

## GEFANGEN IN ROTEN OZEANEN

W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE

PSYCHOLOGIE: Führungskräfte müssen ständig neue Märkte entdecken, sind aber oft zu sehr mit Konkurrenzkämpfen beschäftigt. So lernen Sie, die Hindernisse im eigenen Kopf zu überwinden.

## GEFANGEN IN ROTEN OZEANEN

Führungskräfte in Unternehmen handeln nach Leitbildern, die sich im Konkurrenzkampf bewährt haben, aber für Entdecker ungeeignet sind. Wer neue Märkte finden will, muss deshalb zuerst die Hindernisse im eigenen Kopf überwinden.

VON W. CHAN KIM UND RENÉE MAUBORGNE

In Amerika geht es mit der Leistung der Unternehmen seit Jahrzehnten bergab. Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte stellt in ihrem wegweisenden Forschungsprojekt „The Shift Index“ fest, dass die Kapitalrendite (Return on Assets, ROA) aller börsennotierten US-Unternehmen auf unter ein Prozent gefallen ist und nur noch rund ein Viertel des Werts von 1965 ausmacht. Die Marktmacht hat sich von den Unternehmen auf die Verbraucher verlagert, der globale Wettbewerb hat zugenommen, und so stehen die Manager in nahezu allen Branchen vor gewaltigen Herausforderungen. Wollen sie den Trend umkehren, müssen sie bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Wettbewerbsstrategien mehr Kreativität zeigen. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen sie außerdem lernen, Nachfrage zu generieren und neue Märkte zu schaffen.

Wie lukrativ das ist, zeigt der Vergleich zwischen Apple und Microsoft. Apple hat in den vergangenen 15 Jahren eine Reihe von Innovationen eingeführt, mit denen das Unternehmen völlig neue Märkte erschaffen hat: vom iPod über das iPhone und das iPad bis hin zu iTunes und zum App Store. Vom iPod-Verkaufsstart im Jahr 2001 bis zum Ende des Geschäftsjahres 2014 vervielfachte sich Apples Marktwert um mehr als das 75-Fache, und der Gewinn ging durch die Decke. Microsoft schaffte im selben Zeitraum gerade einmal 3 Prozent Marktwertsteigerung, und während Microsofts Umsatz 2001 fast fünfmal größer war als der von Apple, ist er heute nur knapp halb so groß wie der des Konkurrenten. Microsoft verdient nahezu 80 Prozent seines Gewinns mit den beiden alten Produktfamilien Windows und Office; eine überzeugende Innovation, die neue Märkte erschließt, kann der Konzern nicht vorweisen, und das kommt ihm teuer zu stehen.

Natürlich ist es keineswegs so, dass Unternehmen den Wert neuer Märkte nicht erkennen. Im Gegenteil. Unternehmenslenker widmen sich diesem Thema mit immer mehr Engagement und finanziellem Einsatz. Leider sind nur die wenigsten von ihnen erfolgreich. Woran liegt das?

In den zehn Jahren seit Erscheinen der ersten Auflage unseres Buches „Der blaue Ozean als Strategie“ haben wir uns mit vielen Managern unterhalten, die an der Umsetzung von Strategien zum Erschließen neuer Märkte arbeiten. In ihren Berichten über Erfolge und Fehlschläge haben wir einen gemeinsamen Faktor gefunden, der sich offenbar immer negativ auswirkte: das Leitbild der Manager, das heißt tief verwurzelte Annahmen und Theorien über die Welt. Leitbilder sind zwar unterhalb der kognitiven Ebene angesiedelt, aber sie üben einen derart starken Einfluss auf Entscheidungen und Verhaltensweisen aus, dass viele Neurowissenschaftler diese Modelle fast schon als eine Art automatisierte Algorithmen betrachten, die bestimmen, wie Menschen auf Veränderungen und Ereignisse reagieren.

Leitbilder haben durchaus ihre Berechtigung. In Gefahrensituationen können sie dazu beitragen, überlebenswichtige Entscheidungen schnell zu treffen. Und die Modelle der Manager in unseren Untersuchungen waren auch durchaus fundiert; sie basierten auf theoretischem Wissen und jahrelanger Praxiserfahrung, und sie erleichterten die Reaktion auf Wettbewerbsherausforderungen. Unsere Gespräche zeigen aber auch, dass die Leitbilder, auf die sich Manager in den bestehenden Märkten verlassen, dem Aufbau neuer Märkte im Weg stehen.

Bei unseren Untersuchungen und Gesprächen sind wir auf sechs besonders auffällige Annahmen gestoßen, die augenscheinlich den Leitbildern der Unternehmenslenker zugrunde liegen. Wir bezeichnen sie als Fallen der roten Ozeane, denn sie halten Manager in roten Ozeanen gefangen, das heißt in überfüllten Märkten, in denen sich die Akteure eine blutige Schlacht um Marktanteile liefern. Darüber hinaus verhindern sie den Einstieg in blaue Ozeane - also in nicht erschlossene Märkte ohne Wettbewerb und mit viel Potenzial. Die ersten beiden Fallen haben mit Marketingannahmen zu tun, vor allem mit einer Konzentration auf Kundenorientierung und Nischen, die nächsten beiden mit Lehren über technologische Innovationen und kreative Zerstörung und die letzten beiden mit Wettbewerbsstrategien, die auf der Annahme aufbauen, Differenzierung über Premiumqualität und niedrige

# KOMPAKT

---

## DAS PROBLEM

Wenn Unternehmen langfristig erfolgreich sein wollen, dürfen sie sich nicht in etablierten Märkten einem zerstörerischen Konkurrenzkampf aussetzen, sondern müssen neue Märkte für sich entdecken und entwickeln. Doch dem steht oft die Psychologie entgegen – Annahmen und Überzeugungen der Manager, die auf Erfahrungen in bestehenden Märkten aufbauen, bei der Entdeckung von Neuland aber nicht mehr funktionieren.

---

## DIE LÖSUNG

Die Autoren stellen fünf weitverbreitete Fallen vor, in die Führungskräfte tappen. Wer diese Fallen vermeidet, findet leichter die „blauen Ozeane“, in denen Unternehmen frei und ohne Wettbewerb navigieren können. Dabei kommt es unter anderem darauf an, neue Kundengruppen zu erschließen und sich weniger Sorgen um die Segmentierung zu machen. Außerdem müssen Führungskräfte verstehen, dass das Schaffen neuer Märkte weder mit technischen Innovationen noch mit kreativer Zerstörung gleichzusetzen ist, und aufhören, in Kategorien des Spannungsfeldes zwischen Premium- und Billigstrategien zu denken.

men, welche Nachteile und abschreckenden Merkmale einer Branche Grenzen setzen. Konzentrieren sie sich hingegen auf die Bestandskunden, geht es nur darum, besser zu sein als die Konkurrenz - und das hält Unternehmen in roten Ozeanen fest.

Sony ging 2006 mit einem Lesegerät für E-Books an den Start. Der japanische Elektronikkonzern wollte sich einen neuen Markt erschließen, indem er mehr Menschen von den Vorzügen elektronischer Bücher überzeugte. Mit diesem Ziel vor Augen brachte Sony bei den bestehenden E-Reader-Kunden in Erfahrung, dass sie bei den bisherigen Produkten auf dem Markt mit der Größe und der Qualität des Displays nicht zufrieden waren. Also entwickelte Sony ein dünnes, leichtes Gerät mit einem nutzerfreundlichen Display. Die Medien lobten das Produkt, die Kunden waren glücklicher, aber im Wettbewerb mit dem Kindle von Amazon zog Sony trotzdem den Kürzeren, weil es den Japanern

nicht gelang, die Masse der Nichtkunden zu gewinnen. Die störten sich nämlich nicht an der Größe und Anzeigqualität der bisherigen Geräte, sondern an der mangelnden Auswahl an E-Books. Ohne ein breites Angebot an Titeln, die sich leicht herunterladen lassen, blieben die Nichtkunden lieber bei gedruckten Büchern.

Kosten würden einander ausschließen. Auf den folgenden Seiten stellen wir jede dieser Fallen im Einzelnen vor und erläutern, wie sie Unternehmen daran hindert, neue Märkte zu schaffen.

## FALLE 1: ZU VIEL KUNDENORIENTIERUNG

Der Kern markterschließender Strategien ist das Schaffen neuer Nachfrage. Es geht darum, Nichtkunden in Kunden zu verwandeln, so wie es zum Beispiel Salesforce gemacht hat. Der amerikanische Cloud-Computing-Spezialist gewann mit flexibel nutzbaren, internetbasierten Tools für das Kundenmanagement (CRM) kleine und mittelständische Unternehmen für eine Produktkategorie, die diese Unternehmen zuvor überhaupt nicht genutzt hatten.

Das Problem ist, dass viele Führungskräfte - vor allem Marketingmanager - nach dem Motto handeln: Der Kunde ist König. Das ist in vielen Situationen sinnvoll, aber nicht beim Schaffen neuer Märkte.

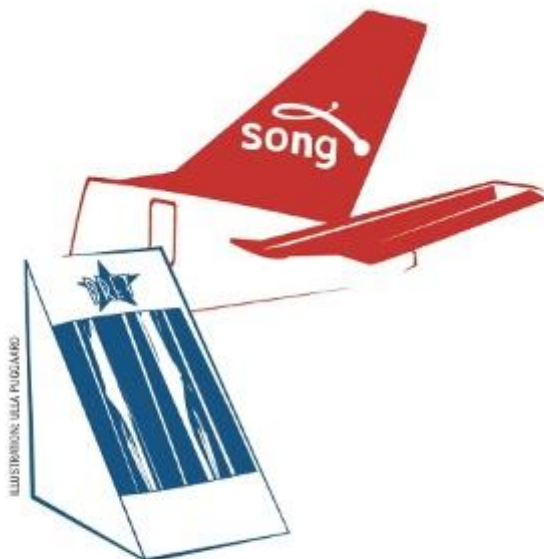
Diese Manager halten auch bei Strategien, die neue Märkte erschließen, an ihrer Kundenorientierung fest und überlegen nur, wie sie ihre bisherige Klientel glücklicher machen können. Neue Märkte werden so allerdings nicht geschaffen. Dafür müssten die Manager ihren Fokus auf Nichtkunden lenken und sich fragen, warum diese ihr Angebot nicht nutzen. Von Nichtkunden erfahren Unterneh-

Amazon hatte das verstanden. Als der amerikanische Onlinehändler 2007 den Kindle auf den Markt brachte, bot er den Kunden mehr als viermal so viele elektronische Bücher wie Sony und ermöglichte ein einfaches Herunterladen über WLAN. Sechs Stunden nach Markteinführung war der Kindle ausverkauft, weil nun auch die Kunden von gedruckten Büchern in Scharen zur elektronischen Variante griffen. Sony ist aus dem Geschäft mit E-Readern wieder ausgestiegen, und der Kindle hat den Markt inzwischen um ein Vielfaches vergrößert: von 2 Prozent aller Buchkäufer im Jahr 2008 auf 28 Prozent 2014. Heute bietet Amazon für den Kindle mehr als 2,5 Millionen elektronische Titel an.

## FALLE 2: KONZENTRATION AUF NISCHEN

Das Marketing hat die Segmentierung von Märkten immer weiter verfeinert, um effektive Nischen zu entdecken und zu erschließen. Aber das Aufdecken einer Nische in einem bestehenden Markt ist etwas völlig anderes als das Identifizieren eines neuen Marktes.

Die amerikanische Fluggesellschaft Delta ging 2003 mit ihrer Tochter Song an den Start. Delta wollte



**SPEZIALISIERT** Die Fluglinie Delta wollte mit ihrer Tochter Song stilbewusste weibliche Geschäftsreisende ansprechen – eine feine, aber sehr kleine Zielgruppe. Mehr Erfolg hatte die Fast-Food-Kette Pret A Manger mit hochwertigen Sandwiches.

im Billigfliegersegment ein bisher nicht gezielt angesprochenes Kundensegment bedienen und so einen neuen Markt schaffen. Im Fokus standen stilbewusste weibliche Geschäftsreisende, deren Bedürfnisse und Vorlieben sich nach Songs Einschätzung von den Präferenzen männlicher Geschäftsreisender und anderer Passagiere unterscheiden. Keine Fluggesellschaft war bis zu jenem Zeitpunkt auf die Idee gekommen, für diese Kundengruppe ein spezielles Angebot zu schaffen. Nach vielen Fokusgruppen mit aufstrebenden Geschäftsfrauen und Managerinnen entwickelte Delta ein Angebot, das biologische Kost, individuell gemixte Cocktails, ein vielseitiges Unterhaltungsprogramm, kostenlose Fitnessseinheiten mit Elastikbändern zum Mitnehmen und Flugbegleiteruniformen von Kate Spade umfasste. Delta wollte mit der Strategie eine Marktlücke schließen. Das ist wohl auch gelungen, aber das Segment war zu klein und trotz sehr attraktiver Preise nicht tragfähig. Im April 2006 landete das letzte Song-Flugzeug, nur 36 Monate nach Gründung der Gesellschaft.

Erfolgreiche markterschließende Strategien zielen nicht auf eine feingliedrigere Segmentierung. Häufig tun sie genau das Gegenteil: Sie ermitteln Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Käufergruppen, aus denen sich eine breitere Nachfrage ergeben könnte. Die britische Sandwichkette Pret A Manger hat sich drei Kundengruppen angesehen: berufstätige Restaurantgänger, Fast-Food-Konsumenten und Menschen, die sich in der Mittagspause im Supermarkt schnell etwas zu essen holen. So unterschiedlich diese Gruppen auch sind, sie haben drei Gemeinsamkeiten: Alle wollen ein frisches und gesundes Mittagessen, sie wollen es schnell und zu einem akzeptablen Preis. Mit dieser Erkenntnis konnte Pret A Manger überlegen, wie sich die nicht genutzte Nachfrage dieser drei Gruppen erschließen und in einem neuen, kommerziell attraktiven Markt bündeln lässt. Das Konzept: Sandwiches in

Restaurantqualität, die mit hochwertigen Zutaten jeden Tag frisch gemacht werden, für die Kunden schneller zu haben sind als Fast Food, in einer schicken Umgebung angeboten werden und nicht teuer sind. Heute, fast 30 Jahre später, freut sich Pret A Manger über ein solides, profitables Wachstum in einem Marktsegment, das sich das Unternehmen völlig neu geschaffen hat.

### FALLE 3: FOKUS AUF TECHNISCHE INNOVATION

Forschung und Entwicklung sowie technische Innovationen gelten als starke Triebfedern für Marktentwicklung und Branchenwachstum. Da ist es nachvollziehbar, dass manche Manager diese Bereiche auch bei der Entdeckung neuer Märkte für wichtige Faktoren halten. In Wirklichkeit geht es bei der Schaffung neuer Märkte aber nicht unbedingt um technische Innovationen. Der australische Weinhersteller Yellow Tail hat ganz ohne

moderne Technik einen neuen Markt eröffnet (in diesem Fall einfache Weine für jedermann), die amerikanische Kaffeehauskette Starbucks und die Akrobaten- und Showtruppe Cirque du Soleil ebenfalls. Selbst bei technikgestützten Schöpfern neuer Märkte wie dem Cloudspezialisten Salesforce, dem Finanzsoftwarehersteller Intuit oder dem Taxi-App-Betreiber Uber liegt der Erfolg nicht in der Technik begründet. Die Produkte und Dienstleistungen dieser Unternehmen florieren, weil sie Spaß machen und so benutzerfreundlich und produktiv sind, dass sich die Kunden darin verlieben. Die eigentliche Technik spielt in der Wahrnehmung der Käufer keine Rolle mehr.

Der 2001 eingeführte Segway Personal Transporter stellt definitiv eine technische Innovation dar. Es war das erste ausbalancierte Einpersonentransportmittel und funktionierte prima. Nach vorn lehnen und Sie fahren vorwärts, zurücklehnen und es geht rückwärts. Dieses Wunder der Ingenieurkunst war eine der meistbesprochenen Innovationen. Aber die wenigsten Menschen wollten 5000 US-Dollar für ein Produkt ausgeben, das im praktischen Gebrauch dann doch recht umständlich war: Wo parkt man das Ding? Wie bekommt man es in ein Auto? Wo darf man es benutzen - auf dem Gehweg oder doch auf der Straße? Darf man es im Bus oder im Zug mitnehmen? Der Segway sollte nur sechs Monate nach Markteinführung die Gewinnschwelle erreichen, aber der Absatz blieb deutlich hinter den Erwartungen zurück, und 2009 wurde das Unternehmen verkauft. Das hat viele nicht überrascht. Das amerikanische Nachrichtenmagazin „Time“ veröffentlichte zum Marktstart des Segways einen Artikel über den Erfinder Dean Kamen. Darin stand der weise Satz: „Eine der unbequemsten Wahrheiten für jeden Techniker ist, dass die Qualität der Technologie selten über den kommerziellen Erfolg entscheidet.“

Wertinnovationen sind es, die hinter wirtschaftlich überzeugenden neuen Märkten stecken. Erfolgreiche neue Produkte oder Dienstleistungen eröffnen Marktsegmente, weil sie um ein Vielfaches produktiver, einfacher, anwenderfreundlicher, unterhaltsamer oder umweltfreundlicher sind. Gehen Unternehmen davon aus, dass es auf bahnbrechende Technik ankommt, verfolgen sie meist Produkte oder Dienstleistungen, die zu ausgefallen oder kompliziert sind oder denen wie dem Segway das nötige Ökosystem fehlt. Vielen technischen Innovationen gelingt



ILLUSTRATION: VILJA PUGGIANO

**VERFEHLT** Segway war zwar ein technisches Meisterwerk, fand aber nicht genug Kunden. Neue Märkte entstehen durch Wert-, nicht durch Technologieinnovationen.

es nicht, neue Märkte zu eröffnen, obwohl ihre Unternehmen gefeiert werden und ihre Entwickler Technik- und Kreativpreise gewinnen.

#### **FALLE 4: ES IST WIE BEI SCHUMPETER**

Joseph Schumpeters Theorie der kreativen Zerstörung steht im Mittelpunkt der Innovationsökonomie. Sie bezeichnet das Phänomen, dass eine Erfindung oder Neuerung einen Markt revolutioniert, indem sie eine alte Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung ersetzt. Ein geradezu klassisches Beispiel dafür ist die Digitalfotografie. Sie verdrängte die Analogfotografie und wurde zur neuen Norm. Das ist der Kern von Schumpeters Modell: Der Status quo fällt immer wieder Neuerungen zum Opfer und verschwindet.

Bringen neue Märkte immer Zerstörung mit sich? Nein. Es gibt auch nicht zerstörerische Schöpfungen neuer Märkte, bei denen ein Unternehmen neue Nachfrage schafft, ohne bestehende Produkte oder Dienstleistungen zu verdrängen. Viagra hat einen neuen Markt für Lifestylearzneimittel etabliert, ohne dabei eine frühere Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine alte Dienstleistung zu ersetzen. Viagra schuf neue Nachfrage, weil diese Pille ein Problem löste, das viele Männer belastete, gegen das es aber kein zuverlässiges Mittel gab. Die von der Grameen Bank ins Rollen gebrachte Mikrofinanzindustrie ist ein weiteres Beispiel. Viele markterschließende Neuerungen wirken nicht zerstörerisch, weil sie auf ungelöste Probleme eingehen. Das haben wir auch im Bereich der sozialen Netzwerke oder beim Crowdfunding erlebt. Und selbst wenn ein neuer Markt ein gewisses Maß an Zerstörung mit sich bringt, ist der nicht zerstörerische Teil oft erstaunlich groß. Die Spielekonsole Wii von Nintendo hat die bestehenden Konsolen eher ergänzt als verdrängt, denn sie sprach auch jüngere Kinder und ältere Erwachsene an, die noch nie eine Spielekonsole in der Hand gehabt hatten.

Das Schaffen neuer Märkte mit kreativer Zerstörung gleichzusetzen begrenzt nicht nur die Möglichkeiten, sondern schürt auch Widerstand. Die Mitarbeiter etablierter Unternehmen sind meist nicht sonderlich begeistert vom Konzept der kreativen Zerstörung, denn das könnte sie ja ihren Status oder gar ihren Job kosten. Deshalb sabotieren Manager oft die markterschließenden Projekte ihres eigenen Unternehmens, indem sie die nötigen Ressourcen verwehren, den Initiativen unnötig hohe Gemeinkosten zurechnen oder ihre Kooperation verweigern. Es ist wichtig, diese Gefahr frühzeitig auszuräumen und den betreffenden Managern deutlich zu machen, dass es bei einem Projekt ebenso sehr um kreative Schöpfung geht wie um Verdrängung.

#### **FALLE 5: DIFFERENZIERUNG IST DIE LÖSUNG**

In umkämpften Branchen positionieren sich Unternehmen über Produktivität, das heißt über die in der jeweiligen Branche möglichen Positionen im Spannungsfeld zwischen einem hochwertigen Angebot und niedrigen Kosten. Wer sich hier für Differenzierung entscheidet, hebt sich über die eigene Premiumqualität von der Konkurrenz ab. Das ist in der Regel mit höheren Kosten für das Unternehmen und höheren Preisen für die Kunden verbunden. Unserer Erfahrung nach glauben viele Manager, dass das Finden neuer Märkte nach denselben Regeln funktioniert.

In Wirklichkeit scheren Produkte und Dienstleistungen, die neue Märkte erschaffen, aber aus diesem Spannungsfeld aus. Hier geht es darum, Differenzierung und niedrige Kosten gleichzeitig zu realisieren. Heben sich Yellow Tail und Salesforce durch Qualität von der Konkurrenz ab? Zweifellos. Profitieren sie gleichzeitig von niedrigen Kosten? Absolut. Das Erschließen neuer Märkte ist eine Sowohl-als-auch-Strategie, keine Entweder-oder-Entscheidung. Dieser Unterschied ist wichtig, denn Unternehmen, die das Schaffen neuer Märkte mit Differenzierung gleichsetzen, konzentrieren sich oft auf das, was sie verbessern oder hinzufügen können, um sich abzusetzen, und vernachlässigen dabei die Frage, was sie eliminieren oder reduzieren sollten, um gleichzeitig ihre Kosten zu senken. So kann es

**GUT BERATEN** Sony wollte mit seinem E-Book-Reader bereits bestehende Nutzer glücklich machen. Amazon ging lieber auf die Masse derer ein, die noch kein elektronisches Gerät nutzten – mit großem Erfolg.



dem Vorderrad aus.

Diese Extras machten den C1 teuer in der Produktion, sodass der Verkaufspreis mit 7000 bis 10 000 US-Dollar deutlich über dem der Konkurrenzprodukte lag, die für 3000 bis 5000 Dollar zu haben waren. Die Differenzierung ist BMW mit dem C1 gelungen, aber der Roller schuf nicht den neuen Markt, den BMW sich erhofft hatte. Im Sommer 2003 stellte das Unternehmen die Produktion ein, weil der C1 die Absatzerwartungen nicht erfüllt hatte.

#### **FALLE 6: HAUPTSACHE, BILLIG**

Diese Falle, bei der Manager glauben, sie könnten allein durch Kostensenkungen einen neuen Markt schaffen, ist das logische Gegenstück zur fünften Falle. Unternehmen mit dieser Einstellung konzentrieren sich nur darauf, was sie an ihrem aktuellen Angebot alles streichen und reduzieren können. Verbesserungen und Neuschöpfungen, die den Wert ihres Angebots heben, haben sie nicht im Sinn.

Der Spielekonsolenhersteller Ouya ist in diese Falle getappt. Als das Unternehmen im Juni 2013 in den Markt einstieg, boten die Großen, sprich Sony, Microsoft und Nintendo, TV-basierte Konsolen mit hochwertigen Gaming-Steuerungen für 199 bis 419 Dollar an. Billigkonsolen gab es nicht. Kunden, die nicht so viel Geld ausgeben wollten, spielten entweder auf ihrem Handy oder investierten in ein Kabel, um das Handy mit dem Fernseher zu verbinden.

Die Ouya-Konsole zielte mit einem Verkaufspreis von 99 US-Dollar auf die Lücke zwischen High-End-Konsolen und Handys. Die Open-Source-Mikrokonsole bot auf dem Fernsehbildschirm eine brauchbare Bildqualität, und die meisten Spiele gab es kostenlos zum Testen. Die potenziellen Kunden fanden es zwar eigentlich gut, dass mit der Ouya-Konsole ein kostengünstiges und einfaches Gerät auf den Markt kam, aber der Konsole fehlten die breite Palette an gut gemachten Spielen, das echte 3-D-Erlebnis, die hochwertige Grafik und die schnellen Prozessoren, an die sich die langjährigen Gamer gewöhnt hatten. Auf diese Qualitätsmerkmale hatte Ouya verzichtet, um die Kosten und den Preis senken zu können. Auf der anderen Seite fehlte dem neuen Produkt aber auch die Mobilität eines Handys. Deshalb sahen die meisten Gamer keinen Grund, eine Ouya zu kaufen. Inzwischen würde sich das Unternehmen gern übernehmen lassen und wirbt mehr mit der fachlichen Kompetenz seines

passieren, dass sie zu Premiumanbietern in einer bestehenden Branche werden, statt ihren eigenen neuen Markt zu erschließen.

BMW wollte mit dem Stadroller C1 im Jahr 2000 einen neuen Markt für städtische Fortbewegungsmittel schaffen. Die Straßen in Europas Städten sind oft verstopft, und die Menschen verschwenden viel Lebenszeit im Stau. Deshalb setzte BMW auf ein Fahrzeug, das mobil bleibt, auch wenn die Autos Stoßstange an Stoßstange stehen, und zielte mit dem C1 auf das Premiumsegment des Rollermarktes. Anders als andere Zweiräder hatte er ein Dach und eine Windschutzscheibe mit Scheibenwischern. Außerdem investierte BMW in die Sicherheit und stattete den C1 mit einem Vierpunktgurt, einem Aluminium-überrollkäfig, zwei schulterhohen seitlichen Überrollbügeln und einer Knautschzone über

**DIFFERENZIERT** Dass Qualität und niedrige Kosten keineswegs immer konkurrierende Ziele sein müssen, zeigen die Weine von Yellow Tail, die sich zu einem Riesenhit entwickelten.



Personals als mit der Stärke des Konsolengeschäfts um Käufer. Bislang hat noch niemand die Hand gehoben.

Auch mit diesem Beispiel wollen wir verdeutlichen: Strategien, mit denen Märkte geschaffen werden, verfolgen einen Sowohl-als-auch-Ansatz. Sie streben Differenzierung und niedrige Kosten an. Unternehmen, die diesen Ansatz wählen, treten mit ihren Preisen nicht gegen die Wettbewerber innerhalb einer bestehenden Branche an, sondern gegen Ersatz- und Alternativprodukte, auf die Nichtkunden zurückgreifen. Daher können sie ihr Angebot auch gut am oberen Ende des Marktes ansiedeln, wie es der Cirque du Soleil im Akrobatik- und Showgeschäft getan hat, Starbucks im Kaffeebereich und Dyson bei Staubsaugern.

Selbst wenn Unternehmen am unteren Ende neue Märkte schaffen, sind die Angebote in den Augen der Kunden klar differenziert. Southwest Airlines und Swatch sind Paradebeispiele dafür. Die amerikanische Fluggesellschaft hebt sich über ihr Image als freundliche, schnelle und bequeme Transportmöglichkeit ab, während der Schweizer Uhrenhersteller mit stylishen und peppigen Designs seinen Kunden ein Fashion-Statement bietet. Beide Unternehmen sind in den Augen der Kunden sowohl hochwertig als auch günstig.

## FAZIT

Die Ansätze, die wir hier als Fallen der roten Ozeane beschrieben haben, sind nicht falsch oder schlecht. Sie erfüllen alle einen wichtigen Zweck. Keine Frage: Kundenorientierung kann zu besseren Produkten und Dienstleistungen führen, und technische Innovationen sind eine wichtige Triebfeder für die Weiterentwicklung von Märkten und für das Wirtschaftswachstum. Ebenso sind Differenzierung oder Kostensenkungen wirksame Wettbewerbsstrategien. Nur eines sind all diese Ansätze eben nicht: ein probates Mittel für erfolgreiche und vor allem marktschöpfende Strategien. Als Fundament für investitionsintensive Marktschöpfungsprojekte können sie sogar dazu führen, dass neue Unternehmungen nie die Gewinnschwelle erreichen und letztlich scheitern, wie wir an einigen Beispielen gezeigt haben.

Deshalb ist es so wichtig, die Leitbilder und Annahmen zu hinterfragen, die marktschöpfenden Strategien zugrunde liegen. Passen diese Modelle und Annahmen nicht zum angestrebten strategischen Zweck einer Marktschöpfung, müssen Sie sie neu formulieren. Andernfalls tappen auch Sie in eine Falle, die Sie in einem roten Ozean festhält.

**W. CHAN KIM** und **RENÉE MAUBORGNE** sind Professoren für Strategie an der Business School Insead in Fontainebleau bei Paris, wo sie auch gemeinsam das Blue Ocean Strategy Institute leiten. Ihr Buch „Der blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt“ ist bei Hanser erschienen.