

# Was kümmert mich der Wettbewerb!

Mit der Blue-Ocean-Strategie können Unternehmen neue Kunden gewinnen. In unberührten Märkten braucht man die Konkurrenz nicht ständig im Blick zu haben, sondern hat den Kopf frei für die Kunden

VON OLIVER RAHAYEL

Mitte 2006 geriet Nintendo ins Hintertreffen, Sony und Microsoft beanspruchten damals den Markt der Spielekonsolen für sich allein. Die Nachfrage stagnierte, neue Spiele erforderten einen immer höheren Spezialisierungsgrad, die Zielgruppe schrumpfte. Mit der Einführung von Wii hat der japanische Konzern den Markt auf den Kopf gestellt und beherrscht ihn seither mit großem Abstand. Die Trendwende hat das Unternehmen mithilfe der Blue-Ocean-Strategie geschafft, die W. Chan Kim und Renée Mauborgne entwickelt haben. Die beiden Professoren an der europäischen Elitehochschule Insead zeigen mit der Blue-Ocean-Methode, wie Unternehmen systematisch neue attraktive Märkte identifizieren können: indem sie bestehende Marktdefinitionen aufbrechen und Nicht-Kunden begeistern.

Während die Konkurrenz noch auf hohe und teure Rechenleistung setzte, änderte Nintendo kurzerhand die Bedienstruktur. Dank einer Fernbedienung mit Bewegungssensor gelang es, die Spielfiguren durch natür-

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot B \cdot x}{e \cdot i}}$$

liche Bewegungen zu steuern. Das lockte vor allem Videospielemuffel vor die Bildschirme, gleichzeitig reduzierte das Konzept die kostentreibende Rechenleistung und setzte Mittel für Investitionen frei – einfache Spiele für neue Kunden statt Hightech für Freaks. „Wir wollten etwas fundamental anderes machen“, begründet Nintendo-Chef Reggie Fils-Aime, warum die Japaner die Blue-Ocean-Methode zurate zogen.

Um überproportionales Wachstum und Profitabilität zu erreichen, sollten Unternehmen demnach den blutigen „Boten Ozean“ hinter sich lassen, in dem Wettbewerbsrivalität das einzig bestimmende Element ist. „Kümmere dich nicht um den Wettbewerb!“ lautet das Motto der Blue Ocean Strategy. „Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich nicht an

den Konkurrenten, sondern an den Bedürfnissen ihrer Kunden und vor allem ihrer Nicht-Kunden“, erklärt Volker Westermann, Geschäftsführer von MSU Consulting und Mitglied im Blue Ocean Strategy Network, das die französischen Professoren ins Leben riefen. „Sie entwickeln gezielt innovative Angebote, indem sie bestehende Leistungen eliminieren oder reduzieren und die frei werdenden Mittel dazu verwenden, die wirklich relevanten Kundennutzen deutlich über den Branchenstandard zu heben und neue Kundennutzen zu kreieren.“ Genau so hat der australische Weinhersteller Casella die Amerikaner zu Weintrinkern gemacht: 25 000 Flaschen seiner neuen

Marke yellow tail pro Jahr zu verkaufen war das Anfangsziel; es wurde um das Zwanzigfache übertroffen. Konkurrenten hatten die Australier den US-amerikanischen Markt analysiert. Nur zehn Prozent

der Amerikaner tranken regelmäßig Wein, die breite Masse bevorzugte fertige Cocktails mit ihrem Spaß- und Abenteuer-Image oder Bier.

Bewusst missachteten die Casella-Manager die Gesetze des traditionellen Weingeschäfts und konzentrierten sich auf die Bedürfnisse der Nicht-Kunden: Sie schufen eine leicht erkennbare Marke mit überschaubarem Angebot im mittleren Preissegment. Vervärende Informationen wie Anbaugebiet oder Jahrgang wurden konsequent vom Label

„Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich nicht an den Konkurrenten“

Volker Westermann, MSU-Chef

Die optimale Bestellmenge (Q) beschreibt in der Beschaffungslogistik die Menge an bestellten Waren, bei der die geringsten Bestell- und Lagerkosten aufkommen. Bei der Berechnung werden der Gesamtbedarf für eine Rechnungsperiode (x), die Kosten je Bestellung (B), der Lagerkostenzinssatz (i) und der Einkaufspreis (e) berücksichtigt. Je öfter bestellt wird, desto niedriger sind die Lagerkosten und desto höher fallen die Bestellkosten aus. Wird seltener Ware angefordert, sinken die Bestellkosten, und die Lagerkosten steigen.

back-Kleidung starke Sympathie und Identifikation mit der Marke. Auf teure herkömmliche Werbung wurde bewusst verzichtet.

Beide Beispiele zeigen, dass nachhaltige Innovationen oft nicht allein das Ergebnis neuer Technologien sind, sondern auch aus einer differenzierenden Kombination des Nutzens für Kunden und Nicht-Kunden folgen können. Dahinter steht ein Ansatz, der systematisch über den Tellerrand der eigenen Branche schaut: „Erfolgreiches Innovationsmanagement bedeutet auch ein Lösen von traditionellen Managementmethoden“, erklärt Jens Meyer, Professor an der INSEAD. In vielen deutschen Unternehmen herrscht gerade hier noch Handlungsbedarf, wie eine Studie der Blue-Ocean-Spezialisten von MSU-Consulting zeigt. „Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf die Weiterentwicklung bestehender oder neuer Angebote in existierenden Märkten“, resümiert der Studienautor Rafael Parra Mora. Vielmehr sei es angesagt, „durch Innovationen neue Nachfragemärkte zu schaffen, in denen keine Wettbewerber aktiv sind“.

## Von blauen und roten Meeren

**Definition Blue Oceans** sind unberührte Märkte, wo es kaum Wettbewerb gibt. Red Oceans hingegen sind gesättigte Märkte mit vielen Konkurrenten.

**Suchfelder für Innovation** trifft zu in %



\* von bestehenden Kunden und Märkten

Quelle: MSU Consulting 2007

**Eroberungen** Lediglich 60 Prozent der Unternehmen haben das Blue-Ocean-Feld für Innovationen im Blick: Die Erschließung neuer Märkte und Kunden.