

DER INTERNATIONALE
BESTSELLER

Über
3.5 Millionen
verkaufte
Exemplare
weltweit

DER BLAUE OZEAN ALS STRATEGIE

Wie man neue Märkte schafft,
wo es keine Konkurrenz gibt

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

HANSER

W. Chan Kim – Renée Mauborgne

Der Blaue Ozean als Strategie

W. Chan Kim – Renée Mauborgne

Der
**BLAUE
OZEAN**
als
STRATEGIE

**Wie man neue
Märkte schafft**

**wo es keine
Konkurrenz gibt**

Aus dem Amerikanischen von Ingrid Proß-Gill (1. Auflage)

Aus dem Amerikanischen von Helmut Dierlamm
(Erweiterung und Überarbeitung der 2. Auflage)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

HANSER

Titel der Originalausgabe:

Blue Ocean Strategy, Expanded Edition. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2015



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

© 2016 Carl Hanser Verlag München

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Der Buchmacher, Arthur Lenner, München

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Covergestaltung und -realisation: Stephan Rönigk

Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44676-2

E-Book-ISBN 978-3-446-44847-6

Für die Freundschaft und für unsere Familien,
durch die unsere Welt
mehr Bedeutung hat

Inhalt



Hilfe, mein Ozean färbt sich rot!	IX
Vorwort zur ersten Auflage	XIX
Dank	XXI

Teil 1: Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs)

1 Erschließung blauer Ozeane	3
2 Tools und Formate für die Analyse	23

Teil 2: Formulierung von SEOs

3 Umgestaltung der Marktgrenzen	45
4 Fokussierung auf das Gesamtbild	77
5 Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen	97
6 Die richtige strategische Abfolge einhalten	111

Teil 3: Umsetzung von SEOs

7 Überwindung der entscheidenden Hürden in der Organisation ..	139
8 Integration der Umsetzung in die Strategie	161
9 Die Ausrichtung von Nutzen-, Gewinn- und menschlicher Proposition	179
10 Die Erneuerung blauer Ozeane	191
11 Red Ocean Traps vermeiden	203

Anhang A: Das geschichtliche Muster bei der Eroberung blauer Ozeane	213
---	-----

Anhang B: Nutzeninnovation	231
---	-----

Anhang C: Die Marktdynamik der Nutzeninnovation	235
--	-----

Anmerkungen	239
-------------------	-----

Bibliografie	251
--------------------	-----

Register	261
----------------	-----

Über die Autoren	267
------------------------	-----

Hilfe, mein Ozean färbt sich rot!

»Hilfe, mein Ozean färbt sich rot!« ist ein Aufschrei, ist eine Empfindung, von der Manager auf der ganzen Welt heimgesucht werden. Immer mehr Menschen, sowohl Firmenchefs als auch Chefs von gemeinnützigen Organisationen oder Regierungschefs, sind plötzlich von einem roten Ozean blutiger Konkurrenz umgeben und suchen nach einem Ausweg. Vielleicht schrumpfen die Gewinnspannen ihres Geschäfts. Vielleicht wird die Konkurrenz immer schärfer, was die Kommodifizierung ihres Angebots beschleunigt und ihre Kosten in die Höhe treibt. Vielleicht wissen sie schon, dass sie bald das Ausbleiben der nächsten Gehaltserhöhung verkünden müssen. Niemand ist gern in dieser Lage. Und dennoch sind viele genau damit konfrontiert.

Wie kann man mit diesem Problem umgehen? Die Lektionen, Tools und Formate von *Der Blaue Ozean als Strategie* helfen dabei, sich der Herausforderung zu stellen, unabhängig davon, in welcher Branche oder in welchem Teil der Volkswirtschaft man operiert. Unser Strategiemodell weist den Weg, wie man aus einem roten Ozean des Konkurrenzkampfs herauskommen und einen blauen Ozean unerschlossener Märkte erschließen kann – Märkte, die sich durch die Erzeugung von Nachfrage und ein starkes profitables Wachstum auszeichnen.

Als wir *Der Blaue Ozean als Strategie* schrieben, benutzten wir das Bild von einem roten und einem blauen Ozean, weil ein roter Ozean offenbar einer Realität entspricht, mit der immer mehr Unternehmen konfrontiert sind, und ein blauer Ozean für das endlose Meer der Möglichkeiten steht, das Organisationen seit Beginn des industriellen Zeitalters geschaffen haben. Heute, zehn Jahre nach der Publikation unseres Buches, sind mehr als 3,5 Millionen Exemplare verkauft, es ist auf fünf Kontinenten zu einem Bestseller geworden und in rekordverdächtige 43 Sprachen übersetzt worden. Auch hat sich der Begriff »blauer Ozean« in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache eingebürgert. Mehr als 40 000 Artikel und Blogposts wurden über das Buch publiziert, und immer noch erscheinen auf der ganzen Welt jeden Tag neue Artikel darüber.

Was diese Artikel erzählen, ist faszinierend. Sie berichten von kleinen Geschäftsleuten und Einzelpersonen rund um den Erdball, deren Weltsicht durch das Buch radikal verändert und deren geschäftlicher Erfolg in unge-

ahnte Höhen katapultiert wurde. In anderen Artikeln berichten Firmenchefs, wie es ihnen durch Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs) gelang, mit ihrem Geschäft den roten Ozean zu verlassen und eine ganz neue Nachfrage zu erzeugen. Wieder andere Artikel berichten detailgetreu, wie Regierungschefs mit unserem Strategiemodell bei geringen Kosten und schneller Durchführung große Wirkung erzielten, und zwar in Bereichen wie der Steigerung der Lebensqualität auf dem Land und in der Stadt, der Verbesserung der inneren und äußeren Sicherheit oder dem Abbau organisatorischer Barrieren zwischen verschiedenen ministeriellen oder regionalen Zuständigkeitsbereichen.¹

Seit die erste Auflage unseres Buches publiziert wurde, haben wir mit vielen Unternehmen und Organisationen Kontakt aufgenommen und zum Teil direkt zusammengearbeitet, die unser Strategiemodell in die Praxis umsetzen. Dabei haben wir eine Menge gelernt. Ihre wichtigsten Fragen bei der Anwendung von SEOs sind folgende: Wie können wir all unsere Aktivitäten auf unsere SEO abstimmen? Was sollen wir tun, wenn sich ein blauer Ozean rot gefärbt hat? Wie können wir es vermeiden, der starken Anziehungskraft des Denkens zu entrinnen, das den roten Ozean prägt, und trotz unserer SEO wieder in alte Denk- und Handlungsmuster zu verfallen? Diese Fragen haben uns dazu motiviert, die vorliegende erweiterte Auflage zu publizieren (in der wir den Rückfall in alte Denkweisen und Verhaltensmuster als »Red Ocean Traps« bezeichnen). In diesem neuen Vorwort berichten wir zunächst, was in der zweiten Auflage neu ist. Dann fassen wir kurz die wichtigsten Punkte zusammen, die unser Strategiemodell auszeichnen und von anderen betriebswirtschaftlichen Strategien unterscheiden, und begründen, warum es unserer Ansicht nach heute dringender gebraucht wird und relevanter ist als je zuvor.

Was ist neu in dieser erweiterten Auflage?

In dieser Neuauflage wurde ein Kapitel erweitert und zwei neue wurden hinzugefügt. Folgendes sind die Kernprobleme, die bei der Arbeit mit unserem Strategiemodell in der Führung einer Organisation auftauchen können, und unsere Lösungsvorschläge.

Ausrichtung: Was sie bedeutet, warum sie sehr wichtig ist und wie man sie erreicht. Eine Herausforderung, von der man uns immer wieder berichtet und mit der wir Organisationen kämpfen sehen, besteht darin, ihr Gesamtsystem von Aktivitäten (einschließlich eines potenziellen Netzwerks

externer Partner) so auszurichten, dass es in der Praxis eine nachhaltige SEO verfolgt. Gibt es eine einfache, aber umfassende Methode, die wichtigsten Elemente einer Organisation, ihren Nutzen, ihren Gewinn und die Menschen, die an ihr beteiligt sind, alle auszurichten, wie es die Umsetzung einer SEO erfordert? Diese Frage ist deshalb wichtig, weil sich Unternehmen allzu oft nur auf bestimmte Dimensionen ihrer Organisation konzentrieren und anderen Dimensionen zu wenig Aufmerksamkeit schenken, die für den nachhaltigen Erfolg ihrer SEO ebenfalls wichtig sind. In Anerkennung dieser Tatsache behandeln wir in dieser erweiterten Auflage ausdrücklich das Problem der Ausrichtung im Kontext unseres Strategiomodells. Wir stellen erfolgreiche und gescheiterte Versuche von Ausrichtung vor, zeigen also nicht nur, wie sie erreicht, sondern auch, wie sie verfehlt werden kann. Das Problem der Ausrichtung wird in Kapitel 9 behandelt.

Erneuerung: Wann und wie sollte man seine SEO im Laufe der Zeit erneuern? Bei allen Unternehmen beruhen Aufstieg und Fall auf den strategischen Maßnahmen, die sie ergreifen oder nicht ergreifen. Jede Organisation ist nach einer gewissen Zeit mit der Herausforderung konfrontiert, ihre SEO zu erneuern, da jeder blaue Ozean irgendwann nachgeahmt wird und sich in einen roten verwandelt. Nur wer diesen Prozess der Erneuerung richtig verstanden hat, wird erreichen, dass sein blauer Ozean nicht nur eine vorübergehende Erscheinung ist, sondern seine Erneuerung als wiederholbarer Prozess in seiner Organisation institutionalisiert werden kann. In dieser erweiterten Auflage wird behandelt, wie Führungskräfte die Schaffung blauer Ozeane sowohl auf der Ebene des einzelnen Unternehmens als auch in einem Großunternehmen mit vielen Geschäftsbereichen dauerhaft institutionalisieren können. Zu diesem Zweck stellen wir einen dynamischen Erneuerungsprozess vor, den sowohl Einzelunternehmen, die einen blauen Ozean erobert haben, als auch Organisationen mit vielen Geschäftsbereichen einführen können, die sowohl in blauen als auch in roten Ozeanen operieren müssen. Dabei gehen wir auch auf die komplementären Rollen ein, welche die Strategien für blaue und für rote Ozeane spielen müssen, wenn Unternehmen in der Gegenwart Gewinne erwirtschaften und zugleich die Grundlage für ein starkes Wachstum und einen hohen Markenwert in der Zukunft legen müssen. Das Problem der Erneuerung wird in Kapitel 10 behandelt.

Red Ocean Traps: Was sie sind, und warum man nicht hineintappen sollte. Zum Schluss beschreiben wir die zehn häufigsten Red Ocean Traps (Roter-Ozean-Fallen), in die ein Unternehmen bei der Umsetzung unseres Strategiomodells hineintappen kann. Wenn dies geschieht, bleibt es im roten

Ozean hängen, obwohl es einen blauen zu erreichen versucht. Die Auseinandersetzung mit den Red Ocean Traps ist sehr wichtig, wenn man das richtige Format für die Eroberung blauer Ozeane schaffen will. Wer unser Strategiemodell richtig verstanden hat, kann die Fallen vermeiden und die mit dem Modell verbundenen Tools und Methodologien so richtig einsetzen, dass er seine Organisation dank der richtigen strategischen Maßnahmen in klare blaue Gewässer steuert. Kapitel 11 befasst sich mit dem Problem der Red Ocean Traps.

Was sind die wichtigsten Merkmale unseres Strategiemodells?

Das Ziel einer SEO ist einfach: Sie soll jeder (großen oder kleinen, neuen oder etablierten) Organisation ermöglichen, mit minimalen Risiken und maximalen Chancen blaue Ozeane zu erschließen. Das Buch stellt im Bereich der strategischen Planung mehrere alte Gewissheiten infrage. Wenn wir uns für fünf zentrale Merkmale entscheiden müssten, die das Buch lesenswert machen, wären es folgende:

Der Konkurrenzkampf sollte nicht im Zentrum des strategischen Denkens stehen. Bei zu vielen Firmen wird die Strategie vom Wettbewerb bestimmt. Dagegen wird in unserem Buch verdeutlicht, dass eine Fokussierung auf den Wettbewerb allzu häufig dazu führt, dass Unternehmen im roten Ozean bleiben. Sie stellen dann den Wettbewerb und nicht die Kunden ins Zentrum ihrer Strategie, mit der Folge, dass sie den Großteil ihrer Zeit und Aufmerksamkeit darauf verwenden, sich mit ihren Konkurrenten zu vergleichen und auf deren strategische Maßnahmen zu reagieren, anstatt sich darauf zu konzentrieren, wie sie einen Nutzengewinn für die Käufer erzeugen können, was *nicht* dasselbe ist.

Eine SEO sprengt den Würgegriff des Konkurrenzkampfs. Der Kerngedanke unseres Buches ist eine Verlagerung des Schwerpunkts vom Konkurrenzkampf auf die Erschließung neuer Märkte, wo es keine Konkurrenz gibt. Wir formulierten diesen Gedanken schon 1997 in »Value Innovation«, dem ersten von mehreren Artikeln in der *Harvard Business Review*, die die Grundlage dieses Buches bilden.² Wir beobachteten, dass Unternehmen, die aus dem Konkurrenzkampf ausbrachen, kaum mehr darauf achteten, ob sie mit Konkurrenten Schritt hielten oder diese überflügelten oder ob sie eine vorteilhafte Wettbewerbsposition errangen. Stattdessen wollten sie einen massiven Nutzengewinn erzielen, der den Konkurrenzkampf irrelevant

machte. Die Fokussierung auf die Nutzeninnovation statt auf die Positionierung gegenüber der Konkurrenz bringt ein Unternehmen dazu, alle Faktoren infrage zu stellen, die beim Wettbewerb in einer Branche eine Rolle spielen, und nicht mehr davon auszugehen, dass alles, was die Konkurrenz tut, etwas mit dem Nutzen für den Käufer zu tun hat.

Auf diese Weise gewinnt unser Strategiemodell einem Paradoxon einen Sinn ab, unter dem viele Organisationen zu leiden haben: Je mehr sie sich auf den Kampf mit der Konkurrenz konzentrieren und versuchen, diese einzuholen oder zu überflügeln, desto ähnlicher werden sie ihr. Auf dieses Dilemma reagiert unser Buch mit folgender Empfehlung: Hören Sie auf, sich um die Konkurrenz zu sorgen, und verlegen Sie sich auf die Nutzeninnovation. Dann wird sich die Konkurrenz *Ihretwegen* Sorgen machen.

Die Struktur einer Branche ist nicht vorgegeben, sie kann gestaltet werden. Auf dem Gebiet der Strategieplanung wurde lange davon ausgegangen, dass die Struktur einer Branche etwas Vorgegebenes sei. Wer so denkt, wird seine Strategie auf die Struktur seiner Branche gründen. Deshalb geht jede Strategieplanung im Allgemeinen von einer Strukturanalyse der Branche aus (etwa nach dem Fünf-Kräfte-Modell oder seinem entfernten Vorläufer der SWOT-Analyse) und versucht, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens den Chancen und Bedrohungen anzupassen, mit denen bei der aktuellen Branchenstruktur zu rechnen ist. So wird Strategieplanung zu einem Nullsummenspiel, bei dem der Gewinn der einen Firma zwangsläufig der Verlust einer anderen ist, da alle Firmen an den bestehenden Markt gebunden sind.

Im Gegensatz dazu vermittelt unser Buch, wie eine Organisation mit der richtigen Strategie Strukturen zu ihren Gunsten verändern und einen neuen Markt schaffen kann. Es beruht auf der Erkenntnis, dass die Marktgrenzen und Strukturen einer Branche nichts Vorgegebenes sind, sondern durch die Maßnahmen und Überzeugungen ihrer Akteure verändert werden können. Wie die Industriegeschichte zeigt, werden jeden Tag neue Märkte erschlossen und durch Fantasie flüssig gehalten. Die Käufer beweisen dies, indem sie in verschiedenen Branchen aktiv sind und die kognitiven Grenzen, die die Branchen sich selbst auferlegen, weder wahrnehmen noch durch sie behindert werden. Und die Firmen beweisen es auch, indem sie Branchen erfinden und neu erfinden, zusammenfassen und umgestalten oder über bestimmte Branchengrenzen hinausgehen und eine ganz neue Nachfrage erzeugen. Auf diese Weise wird die Strategieplanung zu einem Nicht-Nullsummenspiel, und selbst eine unattraktive Branche kann durch die bewusste Anstrengung bestimmter Firmen attraktiv werden. Mit anderen Worten: Ein

roter Ozean muss nicht rot bleiben. Womit wir bei unserem dritten zentralen Merkmal wären.

Strategische Kreativität kann systematisch entfesselt werden. Seit Joseph A. Schumpeter die Vorstellung vom einsamen, kreativen Unternehmer in die Welt setzte, werden Innovation und Kreativität im Wesentlichen als eine Blackbox betrachtet, als regellos und unergründlich.³ Da man Innovation und Kreativität für unbeeinflussbar hielt, konzentrierte man sich bei der Strategieplanung naturgemäß darauf, in den bestehenden Märkten die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, und entwickelte ein ganzes Arsenal analytischer Tools und Formate, um dies zu erreichen. Aber ist Kreativität wirklich eine Blackbox? Wenn es um künstlerische oder wissenschaftliche Durchbrüche geht (wie zum Beispiel Antoni Gaudis majestätische Kunst oder die Entdeckung des Radiums durch Marie Curie), könnte die Antwort tatsächlich Ja lauten. Aber gilt das auch für die strategische Kreativität, die die Nutzeninnovation vorantreibt, mit der neue Märkte erschlossen werden? Man denke an das Modell T von Ford in der Autoindustrie, an Starbucks beim Kaffee oder an Salesforce.com bei der CRM-Software (Software für Kundenbeziehungsmanagement). Unsere Forschungsergebnisse lassen vermuten, dass diese Art von strategischer Kreativität keine Blackbox ist. Vielmehr liegen der erfolgreichen Erschließung blauer Ozeane bestimmte strategische Muster zugrunde. Dank dieser Muster konnten wir analytische Formate, Tools und Methodologien entwickeln, um Innovation systematisch mit Nutzen zu verknüpfen und um Branchengrenzen so umzustrukturieren, dass die Chancen maximiert und die Risiken minimiert werden. Zwar spielt das Glück wie bei allen Strategien immer noch eine Rolle, aber dennoch bringen unsere Tools (wie zum Beispiel der Schlachtplan, das Vier-Aktionen-Format oder die sechs Suchpfade zur Umgestaltung der Marktgrenzen) Struktur in das traditionell nicht strukturierte Problem der Strategieplanung und versetzen Organisationen in die Lage, systematisch blaue Ozeane zu schaffen.

Die Umsetzung kann in die Strategie integriert werden. Wer unser Strategiemodell richtig umsetzt, verbindet das Analytische mit der menschlichen Dimension einer Organisation. Er anerkennt und respektiert, wie wichtig es ist, Kopf und Herz der Menschen auf eine neue Strategie auszurichten, damit sich jeder Einzelne mit ihr identifiziert und nicht nur gezwungenermaßen kooperiert, sondern gerne bei ihrer Umsetzung mitarbeitet. Um das zu erreichen, ist in unserem Strategiemodell die Formulierung einer Strategie nicht von ihrer Umsetzung getrennt. Zwar wird diese Trennung von den meisten Unternehmen praktiziert, aber unsere Forschungen haben gezeigt, dass sie mit einer langsamen und fragwürdigen Umsetzung und einer besten-

falls mechanischen Befolgung von Anweisungen einhergeht. Stattdessen wird bei einer SEO die Umsetzung von Anfang an in die Strategie integriert, indem deren Entwicklung und Entfaltung in einem gerechten Prozess vollzogen wird.

Wir schreiben seit mehr als 25 Jahren in verschiedenen akademischen und betriebswirtschaftlichen Publikationen darüber, welchen Einfluss gerechte Prozesse auf die Umsetzungsqualität von Entscheidungen haben.⁴ Unser Strategiemodell zeigt, dass Prozessgerechtigkeit die Grundlage einer erfolgreichen Umsetzung ist, weil sie die fundamentalsten Handlungsgrundlagen herstellt: Vertrauen, Engagement und freiwillige Mitarbeit der Beteiligten tief in der Organisation. Engagement, Vertrauen und freiwillige Mitarbeit sind nicht nur Haltungen oder Verhaltensweisen. Sie sind immaterielles Kapital, dank dem Unternehmen mit besonderer Geschwindigkeit, Qualität und Konsistenz arbeiten und strategische Veränderungen rasch und mit niedrigen Kosten durchführen können.

Ein Phasenmodell für die Entwicklung einer Strategie. Das Fachgebiet der Strategieplanung verfügt über einen gewaltigen Wissensschatz, was die Inhalte von Strategien betrifft. In Bezug auf die Schlüsselfrage, wie man überhaupt eine Strategie entwickelt, hat es jedoch fast nichts zu bieten. Natürlich wissen wir, wie man Pläne schmiedet, aber bekanntlich entsteht durch einen Planungsprozess nicht automatisch eine Strategie. Kurz gesagt, wir haben keine Theorie der Strategieentwicklung.

Viele Theorien erklären zwar, warum Unternehmen scheitern oder Erfolg haben, aber sie sind meistens deskriptiv und nicht präskriptiv. Es gab bisher kein Modell, wie genau ein Unternehmen schrittweise eine Strategie zur Verbesserung seiner Performance entwickeln und durchführen könnte.

Ein solches Modell wird hier im Zusammenhang mit der Erschließung blauer Ozeane vorgestellt. Es zeigt, wie Unternehmen es vermeiden können, auf *bestehenden Märkten zu konkurrieren*, und wie sie stattdessen *marktschaffende* Innovationen realisieren können. Das Format zur Strategieentwicklung, das wir hier vorstellen, beruht auf den Erfahrungen, die wir im Laufe der letzten 20 Jahre mit vielen Unternehmen bei der praktischen Strategieentwicklung gesammelt haben. Es ist eine Hilfe für aktive Manager bei der Entwicklung von Strategien, die innovativ sind und Nutzen generieren.

Warum wird es immer wichtiger, blaue Ozeane zu erschließen?

Schon als im Jahr 2005 die erste Auflage von *Der Blaue Ozean als Strategie* erschien, war es aus vielen Gründen wichtig, blaue Ozeane zu schaffen. Der wichtigste war, dass die Konkurrenz in den bereits bestehenden Branchen immer härter wurde, dass es immer wichtiger wurde, Kosten zu sparen, und immer schwieriger, Gewinne zu erzielen. Das ist nicht besser, sondern schlimmer geworden. Darüber hinaus jedoch sind in den letzten zehn Jahren mehrere neue globale Trends mit einem Tempo wirksam geworden, das sich kaum jemand vorstellen konnte, als unser Buch erstmals erschien. Wir sind der Ansicht, dass es aufgrund dieser Trends in Zukunft strategisch noch wichtiger ist, blaue Ozeane zu erschließen. In dieser Auflage behandeln wir einige der Gründe für unsere Ansicht, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Der wachsende Bedarf an kreativen neuen Lösungen. Man braucht sich nur die Bereiche anzusehen, die einen grundlegenden Einfluss auf unser Leben haben: Gesundheitsversorgung, Ausbildung vom Kindergarten bis zur Hochschulreife, Hochschulausbildung, Finanzdienstleistungen, Energieversorgung, Umweltschutz und den großen Bereich staatlicher Aufgaben, in dem die Anforderungen hoch sind, aber wenig Geld zur Verfügung steht. In den vergangenen zehn Jahren waren all diese Bereiche mit großen Herausforderungen konfrontiert. Vermutlich gab es in der Geschichte noch nie eine Ära, in der die Akteure in so vielen industriellen und staatlichen Bereichen ihre Strategien radikal überdenken mussten. Um relevant zu bleiben, sind all diese Akteure aufgerufen, ihre Strategien so zu erneuern, dass sie mit geringeren Kosten eine Nutzeninnovation erzielen.

Der wachsende Einfluss und Gebrauch öffentlicher Sprachrohre. Es ist kaum zu glauben, aber vor nur einem Jahrzehnt kontrollierten die Unternehmen noch die Mehrheit der Informationen, die in der Öffentlichkeit über ihre Produkte, Dienstleistungen und Angebote verbreitet wurden. Das ist heute Geschichte. Durch die Myriaden von sozialen Netzwerken, Blogs, Mikroblogs, Videoportalen, anwendergesteuerten Inhalten und Bewertungsseiten im Internet, die heute rund um den Erdball allgegenwärtig sind, haben sich die Macht und die Glaubwürdigkeit öffentlicher Aussagen von der Organisation auf das Individuum verlagert. Um in dieser neuen Realität nicht Opfer, sondern Sieger zu sein, benötigt man ein Angebot, das sich mehr denn je von allen anderen unterscheidet. Nur dann werden die Vor-

züge und nicht die Fehler eines Produkts getwittert, nur dann bekommt es Fünf-Sterne- und Daumen-hoch-Bewertungen, nur dann wird es in den sozialen Netzwerken als Lieblingsprodukt genannt, und nur dann wird es vielleicht sogar in einem Blog positiv besprochen. Sie können ihr Me-too-Angebot weder verstecken noch durch exzessives Marketing durchsetzen, wenn praktisch jedermann über ein globales Sprachrohr verfügt.

Neue Standorte künftiger Nachfrage und künftigen Wachstums. Wenn von den Wachstumsmärkten der Zukunft die Rede ist, werden Europa und Japan aktuell kaum noch erwähnt. Sogar die Vereinigten Staaten als größte Volkswirtschaft der Welt sind, was die Aussichten auf künftiges Wachstum betrifft, ziemlich ins Hintertreffen geraten. Stattdessen stehen heute China und Indien ganz oben auf der Liste, von Brasilien und ähnlichen Ländern ganz zu schweigen. Im Laufe der letzten zehn Jahre sind diese drei Länder in die Gruppe der zehn größten Volkswirtschaften vorgestoßen. Doch die Newcomer sind anders als die alten großen Volkswirtschaften, an denen sich die Welt bisher orientierte und die die weltweit produzierten Güter und Dienstleistungen konsumierten. Im Gegensatz zu den entwickelten alten Volkswirtschaften mit ihrem relativ großen Pro-Kopf-Einkommen sind die großen Wachstumsmärkte durch ein sehr geringes, wenn auch steigendes Pro-Kopf-Einkommen sehr großer Bevölkerungsteile entstanden. Deshalb ist es heute viel wichtiger als früher, dass Unternehmen erschwingliche Angebote machen. Aber man sollte sich nicht täuschen. Ein niedriger Preis allein reicht nicht aus. Auch Bevölkerungsteile mit niedrigem Pro-Kopf-Einkommen haben mehr und mehr Zugang zum Internet, zu Mobiltelefonen und zu Fernsehen mit globalem Empfang. Deshalb wachsen ihre Ansprüche, Bedürfnisse und Wünsche, und um diese zunehmend gewieften Kunden zu gewinnen, sind sowohl Differenzierung als auch geringe Kosten erforderlich.

Die wachsende Geschwindigkeit und Leichtigkeit, mit der Unternehmen mit globaler Reichweite entstehen. Historisch kamen die international aktiven Unternehmen vorwiegend aus den Vereinigten Staaten, Europa und Japan. Doch das ändert sich mit unglaublicher Geschwindigkeit. In den vergangenen 15 Jahren hat sich die Zahl der chinesischen Unternehmen in den Fortune 500 mehr als verzwanzigfacht, die Zahl der indischen Unternehmen ist etwa um das Achtfache gestiegen, und die der lateinamerikanischen hat sich mehr als verdoppelt. Dies lässt vermuten, dass diese großen aufsteigenden Volkswirtschaften für Ozeane neuer Nachfrage stehen, die es zu erschließen gilt. Sie stehen auch für Ozeane neuer potenzieller Konkurrenten, deren globale Ambitionen denen von Toyota, General Electric oder Unilever in nichts nachstehen.

Aber nicht nur die Unternehmen aus diesen großen Wachstumsmärkten sind im Aufstieg begriffen. Sie sind nur die Spitze des Eisbergs, was die künftige Entwicklung betrifft. Seit etwa einem Jahrzehnt kostet es fast überall auf der Welt viel weniger als früher und ist viel leichter geworden, ein Global Player zu werden. Diesen Trend darf kein Unternehmen unterschätzen. Dazu nur ein Handvoll Fakten: Angesichts der geringen Kosten für das Einrichten einer Website kann sich jedes Unternehmen ein globales Schaufenster anschaffen; heute kann man rund um den Erdball durch Crowdfunding Geld auftreiben; durch Dienste wie Gmail und Skype haben sich die Kommunikationskosten erheblich verringert; geschäftliche Transaktionen können schnell, sicher und ökonomisch mit Diensten wie PayPal abgewickelt werden, und Firmen wie Alibaba.com machen es möglich, auf der ganzen Welt relativ schnell und einfach Lieferanten zu suchen und zu prüfen. Außerdem sind Suchmaschinen (das Äquivalent globaler Firmenverzeichnisse) heute gratis verfügbar, und Twitter und YouTube machen es möglich, Angebote global und kostenfrei zu vermarkten. Angesichts der geringen Kosten eines multinationalen Engagements können heute Akteure aus allen Teilen der Welt immer leichter an den globalen Märkten teilnehmen und dort ihre Waren oder Dienstleistungen anbieten. Trotz dieser Möglichkeiten sind natürlich nicht alle Barrieren verschwunden, die man überwinden muss, wenn man ein Global Player werden will, doch die neuen Trends tragen zweifellos zur Verschärfung des internationalen Konkurrenzkampfs bei. Wer auf den überfüllten Märkten bestehen will, muss sich durch kreative Nutzeninnovation behaupten.

Wir alle stehen heute vor gewaltigen Herausforderungen und haben große Chancen. Indem wir die Methodologien und Tools zur Verfügung stellen, die eine Organisation für die Erschließung blauer Ozeane einsetzen kann, hoffen wir, bei der Bewältigung der Herausforderung und der Nutzung der Chancen so helfen zu können, dass wir am Ende alle besser dastehen. Strategische Planung ist schließlich nicht nur für Unternehmen wichtig. Sie ist für alle da: für die Kunst, für gemeinnützige Organisationen, für die öffentliche Hand, ja sogar für ganze Länder. Wir laden Sie ein, mit uns diese Reise zu machen. Denn eines ist klar: Die Welt braucht blaue Ozeane.

Vorwort zur ersten Auflage



Dieses Buch steht für unsere Freundschaft und unseren Glauben aneinander. Als Freunde brachen wir auf, um die hier präsentierten Ideen zu erforschen, als Freunde schrieben wir das Buch schließlich.

Unsere erste Begegnung fand vor 20 Jahren in einem Seminarraum statt, als Professor und Studentin. Seitdem haben wir zusammengearbeitet – und kamen uns auf unserer Reise oft wie zwei nasse Ratten im Abfluss vor. Dieses Buch ist nicht der Sieg eines Konzepts, sondern einer Freundschaft, die für uns mehr Bedeutung hat als alle Ideen aus der Geschäftswelt. Sie hat unser Leben reich und unsere Welt schöner gemacht. Wir waren nicht allein!

Keine Reise ist leicht, keine Freundschaft nur von Lachen erfüllt. Doch wir fanden jeden Tag unserer gemeinsamen Reise spannend, weil wir auf einer Mission waren, die uns Erkenntnisse und Verbesserungen bringen sollte. Wir glauben leidenschaftlich an die Ideen, die wir in diesem Buch präsentieren. Sie sind allerdings nicht für jene gedacht, deren Ehrgeiz sich darin erschöpft, sich durchzuschlagen oder bloß zu überleben. Daran lag uns nie etwas, und wenn Sie sich damit zufrieden geben können, sollten Sie nicht weiterlesen. Falls Sie für Ihr Unternehmen aber eine Zukunft aufbauen wollen, in der von den Kunden über die Beschäftigten und die Aktionäre bis zur Gesellschaft alle Gewinner sind, sollten Sie weiterlesen. Nein, leicht ist das nicht – aber es lohnt sich!

Unsere Forschungen haben bestätigt, dass es weder Unternehmen noch Branchen mit ständigen Spitzenleistungen gibt. Auf unserem holprigen Weg haben wir selbst erlebt, dass wir alle, wie die Unternehmen, manchmal das Falsche tun. Um unseren Erfolg vergrößern zu können, müssen wir herausfinden, welche unserer Handlungen etwas Positives bewirkt haben und wie wir diese Handlungen systematisch wiederholen können. Die wichtigste dieser klugen strategischen Bewegungen ist die Eroberung blauer Ozeane.

Mit diesem Buch fordern wir die Unternehmen auf, den roten Ozean des ruinösen Wettbewerbs hinter sich zu lassen und neue Märkte zu schaffen, wo es keine Konkurrenz gibt. Statt die vorhandene, oft schrumpfende Nachfrage aufzuteilen und sich an der Konkurrenz zu orientieren, geht es bei Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs) darum, die Nachfrage zu steigern und sich von der Konkurrenz zu lösen. Natürlich erläutern wir auch, wie man das macht. Wir führen zunächst analytische Tools und For-

mate ein, die Ihnen zeigen, wie man dieser Aufforderung systematisch nachkommen kann. Danach erklären wir, welche Prinzipien solche Strategien definieren und von einem auf den Wettbewerb ausgerichteten strategischen Denken unterscheiden.

Unser Ziel besteht darin, die Formulierung und Umsetzung von Strategien zur Eroberung blauer Ozeane ebenso systematisch und realisierbar zu machen wie den Wettbewerb in den roten Wassern der bekannten Märkte. Nur dann nämlich können die Unternehmen die Eroberung blauer Ozeane so angehen, dass die Chancen maximiert, die Risiken hingegen minimiert werden. Kein Unternehmen – sei es nun groß oder klein, etabliert oder ein Neuling – kann und darf es sich leisten, auf den Zufall oder die Intuition seiner Chefetage zu setzen.

In dieses Buch sind über 15 Jahre Forschung, mehr als ein Jahrhundert zurückreichende Daten und eine Reihe von in der *Harvard Business Review* erschienenen Artikeln sowie wissenschaftlichen Aufsätzen zu verschiedenen Dimensionen dieses Themas eingeflossen. Die hier präsentierten Ideen, Tools und Formate wurden im Laufe der Jahre von Unternehmen in Europa, den USA und Asien in der Praxis erprobt und verfeinert. Unser Buch baut auf dieser Arbeit auf und erweitert sie; es spannt einen Bogen über die Ideen, sodass ein umfassender Rahmen entsteht. Dabei geht es nicht nur um die analytischen Faktoren hinter der Entwicklung von SEOs, sondern auch um die so wichtigen menschlichen Aspekte (wie erzeugt man in einer Organisation und ihren Leuten die Bereitschaft, diese Ideen auszuführen?). Die Unternehmen müssen lernen, wie man Vertrauen und Engagement aufbaut und wie wichtig die intellektuelle und emotionale Anerkennung ist. Genau das wird in den Kern der Strategie gestellt.

Dort draußen hat es schon viele Gelegenheiten zur Eroberung blauer Ozeane gegeben. Mit jeder, die genutzt wurde, dehnte das Marktuniversum sich weiter aus. Wir sind überzeugt, dass dies die Wurzel allen Wachstums ist. Wie man blaue Ozeane systematisch erobern kann, wird jedoch in der Theorie wie in der Praxis noch kaum verstanden. Lesen Sie unser Buch, damit Sie die Ausdehnung der Märkte in Zukunft vorantreiben können!

Dank



Bei der Verwirklichung dieses Buchs bekamen wir viel Hilfe. Das INSEAD bot uns eine einzigartige Umgebung für die Durchführung unserer Forschung. Der Austausch von Theorie und Praxis, der hier stattfindet, und die wirklich kosmopolitische Zusammensetzung unseres Lehrkörpers, der Studentenschaft und der Gastdozenten haben sich als sehr nützlich erwiesen. Die Dekane Antonio Borges, Gabriel Hawawini und Ludo Van der Heyden standen uns von Anfang an mit Ermutigung und institutioneller Unterstützung zur Seite und ermöglichten es uns, Lehre und Forschung eng miteinander zu verzahnen. PricewaterhouseCoopers (PwC) und die Boston Consulting Group (BCG) unterstützten uns bei unserer Forschungsarbeit; besonders Frank Brown und Richard Baird von PwC sowie René Abate, John Clarke-son, George Stalk und Olivier Tardy von BCG waren uns wertvolle Partner.

Im Laufe der Jahre half uns eine Gruppe hoch talentierter Forscher; vor allem unseren beiden engagierten Mitarbeitern Jason Hunter und Ji Mi verdanken wir viel. Ohne ihren unermüdlichen Einsatz und ihr Streben nach Perfektion gäbe es dieses Buch wohl nicht.

Unsere Kollegen am INSEAD trugen zu den hier präsentierten Ideen bei. Eine ganze Reihe von Fakultätsmitgliedern, insbesondere Subramanian Rangan und Ludo Van der Heyden, half uns beim Nachdenken und lieferte nützliche Kommentare. Viele Dozenten am INSEAD verwendeten unsere Ideen und Tools in ihren Vorlesungen und Seminaren und boten uns Feedback. Zahlreiche andere unterstützten uns auf vielfältige Weise. So möchten wir hier unter anderen danken: Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud De Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-François Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky und Ming Zeng.

Wir hatten das Glück, ein weltweites Netz von Praktikern und Erstellern von Fallstudien nutzen zu können. Sie zeigten uns, wie die hier präsentierten Ideen sich in der Praxis auswirken, und halfen uns, Fallmaterial für unsere Forschung zu entwickeln. Besondere Erwähnung verdient Marc Beauvois-

Coladon, der von Anfang an mit uns zusammenarbeitete und auf Grundlage seiner Erfahrung mit der Anwendung unserer Ideen in Unternehmen einen großen Beitrag zu Kapitel 4 leistete. Außerdem möchten wir danken: Francis Gouillart und seinen Partnern, Gavin Fraser und seinen Partnern, Wayne Mortensen, Brian Marks, Kenneth Lau, Yasushi Shiina, Jonathan Landrey und seinen Partnern, Junan Jiang, Ralph Trombetta und seinen Partnern, Gabor Burt und seinen Partnern, Shantaram Venkatesh, Miki Kawawa und ihren Partnern, Atul Sinha und seinen Partnern, Arnold Izsak und seinen Partnern, Volker Westermann und seinen Partnern, Matt Williamson sowie Caroline Edwards und ihren Partnern. Wir wissen auch die entstehende Zusammenarbeit mit Accenture zu schätzen, die mit Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles und ihrem Team begründet wurde. Schließlich danken wir Lucent Technologies für seine Unterstützung.

Im Laufe unserer Forschungen lernten wir Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor und aus Unternehmen auf der ganzen Welt kennen, die uns bereitwillig ihre Zeit widmeten und uns an ihren Erkenntnissen teilhaben ließen; sie beeinflussten unsere Ideen erheblich. Unsere Vorschläge wurden durch zahlreiche Initiativen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor in die Praxis umgesetzt; das Value Innovation Program (VIP) Center von Samsung Electronics und der Value Innovation Action Tank (VIAT) für die öffentlichen und privaten Sektoren in Singapur waren große Inspirations- und Lernquellen. Jong-Yong Yun von Samsung Electronics und alle ständigen Staatssekretäre der Regierung von Singapur waren besonders wertvolle Partner. Herzlicher Dank gebührt auch den Mitgliedern des Value Innovation Network (VIN) – einer globalen Gemeinschaft, die die Konzepte der Nutzeninnovation in der Praxis anwendet –, vor allem denjenigen, die wir hier nicht namentlich aufführen können.

Schließlich möchten wir unserer Herausgeberin Melinda Merino für ihre klugen Anmerkungen und ihr Feedback danken, dem Team von Harvard Business School Publishing für sein Engagement und die begeisterte Unterstützung und unseren gegenwärtigen und früheren Redakteuren bei der *Harvard Business Review*, insbesondere David Champion, Tom Stewart, Nan Stone und Joan Magretta. Dank schulden wir auch den Studenten am INSEAD, speziell den Teilnehmern an den Strategiekursen und den Kursen der Value Innovation Study Group (VISG). Sie waren sehr geduldig, als wir unsere Ideen ausprobierten, und halfen uns durch ihre Fragen und ihr Feedback, sie zu klären.

In den zehn Jahren seit der Publikation der ersten Auflage unseres Buches haben uns zusätzlich zu den dort genannten Menschen viele weitere

unterstützt. Sie verdienen es, ebenfalls genannt zu werden. Dean Frank Brown hatte die Idee, das INSEAD Blue Ocean Strategy Institute (IBOSI) zu gründen, und dessen Dekane Ilian Mihov und Peter Zemsky sorgen dafür, dass es weiter wächst und gedeiht. Dank ihrer Vision und ihrer Unterstützung waren wir in der Lage, viele SEO-Programme für Führungskräfte von INSEAD und für Betriebswirte zu entwickeln. Sie stützen sich auf Filme, die auf unserer Theorie beruhen – ein neuer pädagogischer Ansatz, der darauf abzielt, die konventionellen Referate für den Seminarbetrieb zu ergänzen. Wir sind all unseren Lehrkräften zu Dank verpflichtet, die in den Kursen für MBA-Studenten, Executive-MBA-Kandidaten und Führungskräfte von INSEAD Theorie und Simulation unserer SEO-Programme unterrichten. Zu den Fakultätsmitgliedern des Instituts, die noch nicht erwähnt wurden, gehören die Professoren Andrew Shipilov, Fares Boulos, Guoli Chen, Ji Mi, Michael Shiel, James Costantini und Lauren Mathys. Von den bisher ungenannten Fellows und Forschern haben Zunaira Munir, Oh Young Koo, Katrina Ling, Michael Olenick, Zoë McKay, Jee-eun Lee, Olivier Henry und Kinga Petro eine besondere Erwähnung verdient. Wir danken ihnen für ihre Unterstützung durch die Entwicklung von Unterrichtsmaterial über unser Strategiemodell und die Erstellung von Branchenstudien und Apps. Danken möchten wir auch der Beaucourt Foundation für die großzügige finanzielle Unterstützung unserer Forschungsarbeit.

Unter den vielen öffentlichen und gemeinnützigen Initiativen, die unsere Ideen in die Praxis umsetzen wollen, haben uns insbesondere das Malaysia Blue Ocean Strategy Institute (MBOSI) und die White House Initiative on Historically Black Colleges and Universities von Präsident Barack Obama angeregt und motiviert, unsere SEO-Theorie in weitere Bereiche politischer und wirtschaftlicher Führung und in den gemeinnützigen Bereich hineinzutragen. Wir danken allen Führungskräften in den öffentlichen und privaten Sektoren von Malaysia und dem Board of Advisors on Historically Black Colleges and Universities von Präsident Obama. Dank schulden wir auch Jae Won Park und seinen Fellows am MBOSI sowie Robert Bong, John Riker, Peter Ng und Alessandro Di Fiore und ihren jeweiligen Mitarbeitern. Am MBOSI möchten wir auch unseren Mitarbeiterinnen Kasia Duda und Julie Lee für ihre begeisterte Unterstützung und ihr unermüdliches Engagement für dieses Buch und Craig Wilkie für seine Unterstützung bei den Recherchen herzlich danken. Auch unseren Hilfskräften am IBOSI Mélanie Pipino und Marie-Françoise Piquerez sind wir für ihre unermüdliche Unterstützung und ihr Engagement zu großem Dank verpflichtet.

Teil 1

Strategien
zur Eroberung
blauer
Ozeane (SEOs)



1 Erschließung blauer Ozeane

So kann es gehen: Der einstige Akkordeonspieler, Stelzenakrobat und Feuerschlucker Guy Laliberté ist heute CEO von Cirque du Soleil. Der wohl bekannteste kanadische Kulturexport konnte in den 20 Jahren seit seiner Gründung durch eine Gruppe von Straßenkünstlern (1984) etwa 150 Millionen Zuschauer in mehr als 300 Städten auf der ganzen Welt verbuchen. In weniger als zwei Jahrzehnten nach seiner Gründung erreichte Cirque du Soleil ein Umsatzniveau, für das Ringling Bros. and Barnum & Bailey, der Weltmarktführer in der Zirkusbranche, über ein Jahrhundert brauchte.

Das ist umso bemerkenswerter, weil es sich in einer von der Rezession getroffenen Branche abspielte – also in einem Bereich, dem die klassische strategische Analyse kaum Wachstumsmöglichkeiten einräumte. Auf der einen Seite stand die immense Verhandlungsmacht der Zulieferer (der Stars der Manege), auf der anderen der wachsende Druck von Markt und Kunden, mehr zu liefern als bisher. Andere Formen der Unterhaltung – von Sportveranstaltungen bis zu den Videos, die man sich zu Hause im gemütlichen Sessel ansehen konnte – warfen immer längere Schatten. Die Kinder wollten nicht mehr in den fahrenden Zirkus gehen, sondern lieber Videospiele haben. Daher litt die Branche unter sinkenden Zuschauerzahlen, Umsätzen und Gewinnen. Außerdem kämpften die Tierschützer verstärkt gegen die Dressur im Zirkus. Ringling Bros. and Barnum & Bailey hatten schon lange den Standard gesetzt, und die kleineren Zirkusse hatten mit abgespeckten Versionen nachgezogen. Unter dem Gesichtspunkt einer wettbewerbsbasierten Strategie war die Zirkusbranche somit unattraktiv.

Der Erfolg von Cirque du Soleil war auch deshalb so zwingend, weil die Zuschauergewinne nicht auf Kosten der bereits schrumpfenden Zirkusbranche gingen, deren Hauptkunden ja schon immer die Kinder waren. Cirque du Soleil trat nicht als Konkurrent von Ringling Bros. and Barnum & Bailey auf. Man schuf vielmehr einen neuen Markt, wo es keine Konkurrenz gab. Cirque du Soleil sprach nämlich eine völlig neue Kundengruppe an: Erwachsene und Firmenkunden, die bereit waren, für ein ganz neuartiges Freizeiterebnis einen Preis zu zahlen, der um ein Mehrfaches über dem der traditionellen Zirkusse lag. Nicht umsonst hieß eine der ersten Produktionen: »Wir erfinden den Zirkus neu!«

Neue Märkte

Cirque du Soleil hatte Erfolg, weil man dort erkannte, dass die Unternehmen in Zukunft nur gewinnen können, wenn sie nicht mehr gegeneinander antreten. Die Konkurrenz lässt sich nur auf eine Weise schlagen: indem man aufhört, es zu *versuchen*.

Um verstehen zu können, was Cirque du Soleil geschafft hat, wollen wir uns ein Marktuniversum vorstellen, das aus zwei Arten von Ozeanen besteht: roten und blauen. Die roten Ozeane repräsentieren alle Branchen, die es heute gibt; sie bilden den bekannten Markt. Die blauen Ozeane dagegen stehen für alle Branchen, die es noch *nicht* gibt, also für die unbekannten Märkte.

In den roten Ozeanen sind die Grenzen der einzelnen Branchen genau definiert und werden akzeptiert; die Regeln für den Wettbewerb sind bekannt.¹ Die Unternehmen versuchen hier, ihre Konkurrenten zu übertreffen, um sich einen größeren Anteil an der vorhandenen Nachfrage zu sichern. Je enger es in diesem Markt wird, desto stärker sinken die Gewinn- und Wachstumschancen. Die Produkte werden zur Massenware, der Konkurrenzkampf wird immer härter.

Die blauen Ozeane dagegen werden durch bisher noch nicht erschlossene Märkte, die Erzeugung von Nachfrage und die Aussicht auf höchst profitables Wachstum definiert. Auch wenn manche weit außerhalb der bisherigen Branchengrenzen erschlossen werden, entstehen die meisten aus roten Ozeanen heraus, durch eine Ausdehnung der existierenden Branchengrenzen – wie bei Cirque du Soleil. In den blauen Ozeanen spielt der Wettbewerb keine Rolle, da die Spielregeln erst noch festgelegt werden müssen.

Es wird immer wichtig bleiben, durch Überflügeln der Konkurrenz erfolgreich im roten Ozean zu schwimmen. Die roten Ozeane werden auch weiterhin zum Leben der Unternehmen gehören. Da das Angebot aber in immer mehr Branchen die Nachfrage übersteigt, reicht es – wenn eine hohe Performance aufrechterhalten werden soll – nicht aus, sich dem Konkurrenzkampf um einen Anteil an den schrumpfenden Märkten zu stellen (obwohl das natürlich nötig ist).² Die Unternehmen müssen über den Wettbewerb hinausgehen: Um sich neue Gewinne sichern und neue Wachstumschancen ergreifen zu können, müssen sie außerdem blaue Ozeane erobern.

Die blauen Ozeane sind allerdings größtenteils noch nicht vermessen worden. In den letzten 25 Jahren lag der Hauptfokus der Strategiearbeit auf wettbewerbsbasierten Strategien für die roten Ozeane.³ Daher wissen wir

heute recht gut, wie man sich dort erfolgreich gegen die Konkurrenz behaupten kann – von der Analyse der wirtschaftlichen Grundstruktur existierender Branchen über die Wahl einer strategischen Position mit niedrigen Kosten, ausreichender Differenzierung oder starkem Fokus bis zur Beobachtung der Konkurrenz. Bei den blauen Ozeanen sieht das jedoch anders aus. Es gibt zwar einige Bücher, die sich mit ihnen beschäftigen,⁴ aber kaum praktische Anleitungen dafür, wie man sie erobern kann. Ohne analytische Tools für die Erschließung blauer Ozeane und ohne Prinzipien für ein effektives Risikomanagement ist ihre Eroberung bisher weitgehend Wunschdenken geblieben. Sie gilt als zu riskant, um als Strategie verfolgbar zu sein. Unser Buch füllt diese Lücke. Es liefert praktische und analytische Tools und Formate für die systematische Suche nach blauen Ozeanen und ihre Eroberung. Die entsprechenden Strategien bezeichnen wir als SEOs (Strategien zur Eroberung blauer Ozeane).

Blaue Ozeane gestern und morgen

Der Begriff *blaue Ozeane* ist zwar relativ neu, die Existenz dieser Ozeane jedoch nicht. Sie waren schon immer ein Kennzeichen des Wirtschaftslebens. Blicken Sie doch einmal 120 Jahre zurück – wie viele unserer heutigen Branchen kannte man damals? Die Antwort lautet: Viele Branchen, die heute so elementar sind wie die Automobil- und die Tonträgerbranche, die Luftfahrt, die Petrochemie, das Gesundheitswesen und die Managementberatung, steckten allenfalls gerade in den Kinderschuhen. Selbst wenn wir nur um 40 Jahre zurückgehen, stoßen wir auf eine Vielzahl von Branchen, die heute Milliarden-, ja Billionenumsätze machen, damals aber noch ganz am Anfang standen: Internethandel, Handys, Laptops, Router und Netzwerkgeräte, Gaskraftwerke, die Biotechnologie, Discounter, Eilzustellung von Paketen, Minivans, Snowboards und Imbissstuben, um nur einige zu nennen. Vor nur 40 Jahren existierte noch keine dieser Branchen in irgendeinem nennenswerten Ausmaß.

Stellen Sie die Uhr nun um 20 – oder vielleicht auch 50 – Jahre vor. Wie viele heute unbekannte Branchen wird es dann wohl geben? Falls man aus der Vergangenheit auf die Zukunft schließen kann, lautet die Antwort wieder: Viele!

Es ist eine Tatsache, dass die Branchen nie stillstehen. Sie entwickeln sich ständig weiter: Die Verfahren werden besser; die Märkte dehnen sich aus; neue Unternehmen kommen, alte gehen. Die Geschichte lehrt uns, dass wir