

FOM-Edition

Thomas Barsch
Thomas Heupel
Holger Trautmann *Hrsg.*

Die Blue-Ocean- Strategie in Theorie und Praxis

Diskurs und 16 Beispiele
erfolgreicher Anwendung



Springer Gabler

FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Reihenherausgeber

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12753>

Thomas Barsch · Thomas Heupel
Holger Trautmann
(Hrsg.)

Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis

Diskurs und 16 Beispiele erfolgreicher
Anwendung

 Springer Gabler



Herausgeber
Thomas Barsch
pionierfabrik GmbH
Illingen, Deutschland

Holger Trautmann
Blue Ocean Strategy Partners GmbH
Aschaffenburg, Deutschland

Thomas Heupel
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Essen, Deutschland

ISSN 2625-7114

ISSN 2625-7122 (electronic)

FOM-Edition

ISBN 978-3-658-15479-0

ISBN 978-3-658-15480-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15480-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort der Herausgeber

Die Blue Ocean Strategy^{®1} wurde von W. Chan Kim und Renée Mauborgne an der INSEAD Business School entwickelt und dort zunächst als Value Innovation (Nutzeninnovation) bezeichnet.² Basierend auf empirischen Studien über eine Dauer von 15 Jahren und einer Analyse von mehr als 100 führenden Unternehmen wurde ein Methodenbaukasten entwickelt, mit dem bis dahin ungenutzte Teilmärkte erschlossen und der bisherige Wettbewerb als irrelevant erklärt werden konnte.³

Im Jahre 2005 erschien die erste Ausgabe von „*Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*“ in englischer Sprache. Im Juni 2006 folgte die deutschsprachige Übersetzung. Mittlerweile sind weltweit über 3,5 Mio. Exemplare des Buchs verkauft worden. Im Januar 2015 folgte die gleichnamige Expanded Edition in englischer Sprache, im April 2016 dann die deutsche Ausgabe. Im September 2017 ist ein weiteres Buch mit dem Titel „*Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*“ erschienen.

In den vorgenannten Publikationen werden insbesondere große Namen sowie Firmen und deren Blue Ocean Strategy[®] (BOS) vorgestellt, wie z. B. Yellow Tail Wine, Southwest Airlines, The Body Shop, Nintendo, Nespresso und Cirque du Soleil.

Das vorliegende Buch adressiert demgegenüber die erfolgreiche Anwendung der BOS[®] in Nischenmärkten. Im Anschluss an einen wissenschaftlichen Diskurs zur erfolgreichen Anwendung der BOS[®] in kleinen und mittleren Unternehmen erklären die Herausgeber und Beitragsautoren diese griffig und konkret anhand von Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen. Die Vielfalt der Branchen und Unternehmen wurde bewusst gewählt, was die Erstellung dieses Werkes nicht unbedingt vereinfachte. Das erste Kompendium mit Praxisbeispielen der BOS[®] liegt

¹Bei „Blue Ocean Strategy“[®] und „Blue Ocean“[®] handelt es sich um in den USA markenrechtlich geschützte Begriffe. Die Rechte liegen bei W. Chan Kim und Renée Mauborgne.

²Vgl. Creating new Market Space, in: *Harvard Business Review*, Januar/Februar 1999, S. 83–93.

³Vgl. Blue Ocean Strategy, in: *Harvard Business Review*, Oktober 2004, S. 76–84.

nun vor und wir wünschen Ihnen viel Erkenntnis, Inspiration und vor allem Mut, diese Methode einmal selbst auszuprobieren.

Wir danken Herrn Dipl.-Jur. Kai Enno Stumpp und Frau Carolin Schirmer für die Begleitung der Erstellung des Buches und für die organisatorische Unterstützung.

Thomas Barsch
Thomas Heupel
Holger Trautmann

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

- 1 Vom konventionellen Strategischen Management zur Blue Ocean Strategy®** 3
Thomas Heupel, Thomas Barsch, Tim Niesar und Vedat Yesilkaya

Teil II Methode

- 2 Der Einsatz von Blue Ocean Strategy® und Design Thinking in Unternehmen im Rahmen eines Innovationsmanagements** 33
Laura Bersch
- 3 Cross Industry Business** 45
Zeynep Yaman und Thomas Abele
- 4 Blue Ocean® Enterprise – Unternehmen des Gelingens** 59
Heribert Gathof
- 5 Die sieben Erfolgsfaktoren in der Anwendung der Blue Ocean Strategy®** 69
Holger Trautmann

Teil III KMU/Mittelstand

- 6 Blue Ocean Strategy® – Eignung und Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen** 91
Klaus Deimel, Mischa Ellenberger und Christian Hennecke
- 7 Blaue Ozeane als strategisches Ziel: Risiko oder Chance für den Mittelstand?** 105
Thomas Heupel und Gero Hoch

8	Saftige Innovationen für die Hotellerie	123
	Corinna Tentrup-Tiedje und Theo M. Schlaghecken	
9	Erfolgreiche Anwendung der Blue Ocean Strategy® im Mittelstand	133
	Aida Causevic und Thomas Heupel	
Teil IV Dienstleistung		
10	Innovationsfindung in der Prüfbranche	153
	Michael Weppeler	
11	Neue Wege in der Begleitung bei Demenz	163
	Susanne Barsch	
12	AXA Pflegewelt	175
	Hans-Josef Schmitz	
13	Wie das Energieversorgungsunternehmen ENTEGA AG neue Wege geht und Kommunen befähigt, unser Klima zu schonen	187
	Caroline Will, Christoph Hain und Steffen Frischat	
14	RPR1. vereinsleben.de: Das neue Community-Geschäftsmodell	199
	Kristian Kropp	
Teil V E-Mobility		
15	Evaluation alternativer Automotive-Innovationen	213
	Steffen Schmenn und Thomas Heupel	
16	Blaue Ozeane auch in grauen Bergen?	227
	Lars Buche	
17	Evaluierung alternativer Konzepte von elektrischen Kraftfahrzeugen zur Verbesserung der Umweltbilanz in Megacitys mithilfe der Blue Ocean Strategy®	239
	Alexander M. Seidler und Thomas Heupel	
Teil VI International Perspective		
18	Development and Implementation of New Business Area “Informatics” . . .	265
	Claus-Peter Reisinger	
19	Blue Ocean Strategy® in China—Successful Examples in E-Commerce . . .	275
	Weifangzi Li and Thomas Heupel	

20	Analysis: How Nintendo Created a New Market through the Strategic Innovation Wii	299
	Jörg Ziesak and Thomas Barsch	
21	A Journey to the Blue IT Ocean	327
	Steffen Weimann	
Teil VII Toolbox		
22	Blue Ocean Strategy® Toolbox	343
	Thomas Barsch	

Über die Herausgeber



Thomas Barsch verkaufte bereits im Alter von sieben Jahren auf Flohmärkten seine Waren – und lernte so sehr früh, Preise zu verhandeln. Seine eigentliche Vertriebskarriere begann im Jahre 1990 bei der Firma Lütze im technischen Vertriebsinnendienst. Schließlich ging er in den Außendienst bei den Industrievertretungen Lautenschläger, wo er einen sehr guten Vertriebslehrmeister hatte. Nach der Handelsvertretung folgte der Handelsvertretungspartner Murrplastik, bevor er in der IT bei der Firma Bechtle seine Vertriebsfähigkeiten weiter ausbaute. Von 2007 bis 2011 war er als Unternehmer mit einem neuen Geschäftsmodell in der Informations- und Telekommunikationsbranche tätig. Seit 2012 widmet er sich der Beratung der „neuen Welt“ des Vertriebs und dem Wandel vom Push- zum Pull-Ansatz, oder, anders ausgedrückt, vom Outbound-Marketing zum Inbound-Marketing. Seine Schwerpunktthemen sind Webseiten, Digital Value Selling und digitale Geschäftsmodelle. Spezialthemen sind die Blue Ocean Strategy®, Managed Service & Cloud. Die Aktualität in den Beratungsthemen erhält er sich durch die Lehre. Thomas Barsch ist Dozent für Digital Value Selling, Marketing und Innovation an der FOM Hochschule, an der ESB Reutlingen und an der DHBW Stuttgart, Mannheim, Horb und Ravensburg.



Prof. Dr. Thomas Heupel studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Siegen. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Betriebswirtschaft (IÖB) und Geschäftsführer des Siegener Mittelstandsinstituts (SMI) der Universität Siegen. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter an dem Lehrstuhl für Umweltwirtschaft bei Prof. Dr. Dr. h.c. E. Seidel sowie am Lehrstuhl für Wertschöpfungsmanagement bei Prof. Dr. P. Letmathe. Seit 2007 ist er hauptberuflicher Dozent der FOM Hochschule, seit 2009 Prorektor für Forschung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Feldern Erfolgs- und Kostencontrolling, Automotive Industry Management, Demografischer Wandel, Ökologische Ökonomie sowie dem Management von KMU.



Holger Trautmann (Dipl.-Kfm.) ist Gründer und Geschäftsführer der Blue Ocean Strategy Partners GmbH, eines der führenden Beratungshäuser mit Fokus auf BOS. Zu Beginn seiner Consulting-Karriere kam er Anfang der 2000er Jahre erstmalig in Kontakt mit den Erfindern der Blue-Ocean®-Methodik, den INSEAD-Professoren Chan Kim und Renée Mauborgne. Als „Schüler der ersten Stunde“ erlernte er im Rahmen von Boot Camps auf dem INSEAD Campus in Fontainebleau den Blue-Ocean-Denkrahmen und die -Instrumente. Seitdem ist er Mitglied im internationalen Netzwerk zertifizierter BOS-Praxisanwender. So kann Holger Trautmann beides vereinen: State-of-the-Art-Grundlagenwissen, permanent angereichert durch neue Methoden im Innovationsmanagement, sowie langjährige profunde Umsetzungserfahrung aus zahlreichen inspirierenden Kundenprojekten und Trainings. In den vergangenen 15 Jahren Blue-Ocean-Praxis konnten Holger Trautmann und sein Expertenteam namhafte Klienten aus vielen unterschiedlichen Branchen erfolgreich dabei unterstützen, die ausgetretenen Wettbewerbspfade zu verlassen, neuartige strategische Wachstumsoptionen zu realisieren und aktiv an der Zukunftssicherung ihrer Geschäftsmodelle zu arbeiten.

Verzeichnis der Beitragsautoren

Thomas Abele, TIM Consulting, Stuttgart, Deutschland.

Susanne Barsch, Pionierfabrik GmbH, Illingen, Deutschland.

Laura Bersch, Köln, Deutschland.

Lars Buche, Donaueschingen, Deutschland.

Aida Causevic, Bonn, Deutschland.

Klaus Deimel, Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (CENTIM), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Deutschland.

Mischa Ellenberger, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Deutschland.

Steffen Frischat, Neuried, Deutschland.

Heribert Gathof, Ingelheim, Deutschland.

Christoph Hain, Darmstadt, Deutschland.

Christian Hennecke, Köln, Deutschland.

Gero Hoch, Universität Siegen, Siegen, Deutschland.

Kristian Kropp, RPR Unternehmensgruppe, Ludwigshafen, Deutschland.

Weifangzi Li, Mannheim, Deutschland.

Tim Niesar, Hilchenbach, Deutschland.

Claus-Peter Reisinger, Bayer AG, Berlin, Deutschland.

Theo M. Schlaghecken, Kleve, Deutschland.

Steffen Schmenn, Burbach, Deutschland.

Hans-Josef Schmitz, AXA Krankenversicherung AG, Köln, Deutschland.

Alexander M. Seidler, Hürth, Deutschland.

Corinna Tentrup-Tiedje, Alzey, Deutschland.

Steffen Weimann, Nordhausen, Deutschland.

Michael Wepler, TÜV International GmbH, Köln, Deutschland.

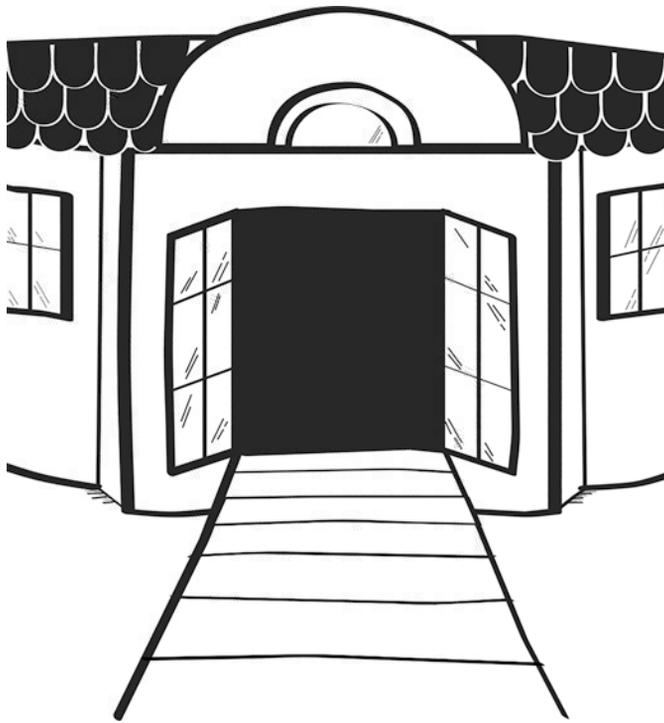
Caroline Will, Bischofsheim, Deutschland.

Zeynep Yaman, TIM Consulting, Stuttgart, Deutschland.

Vedat Yesilkaya, Wiesbaden, Deutschland.

Jörg Ziesak, Brüssel, Belgium.

Teil I
Einführung





Vom konventionellen Strategischen Management zur Blue Ocean Strategy®

1

Vorstellung, Vergleich und Anwendung strategischer Grundoptionen

Thomas Heupel, Thomas Barsch, Tim Niesar und Vedat Yesilkaya

Inhaltsverzeichnis

1.1	Prolog.	4
1.2	Strategisches Management.	5
1.3	Klassische Strategien zur Eroberung neuer Märkte.	8
1.3.1	Diversifikationsstrategie nach Ansoff	8
1.3.2	Wettbewerbsstrategie nach Porter	9
1.3.3	Innovationsstrategien nach Drucker.	11
1.4	Die Blue Ocean Strategy® nach Kim und Mauborgne.	13
1.4.1	Ursprung und Definition	13
1.4.2	Tools für die Analyse	14
1.5	Konventionelle Strategien vs. Blue Ocean®.	25
	Literatur.	26

T. Barsch (✉)
Illingen, Deutschland
E-Mail: thomas.barsch@pionierfabrik.de

T. Heupel
Wilmsdorf, Deutschland
E-Mail: thomas.heupel@fom.de

T. Niesar
Hilchenbach, Deutschland
E-Mail: timniesar@web.de

V. Yesilkaya
Wiesbaden, Deutschland

1.1 Prolog

Eine hohe Anbieterdichte, Preiskämpfe und eine sich abzeichnende immer mehr stagnierende Innovationskraft bilden heute die Herausforderungen für Anbieter von Produkten und Dienstleistungen in allen Wirtschaftsbereichen. Unternehmen stehen heute im starken Wettbewerb zu ihren Konkurrenten – um Marktanteile, Kunden und Profite. Dadurch geraten sie zunehmend in Wettbewerbskonflikte mit nationalen, aber auch mit internationalen Unternehmen. Das Ausmaß dieser Konstellation erreicht durch die rasch zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft ganz neue Dimensionen (vgl. Heide 2015). Der Markt fordert von den Unternehmen immer schneller neue Produkte mit hoher Qualität bei gleichzeitig niedrigen Marktpreisen. Durch den Abbau von Handelschranken verschwinden Restriktionen und mit ihnen immer mehr Nischenmärkte und Monopole (vgl. Giersch 2015). Obwohl vielen europäischen Ländern ein prognostizierter Bevölkerungsschwund bevorsteht, nimmt das Angebot analog zum steigenden Wettbewerb zu. Heute zeichnen sich Märkte durch eine weitgehende Sättigung sowie durch eine Überbesetzung an konkurrierenden Unternehmen aus. Die Märkte wachsen nicht mehr in dem gleichen Umfang, wie sie noch vor Jahren gewachsen sind. Dazu steht dem Konsumenten eine Vielzahl von Dienstleistungen und Produkten gegenüber, die voneinander nicht mehr zu unterscheiden sind (vgl. Großklaus 2015, S. 1). Vor allem auf den Gütermärkten ist eine weitgehende technische Homogenisierung zu beobachten. Hier ist es für die Unternehmen nicht mehr möglich, ihre Marken mit technischen Qualitätsmerkmalen in den Vordergrund zu stellen. Durch die marginalen Qualitätsunterschiede der Angebote werden die Leistungen der Unternehmen für den Konsumenten substituierbar (vgl. Kroeber-Riel und Esch 2000, S. 20). In einer repräsentativen Studie von BBDO Consulting, die in den Jahren 2004 und 2009 durchgeführt wurde, stellte sich heraus, dass Konsumenten Marken mit steigender Tendenz nicht mehr auseinanderhalten können (vgl. Kroeber-Riel und Esch 2000, S. 20). Die geringste empfundene Austauschbarkeit von Marken hatten die Bereiche Automobile, Bekleidung und Parfüm mit 64 %. Das sind zwei Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2004. Bei Verbrauchsmarken liegt die wahrgenommene Markengleichheit im Durchschnitt bei 67,5 % (vgl. Sander et al. 2009, S. 18 ff.). Die immer größere Ähnlichkeit hat zur Folge, dass Käufer ihre Produktwahl fast ausschließlich auf Grundlage des Preises treffen. In Abhängigkeit dieser Konsequenz müssen Unternehmen kontinuierlich die Preise senken, was zunehmend sinkende Gewinnspannen mit sich bringt. Käufer halten ihren Marken heute, im Gegensatz zu früher, nicht unbedingt die Treue und Produkte werden emotionslos gegen günstigere substituiert. Aus diesen Gründen benötigen Unternehmen neue Wege, um sich auf dem Markt behaupten zu können, denn die bisher zur Anwendung kommenden Strategie- und Managementverfahren sind alle unter Bedingungen entstanden, die heute nicht mehr vorzufinden sind (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 8 f.). Eine Möglichkeit für Unternehmen ist die Anwendung der Blue Ocean Strategy®, welche vor dem Hintergrund der bereits angeführten Entwicklungen zunehmend an Bedeutung gewinnt und welche im

Rahmen dieses Beitrags näher untersucht und von historisch älteren Strategieoptionen abgegrenzt werden soll.

Die Blue Ocean Strategy® stellt ein relativ unbekanntes Konzept für Unternehmen dar. Die Entwicklung des Ansatzes beruht auf der Auswertung einer angefertigten Datenbank mit über 150 strategischen Bewegungen in 30 Branchen zwischen den Jahren 1980 und 2000 durch die Autoren der Strategie, Kim und Mauborgne. Es existieren bisher nur wenige wissenschaftliche Analysen zu dieser Strategie und kaum Berichte aus erfolgreichen praktischen Anwendungen. Ein Ziel dieses Beitrags ist es, diese Lücke in der wissenschaftlichen Analyse zu verkleinern. Dazu wird die Blue Ocean Strategy® mit anderen Managementkonzepten verglichen und einer kritischen Betrachtung unterzogen.

Die Erörterung der Tools und Formate erfolgt dabei in anwendungsorientierter Reihenfolge. Diesem theoretischen Beitrag sind zahlreiche Praxisbeispiele nachgestellt.

1.2 Strategisches Management

Strategie, strategisches Management, strategische Planung, Strategieentwicklung – das sind einige der Begriffe, die in der Managementliteratur synonym verwendet werden (vgl. Kranz 2007, S. 65 f.). Der Ursprung des Wortes „Strategie“ stammt aus dem Griechischen und wird auf das Wort „strategó“ (Bedeutung: Heerführer) zurückgeführt (vgl. Schroeter 2002, S. 41). Viele der heutigen Erkenntnisse über Strategien stammen aus der Militärwissenschaft, was nochmals durch die verwendete Sprache deutlich wird. In der Literatur ist die Rede von „hart umkämpften Marktanteilen“, welche „bitter verteidigt werden“, oder auch von „mühsam eroberten Marktpositionen“ (vgl. Sobhani 2009, S. 117). Wie der Heerführer einst, stehen heute Unternehmen vor den Problemen, knappe Ressourcen effizient einsetzen zu müssen und unterschiedliche offensive und defensive Maßnahmen durchzuführen, um sich gegen die Mitbewerber zu behaupten (vgl. Schroeter 2002, S. 41). Eine präzise Definition des Begriffs „Strategie“ liefert Gälweiler:

Strategie bedeutet demnach, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, das heißt Augenblicksvorteile und Nachteile, ablenken zu lassen (Gälweiler 2005, S. 66).

Ein besonderes Merkmal von Strategien ist nach Schroeter, dass eine Strategie „mit keiner anderen vergleichbar ist, weil die Kombination von Zeitpunkt, Branche, Markt und Unternehmen stets situationsbedingt und einmalig ist“ (Schroeter 2002, S. 42). Die Konsequenz einer strategischen Entscheidung kann sich, wie z. B. das langfristige Anmieten von Produktionshallen, bereits nach wenigen Monaten als Fehlinvestition darstellen. Ebenso werden auf der operativen Ebene Entscheidungen getroffen, die langfristige Konsequenzen nach sich ziehen können. Ein Beispiel ist die Androhung eines gerichtlichen Mahnverfahrens gegenüber einem Großkunden, obwohl dieser abweichende Zahlungsziele mit der Unternehmung vereinbart hat, welche lediglich nicht beachtet wurden.

Der Großkunde kann durch die Mahnung derart verärgert werden, dass er die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen unterbricht oder sogar abbricht. Durch das kurzfristige Fehlverhalten eines Mitarbeiters kann dem Unternehmen so ein langfristiger Schaden entstehen (vgl. Schroeter 2002, S. 41 f.).

Scholz ordnet dem Begriff „Strategie“ drei wesentliche Eigenschaften zu:

- „Relevanz“, das heißt die Betonung des Wichtigen, wie die Konzentration auf Erfolgspotenziale, die Berücksichtigung der Umwelt-Unternehmungs-Beziehung sowie die Betrachtung der Gesamtunternehmungssicht.
- „Vereinfachung“, die Beschränkung auf wesentliche Gesichtspunkte.
- „Proaktivität“, das Streben nach frühzeitigem Handeln (vgl. Scholz 1987, S. 33 f.).

Becker (2013) grenzt Strategie und Taktik über Merkmale und Entscheidungssituationen voneinander ab (Abb. 1.1).

Strategische Entscheidungen sind somit strukturbestimmend, der Entscheider hat eine echte (Wahl-)Entscheidung durch mehrere Alternativen, die Entscheidungen werden für

Strategie = Grundsatzregelungen (grundsätzliche Prädispositionen)	Taktik = operative Handlungen (laufende Dispositionen)
Merkmale <ul style="list-style-type: none"> • strukturbestimmend (konstitutiv) • echte (Wahl-)Entscheidungen • mittel-/langfristig orientiert • verzögert bzw. in Stufen wirksam • schwer korrigierbar 	Merkmale <ul style="list-style-type: none"> • ablaufbestimmend (situativ) • Routineentscheidungen (habituelles Verhalten) • kurzfristig orientiert • „sofort“ wirksam • leicht korrigierbar
Entscheidungssituation <ul style="list-style-type: none"> • komplexes, schlecht strukturiertes Entscheidungsfeld (Unsicherheitsgrad hoch) • heute werden (Grundsatz-) Entscheidungen für morgen getroffen • ganzheitliches Denken notwendig (Unternehmen als Ganzes umfassend) • makro-betonte, eher qualitative Betrachtungsweise 	Entscheidungssituation <ul style="list-style-type: none"> • überschaubares, gut strukturiertes Entscheidungsfeld (Unsicherheitsgrad niedrig) • heute werden (Problemlösungs-) Entscheidungen für heute getroffen • partikulares Denken steht im Vordergrund (einzelne Aktionsbereiche des Unternehmens betreffend) • mikro-betonte, eher quantitative Betrachtungsweise
Grundorientierung: Effektivitätskriterium → „die richtigen Dinge machen“	Grundorientierung: Effizienz-kriterium → „die Dinge richtig machen“

Abb. 1.1 Abgrenzung von Strategie und Taktik. (Quelle: Becker 2013, S. 143)

einen mittleren bis langfristigen Horizont getroffen, die Wirkung der Entscheidung wird verzögert respektive in Stufen wirksam und die getroffene Entscheidung lässt sich nur schwer korrigieren (vgl. Becker 2013, S. 142 ff.). Die Entscheidungssituation wird bei Strategien als komplexes und schlecht strukturiertes Entscheidungsfeld deklariert. Umso schwieriger lassen sich daher Entscheidungen treffen, welche zukünftiges Handeln festlegen sollen. Für diese Art der Entscheidung ist ein ganzheitliches Denken nötig, welches das ganze Unternehmen umfasst (vgl. Becker 2013, S. 142 ff.). Die Strategie wird daher oft unter den Begriff strategisches Management eingeordnet, welches im Folgenden weiter erläutert wird.

Entwicklung von Strategie zum strategischen Management

Die Etablierung des Forschungsgebiets des strategischen Managements kann nicht auf einen exakten Punkt in der Vergangenheit zurückgeführt werden. Zum einen gilt eine Konferenz im Jahr 1979 an der Universität von Pittsburgh/USA als Ursprung des strategischen Managements, da die Ergebnisse anschließend unter dem Titel „Strategic Management“ veröffentlicht wurden. Zum anderen haben die Autoren Ansoff/Declerck/Hayes bereits drei Jahre zuvor, im Jahr 1976, ein Buch mit dem Titel „From Strategic Planning to Strategic Management“ herausgegeben (vgl. Kötzle 1997, S. 3).

Eine der treibenden Kräfte, die die Ökonomie mitbestimmt, ist die Veränderungsgeschwindigkeit unserer Umwelt. Das Formulieren von Strategien sowie das Setzen von Zielen soll die Planung in die Zukunft sicherer machen (vgl. Camphausen 2013, S. 1). Die Faktoren, die unser Wirtschaftsleben rasant verändern, sind nach Camphausen:

- die Informations- und Kommunikationsgeschwindigkeit und deren Möglichkeiten,
- die rasche Globalisierung, in die Richtungen neuer Märkte, aber auch neuer Wettbewerber,
- der technologische Wandel, ausgedrückt in veränderten Lebenszyklen von Produkten, Märkten und Kunden,
- die Unsicherheit über die Stabilität und Sicherheit unserer gesellschaftlichen Ausrichtung, nach dem 11.09.2001, dem Zeitpunkt der Terrorattentate auf das World Trade Center und das Pentagon in den USA (Camphausen 2013, S. 1).

Eine rechtzeitige Planung ist für die Zielerreichung ein unumgänglicher Bestandteil. Nur wer dies berücksichtigt und Überlegungen anstellt, welche Ziele in der Zukunft erreicht werden sollen, hat später einen Freiheitsgrad bei den Entscheidungen (vgl. Camphausen 2013, S. 1). Spätere unüberlegte Aktivitäten zeichnen sich mehr durch ein Reagieren auf Verhaltensweisen von Konkurrenten aus. Unternehmen, welche sich kritisch mit der mittel- und langfristigen Planung ihrer Zukunft beschäftigen, haben mehr vom Erfolgsfaktor Zeit als ihre Wettbewerber (vgl. Camphausen 2013, S. 1). Im weiteren Verlauf dieses Beitrags erfolgt eine Vorstellung der klassischen Strategien zur Eroberung neuer Märkte, welche unter Berücksichtigung der bereits beschriebenen Faktoren kreiert wurden.

1.3 Klassische Strategien zur Eroberung neuer Märkte

1.3.1 Diversifikationsstrategie nach Ansoff

Durch die Aufnahme von neuen Produkten in das Portfolio des Unternehmens und das damit verbundene Agieren auf neuen Märkten soll ein Wachstum des Unternehmens herbeigeführt werden. Gleichzeitig wird durch die Diversifikation des Leistungsspektrums eine Risikostreuung auf mehrere Geschäftsfelder der Unternehmung erreicht (vgl. Buchholz 2013, S. 247).

Ansoff unterscheidet in seiner Strategie vier wachstumsrelevante Ausprägungen, in Abhängigkeit des Unternehmensportfolios und des Marktes (Abb. 1.2):

- „*Marktdurchdringung*“ bedeutet die Verbesserung des Absatzes vorhandener Produkte auf einem bereits bestehenden Markt.
- „*Produktdifferenzierung*“ bedeutet den Verkauf von neuen Produkten auf einem bereits bestehenden Markt.
- „*Markterweiterung*“ bedeutet den Absatz von bereits bestehenden Produkten auf einem neuen Markt.
- „*Diversifikation*“ bedeutet den Absatz von neuen Produkten auf einem neuen Markt (vgl. Ansoff 1957, S. 113).

In der Literatur sind drei Ausprägungen der Diversifikation geläufig:

„*Horizontale Diversifikation*“ zeichnet sich dadurch aus, dass das bestehende Produkt- oder Leistungsprogramm um ähnliche Produkte ergänzt wird und somit aufgrund der gleichbleibenden Branche und Abnehmerschaft das bestehende Wissen

Abb. 1.2 Ansoff-Matrix.
(Quelle: Ansoff 1966, S. 135)

		Markt	
		Bestehend	Neu
Produkt	Bestehend	Marktdurchdringung	Markterweiterung
	Neu	Produktdifferenzierung	Diversifikation

genutzt werden kann (vgl. Haller 2012, S. 126). Da das Unternehmen weiterhin auf der gleichen Wirtschaftsstufe agiert, liegt keine „echte Diversifikation“, sondern mehr eine Erweiterung des Portfolios vor (vgl. Kreuzer 2013, S. 183).

„*Vertikale Diversifikation*“ liegt vor, wenn Produkte aus der jeweils vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufe übernommen werden (vgl. Jacobs 1992, S. 10). Dem Kunden wird dadurch ein breiteres Spektrum an Leistungen geboten und er kauft somit „alles aus einer Hand“ (vgl. Haller 2012, S. 126).

„*Konglomerate Diversifikation*“ wird angewendet, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder besitzt, die sich aufgrund ihres Leistungsprozesses vollständig voneinander unterscheiden. Die Geschäftsfelder sind in wirtschaftlich unterschiedlichen Geschäftsfeldern angesiedelt (vgl. Löbler 1988, S. 31). Diese Art der Diversifikation bezweckt vor allem eine Risikostreuung, um Unsicherheiten in der wirtschaftlichen Entwicklung der unterschiedlichen Geschäftsfelder wechselseitig auszugleichen (vgl. Hungenberg 2014, S. 468 f.). Die Strategie beschränkt sich somit auf das Wachstum in bestehenden Märkten. Es werden Möglichkeiten untersucht, sich mit bestehenden oder neuen Produkten auf bestehenden oder neuen Märkten durchzusetzen. Bei der lateralen Diversifikation werden für das Unternehmen neue Produkte auf bisher neuen Märkten angeboten. Der Begriff „neue Märkte“ bezeichnet dabei jedoch nicht gänzlich neue Märkte, welche noch nicht erschlossen sind, sondern Märkte, auf denen das Unternehmen bisher nicht aktiv war, also nur die Konkurrenz.

Über 20 Jahre später wurde eine weitere Strategie, die „Wettbewerbsstrategie“, durch Porter veröffentlicht, welche die fünf Kräfte des Wettbewerbs untersucht und welche im Folgenden näher beleuchtet wird.

1.3.2 Wettbewerbsstrategie nach Porter

Das Strategieverständnis beruht nach Porter auf der Wettbewerbsstrategie, welche durch die Anwendung unterschiedlicher offensiver und defensiver Maßnahmen das Ziel verfolgt, das Unternehmen gegen die fünf Kräfte des Wettbewerbs zu verteidigen, welche die Branchenattraktivität bestimmen (vgl. Porter 1999, S. 57 f.). Kernaussage ist, dass eine Branche attraktiv ist, wenn:

1. die Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten gering ist,
2. die Verhandlungsstärke der Kunden schwach ist,
3. eine Bedrohung durch Substitute nicht vorhanden ist,
4. die Verhandlungsstärke der Lieferanten schwach ist,
5. die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen in der Branche gering ist (vgl. Knop 2009, S. 58).

Die Analyse der treibenden Kräfte reicht aber nicht aus, um einen umfassenden Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Aufbauend auf die Analyse der Branche folgt die Positionierung je nach Wettbewerbsvorteil des Unternehmens (vgl. Schuh und Kampker 2011, S. 111). Nach Porter lassen sich Wettbewerbsvorteile durch die folgenden Ausprägungen unterscheiden (Abb. 1.3):

- Kostenführerschaft
- Qualitätsführerschaft bzw. Differenzierung
- Nischenbearbeitung (vgl. Porter 1987, S. 62 ff.)

Strebt das Unternehmen eine „*umfassende Kostenführerschaft*“ an, so zielt es konsequent auf einen Leistungsvorsprung durch kostenorientiertes Denken auf dem Gesamtmarkt (vgl. Kramer et al. 2003, S. 570). Über strenge Kostenkontrolle, produktivitätssteigernde Maßnahmen sowie Standardisierung wird kontinuierlich versucht, die Stückkosten für ein Produkt zu senken, um dadurch eine erfolgreiche Preis-Mengen-Strategie durchzusetzen (vgl. Lippold 2013, S. 367 f.). Die Anforderungen der Kostenführerschaft sind unter anderem Zugang zu Kapital (für Investitionen), einfache und kostengünstige Produktion, Verfahrensinnovationen und intensive Kostenkontrolle (vgl. Porter 1999, S. 77). Die Differenzierung über eine „*Qualitätsführerschaft*“ setzt ein Alleinstellungsmerkmal (engl. unique selling proposition = USP) voraus, denn der Wettbewerbsvorteil wird aus Sicht des Kunden erst durch die Einzigartigkeit der Leistung geschaffen (vgl. Winter 1997, S. 86). Maßgeblich für die Alleinstellung können *objektiv beurteilbare Faktoren* wie spezielle Funktionen, Ausstattungen oder auch einzigartiger Service sowie *subjektiv empfundene Faktoren* wie beispielsweise die Exklusivität (erreicht über das Markenimage) sein (vgl. Lippold

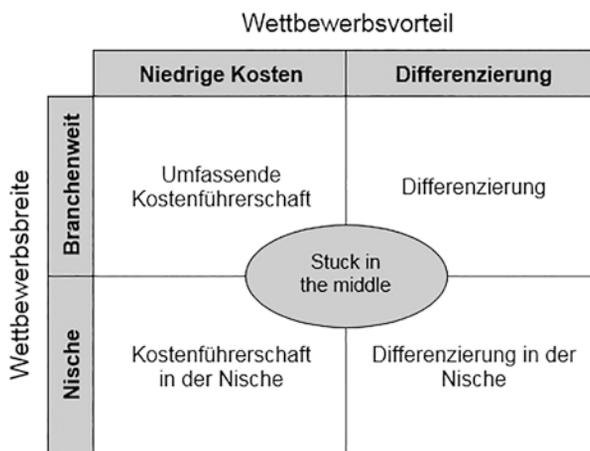


Abb. 1.3 Wettbewerbsstrategien nach Porter. (Quelle: Herrmann und Huber 2013, S. 116)

2013, S. 368). Die Anforderungen an eine Qualitätsführerschaft sind unter anderem eine innovative, kontinuierliche und erfolgreiche Forschungs- und Entwicklungsabteilung, gutes Marketing, ein gutes Image sowie hoch qualifiziertes Fachpersonal (vgl. Porter 1999, S. 77). Die Strategie der Qualitätsführerschaft ist wie die Kostenführerschaft auf eine Abdeckung des Gesamtmarktes ausgerichtet (vgl. Lippold 2013, S. 370). Da nicht alle Unternehmen eine Abdeckung des Gesamtmarktes anstreben können, weil ihnen dazu beispielsweise finanzielle Mittel fehlen, fokussieren sich kleinere und mittlere Anbieter bei der „Nischenbearbeitung“ oft auf einzelne Cluster. Diese Differenzierungsstrategie empfiehlt sich dann, wenn Gesamtmarktanbieter die Bedürfnisse der Abnehmer nicht optimal befriedigen können und somit eine Bedürfnislücke bei den Abnehmern entsteht (vgl. Lippold 2015, S. 218 f.). Der Ansatz der Nischenstrategie verfolgt somit die Besetzung einer Nische, welche durch die Konkurrenz nicht besetzt ist. Aufgrund des Marktvolumens in dieser Nische ist ein zukünftiger Wettbewerb in dieser jedoch nur bedingt möglich. Porter beschränkt die Marktsicht auf ein einzelnes Marktsegment, welches ergründet werden sollte (vgl. Lippold 2015, S. 218 ff.).

Wenige Jahre nach der Wettbewerbsstrategie von Porter wurde durch Drucker die „Innovationsstrategie“ vorgestellt, welche im folgenden Abschnitt untersucht wird.

1.3.3 Innovationsstrategien nach Drucker

Unternehmen sind einem rasanten Strukturwandel ausgesetzt und können diesen nur überleben, wenn sie auf Innovationen setzen und Änderungen vorantreiben. Adversativ der Annahmen von Ansoff und Porter sind für Drucker nicht innovative Unternehmen und/oder Technologien Auslöser für neue Produkte, sondern das Unternehmensumfeld. Nach Drucker werden viele Innovationen im Unternehmen durch zu große Loyalität gegenüber bestehenden Produkten gestört (vgl. Haas Edersheim 2012, S. 135 f.). Oft werden zu viel Zeit, Energie und wertvolle Mittel für bestehende Produkte der Kategorie „Cashcows“¹ verschwendet, weil das Management nicht erkennt, dass diese Produkte nur noch zum Cluster „Poor Dogs“² gehören (vgl. Haas Edersheim 2012, S. 135 ff.). „Eine erfolgreiche Innovationsstrategie muss sich auf das konzentrieren, was als nächstes kommt und nicht auf das, was es schon gibt.“ (Drucker 2007, S. 137). Drucker

¹Ein Begriff der BCG-Matrix (auch Boston-I-Portfolio genannt). Er beschreibt Produkte, die einen hohen relativen Marktanteil in einem nur geringfügig wachsenden oder statischen Markt haben. Cashcows produzieren stabile, hohe Cash-Flows und können ohne weitere Investitionen „gemolken“ werden.

²Ein Begriff der BCG-Matrix (auch Boston-I-Portfolio genannt). Poor Dogs sind die Auslaufprodukte im Unternehmen. Sie haben ein geringes Marktwachstum, manchmal sogar einen Marktschwund sowie einen geringen relativen Marktanteil. Spätestens sobald der Deckungsbeitrag für diese Produkte negativ ist, sollte das Portfolio bereinigt werden.

unterscheidet die folgenden vier Innovationsstrategien, die sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern kombiniert einsetzbar sind:

1. **Schneller und stärker handeln als die Konkurrenz:** Dieser Ansatz verfolgt das Ziel, durch eine selbst kreierte Innovationsmöglichkeit einen neu geschaffenen Markt beherrschend zu besetzen (vgl. Drucker 1985, S. 209 ff.).
2. **Eine ökologische Lücke besetzen:** Ziel dieses Punktes ist es, einen Markt durch Neuerungen zu beeinflussen, ihn aber nicht zu dominieren. Es gibt drei unterschiedliche Teilstrategien. Wenn das angebotene Produkt von wesentlicher Bedeutung für einen Prozess ist, kann die *Schlagbaum-Strategie* durch vollständiges Besetzen einer Nische angewendet werden. Die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens sind in diesem Segment begrenzt. Unternehmen, die eine hohe potenzielle Innovationskraft besitzen, können die *Spezialkönnen-Strategie* anwenden. Gefahren entstehen für das Unternehmen dann, wenn externe Veränderungen das Spezialkönnen überflüssig machen, weil Produkte beispielsweise einen neuen Standard erhalten. Die *Spezialmärkte-Strategie* setzt bei den Spezialkenntnissen eines Marktes an. Diese Strategie findet unter anderem Anwendung in der Rüstungsindustrie (vgl. Drucker 1985, S. 209 ff.).
3. **In eine Lücke stoßen:** Dieser Ansatz wird für „Me-too“³-Produkte angewendet und schafft keine Nachfrage, sondern nutzt die bestehende Nachfrage durch Merkmalsergänzung besser aus und erreicht Abnehmer, die für dieses zusätzliche Attribut bereit sind, eine Preisprämie zu bezahlen. Eine Variante dieses Strategieansatzes ist das „unternehmerische Judo“. In diesem Fall werden technisch ausgereifte Produkte eines Innovators aufgegriffen und diese unter Vermeidung der durch das konkurrierende Unternehmen gemachten kaufmännischen Fehler mit ins Portfolio aufgenommen und anschließend gewinnbringend vermarktet (vgl. Drucker 1985, S. 209 ff.).
4. **Eine Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale anstreben:** Unter diesem Punkt versteht man die Strategie, aus einem älteren innovativen Produkt etwas Neues zu kreieren. Drucker nennt hierfür die folgenden vier Ansatzpunkte:
 - Nutzen für den Kunden schaffen
 - Preisgestaltung
 - Adaption an die soziale und ökonomische Situation des Kunden
 - dem Kunden das geben, worauf er Wert legt (vgl. Drucker 1985, S. 209 ff.)

Ansoff, Porter und Drucker haben Strategien entwickelt, um neue Märkte zu erobern. Durch den zunehmenden Konkurrenzdruck und die Überbesetzung an konkurrierenden

³Nachahmerprodukt (Me-too-Produkt, engl. = ich auch), Produkte, die in vielen Eigenschaften und Fähigkeiten gleich zum Produkt des Erstanbieters sind und nach Einführung auf den Markt kommen.

Unternehmen auf Märkten werden die Unternehmen mehr denn je herausgefordert, sich gegen den Wettbewerb zu behaupten. Viele Faktoren, die bei der Strategieentwicklung berücksichtigt wurden, um einen neuen Markt zu erobern, sind heute nicht mehr vorzufinden. Die Autoren Kim und Mauborgne haben mit der Blue-Ocean®-Strategie einen neuen Weg gefunden, wie Unternehmen sich zukünftig im internationalen Wettbewerb behaupten können.

1.4 Die Blue Ocean Strategy® nach Kim und Mauborgne

„Die Konkurrenz lässt sich nur auf eine Weise schlagen: indem man aufhört, es zu versuchen.“ (Kim und Mauborgne 2015, S. 4)

1.4.1 Ursprung und Definition

In der Ökonomie ist stets die Rede von Wettbewerb, Wettbewerbsvorteilen sowie den Determinanten Angebot und Nachfrage (vgl. Porter 2014, S. 31). Diese Situation wird als gegeben betrachtet und die bestehende Marktnachfrage wird unter allen Marktteilnehmern aufgeteilt. Jedes agierende Unternehmen versucht, sich durch Wettbewerbsvorteile den größtmöglichen Anteil am Markt zu verschaffen (vgl. Porter 2014, S. 31 f.). Die Blue Ocean Strategy® verfolgt einen anderen Ansatz und legt den Fokus der Strategie nicht auf den Wettbewerb, sondern auf Märkte, auf denen es keinen Wettbewerb gibt. Die Strategie unterscheidet zwei Ausprägungen von Märkten. Zum einen ist die Rede von „Red Oceans®“ und zum anderen von „Blue Oceans®“ (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 9 ff.; s. Tab. 1.1).

Red Oceans® sind die uns bekannten, exakt definierten Märkte, welche hart umkämpft sind und auf denen die Konkurrenz versucht, sich gegenseitig zu übertreffen und sich größere Anteile an der bestehenden Nachfrage zu sichern als der jeweilige Wettbewerber (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 4). Sie sind gekennzeichnet durch Massenware und

Tab. 1.1 Strategien für rote und blaue Ozeane. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 18)

Strategien für rote Ozeane	Strategien für blaue Ozeane
Wettbewerb im vorhandenen Markt schlagen	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen	Aushebelung des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung für Differenzierung oder niedrige Kosten	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und niedrige Kosten

starken Kostendruck (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 4). Als Blue Oceans® werden hingegen bisher noch nicht erschlossene Märkte bezeichnet, welche über die Generierung einer gänzlich neuen Nachfrage und dadurch höchst profitables Wachstum zu definieren sind (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 3 f.; Kalesics und Nickel 2007, S. 227 f.). Die Blue Ocean Strategy® von Kim und Mauborgne ist darauf ausgerichtet, neue Märkte durch Nutzeninnovation zu ergründen. Unter Nutzeninnovation wird die Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens definiert, wodurch für beide Seiten ein Nutzen entsteht. Für die Umsetzung werden verschiedene Analysewerkzeuge zur Verfügung gestellt (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 11 ff.; Lowe 2009, S. 14 ff.).

1.4.2 Tools für die Analyse

1.4.2.1 Strategische Kontur

Die strategische Kontur zeigt den Status quo des Marktes und bildet den Ausgangspunkt für jede Nutzeninnovation. Sie zeigt an, auf welchen Faktoren der Wettbewerb sich duelliert, was Kunden von den Unternehmen auf dem Markt bekommen und in welche Faktoren das Unternehmen am meisten investiert, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren (vgl. Eckert 2014, S. 141 f.; Kim und Mauborgne 2015, S. 27 f.). Durch die Nutzung der strategischen Kontur wird gewährleistet, dass der Fokus auf den Differenzierungsmerkmalen liegt, welche durch das Einzeichnen in die Kurve visualisiert werden (vgl. Abele 2013, S. 127). In Abb. 1.4 wird die strategische Kontur der US-amerikanischen Weinbranche 1990 gezeigt. Die horizontale Achse zeigt alle Merkmale, durch die der Markt klassifiziert werden kann. Die vertikale Achse gibt an, wie hoch die Ausprägung im Einzelnen ist. Durch die Verbindung der einzelnen

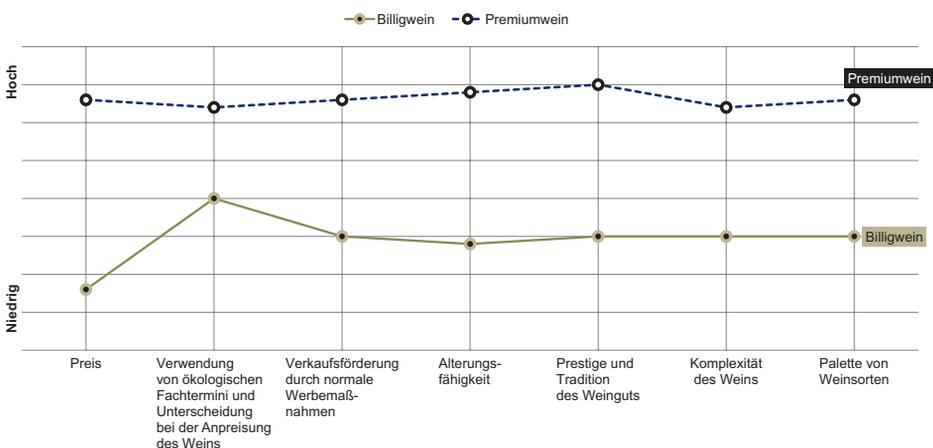


Abb. 1.4 Strategische Kontur der US-amerikanischen Weinbranche. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 28)

Ausprägungen erhält man die Nutzenkurve des Marktes (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 27 f.). Bei der Analyse der Weinbranche mit 1600 Herstellern lagen sieben Hauptfaktoren zugrunde, welche als entscheidend gelten, wenn Wein zu besonderen Anlässen ausgeschenkt werden soll (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 28). Bei der Analyse der Kontur wird deutlich, dass sich Premiumweine zwar erheblich von Billigweinen unterscheiden, aber alle auf die gleiche Weise. Innerhalb des Segments sind die Produkte der verschiedenen Hersteller im Wesentlichen gleich und weisen alle das gleiche Profil auf.

Um eine neue strategische Kontur zu schaffen, muss der Fokus von den Determinanten des aktuellen Markts verlagert werden. Bei konventionellen Strategiemodellen wird nun versucht, mit Fokus auf dem definierten Problem der Branche bessere Produkte anzubieten als die Konkurrenz. Die Blue Ocean Strategy® hingegen verfolgt einen anderen, völlig neuen Ansatz. Die Schwerpunkte werden von der *Konkurrenz* und den *Kunden der Branche* auf die *Alternativen* und die *Nichtkunden* verlagert. Durch die fehlende Fokussierung des Wettbewerbs sowie der bestehenden Kunden können neue Erkenntnisse über das Problem gewonnen werden, auf welche sich die Branche konzentriert. Bei der Nachfrageuntersuchung der Alternativen wurde festgestellt, dass die dreifache Menge von verkauftem Wein auf die Produkte Bier, Spirituosen und Fertiggerichtcocktails fiel. Des Weiteren wurde in der Untersuchung herausgefunden, dass sich der Durchschnittsverbraucher von der Weinbranche eingeschüchtert und überfordert fühlt, was unter anderem durch die Verwendung verschiedener Fachtermini forciert wurde (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 28 ff). Das Unternehmen Casella betrachtete die Weinbranche aus einer anderen Perspektive und schaffte einen Blue Ocean®, welcher im folgenden Abschnitt näher beschrieben wird.

1.4.2.2 Das Vier-Aktionen-Format

Um einen neuen Nutzen für den Käufer zu erzeugen, haben Kim und Mauborgne, aufbauend auf die strategische Kontur, das Instrument „Vier-Aktionen-Format“ entwickelt, welches vier entscheidende Leistungsfelder untersucht und beurteilt (vgl. Abele 2013, S. 127; Kim und Mauborgne 2015, S. 31). Wie in Abb. 1.5 dargestellt, gibt es vier „Denkrichtungen“, mit denen ein Unternehmen bei niedrigen Kosten eine Differenzierung und damit für den Kunden einen neuen Nutzen erzeugen kann (Ferrell und Hartline 2014, S. 106 f.).

Das Tool regt zur Untersuchung an, welche Teile eines Produktes, einer Dienstleistung respektive eines Angebotes komplett gestrichen werden können, weil sie z. B. in der Wahrnehmung des Kunden keine Rolle spielen (vgl. Fueglistaller et al. 2016, S. 165). Durch das intensive Benchmarking mit der Konkurrenz fallen vielen Unternehmen grundlegende Änderungen in der Nutzungsstruktur der Kunden nicht auf. Häufig sind es Faktoren, auf denen die Branche schon sehr lange aufbaut, welche aber bei genauerer Betrachtung dem Kunden keinen Nutzen mehr bieten oder den Nutzen für den Kunden sogar verringern (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 31 f.). Welche Teile können weitgehend reduziert bzw. heruntergefahren werden? Gleichzeitig wird überlegt, welche Dinge ausgebaut und gesteigert werden können bzw. was neu erfunden werden muss,

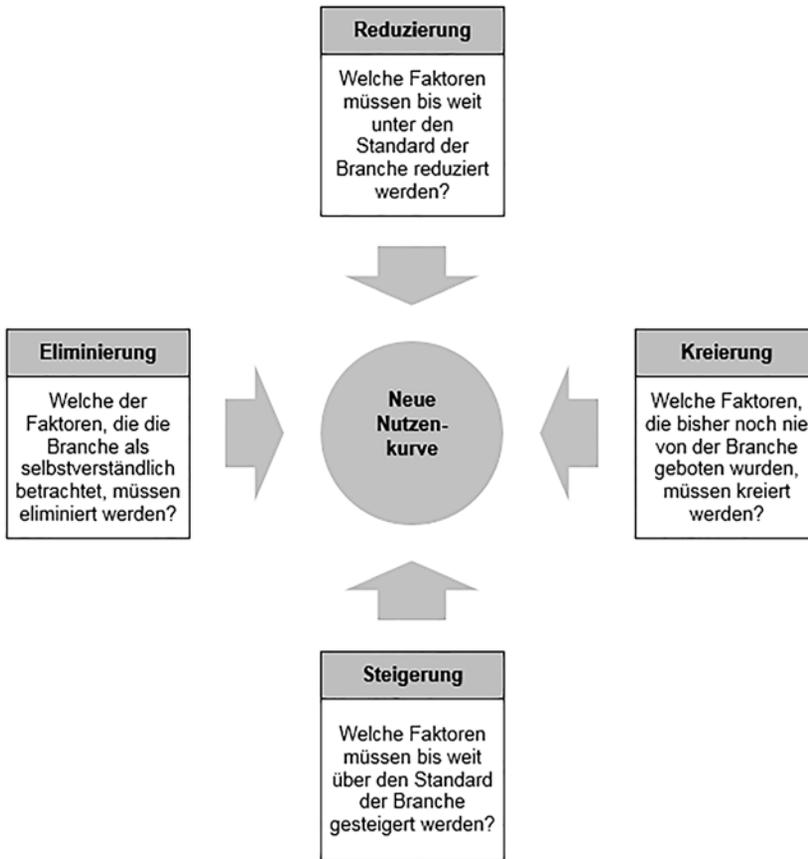


Abb. 1.5 Das Vier-Aktionen-Format. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 114)

um den Kundennutzen zu erhöhen (vgl. Lahn 2015, S. 186 f.; Kim und Mauborgne 2015, S. 32).

Kim und Mauborgne haben vier Schlüsselfragen definiert, um die Branche zu untersuchen und auf diese Weise eine neue Nutzenkurve zu erzeugen:

1. Welche der Faktoren, die die Branche als selbstverständlich betrachtet, müssen eliminiert werden?
2. Welche Faktoren müssen bis weit unter den Standard der Branche reduziert werden?
3. Welche Faktoren müssen bis weit über den Standard der Branche gesteigert werden?
4. Welche Faktoren, die bisher noch nie von der Branche geboten wurden, müssen kreiert werden? (Kim und Mauborgne 2015, S. 31 f.)

Die erste Frage zielt auf die Eliminierung von Faktoren ab, auf denen der Wettbewerb aufgebaut ist. Durch Änderungen in der Nutzungsstruktur des Kunden bieten Faktoren,

die Unternehmen als fix ansehen, dem Verbraucher inzwischen keinerlei Nutzen oder verringern diesen für ihn sogar. Unternehmen, die ihr Augenmerk nur auf den Vergleich mit der Konkurrenz legen, erkennen solche gravierenden Änderungen nicht und können dementsprechend nicht zielorientiert handeln (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 32). Die zweite Frage beschäftigt sich mit der über Jahre hinweg aufgeschichteten Kostenstruktur, weil dem Kunden immer ein bisschen mehr geboten werden sollte als bei der Konkurrenz. Oft werden dem Kunden zu viele Eigenschaften angeboten, welche aber nicht honoriert werden. Diese Merkmale müssen bis weit unter den Standard der Branche reduziert werden. Durch die dritte Frage sollen Kompromisse aufgedeckt werden, welche dem Kunden durch die Branche aufgezwungen werden. Diese gilt es zu beseitigen. Die vierte Frage hilft, einen neuen Nutzen für den Kunden zu kreieren, um so eine neue Nachfrage zu schaffen und die Preisgestaltung innerhalb der Branche aufzubrechen (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 32). Die ersten beiden Fragen haben das Ziel, Eliminierung und Reduzierung zu forcieren. Dadurch kann erkannt werden, wie die Kostenstruktur im Vergleich zur Konkurrenz gedrückt werden kann. Die beiden letzten Fragen beschäftigen sich mit dem Ziel einer Steigerung und einer Kreierung von Nutzen für den Kunden, um eine neue Nachfrage zu generieren (vgl. Kim und Mauborgne 2015, S. 32).

Das Unternehmen Casella betrachtete die Weinbranche mit den verbundenen Fragen des Vier-Aktionen-Formats und generierte ein strategisches Profil, welches sich aus dem Wettbewerb löste und einen neuen blauen Ozean erschloss (Abb. 1.6). Das Produkt „[yellow tail]“ wurde für gesellige Anlässe konzipiert und sprach nicht den typischen Weintrinker, sondern Konsumenten anderer alkoholischer Getränke wie Bier oder Cocktails an.

Das Unternehmen Casella kreierte drei neue Faktoren: leichte Trinkbarkeit, einfache Auswahl sowie Spaß und Abenteuer. Alle anderen Faktoren, auf denen der Wettbewerb der Branche beruhte, wurden eliminiert oder weitestgehend reduziert. Das Unternehmen schaffte es, sich von 1600 Herstellern innerhalb des Marktes abzusetzen und binnen

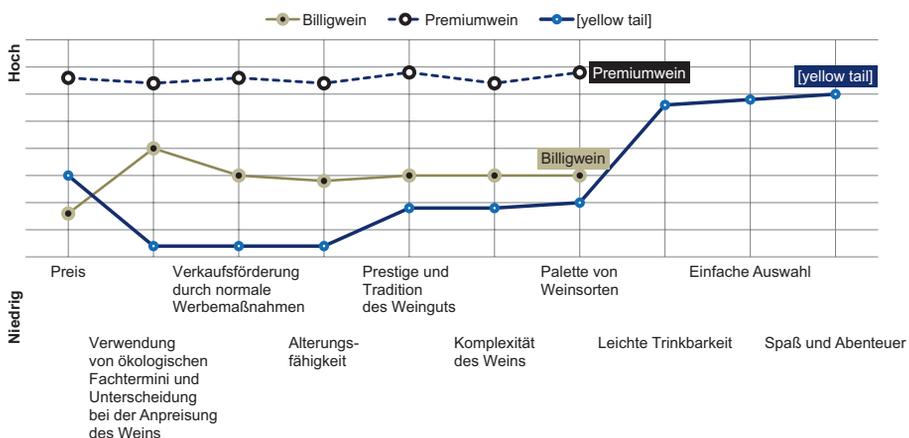


Abb. 1.6 Strategische Kontur von [yellow tail]. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 34)