

## BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

# Das Blaue im Ozean

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir die:

### Nutzenkontur von Innovationen

„Innovation“ ist ein häufig genutzter Begriff, der oft auf bloße Erneuerung oder noch enger auf Produkterneuerung reduziert wird. Konventionelle Innovationen in diesem Sinne beschränken sich normalerweise auf Teilsysteme eines Unternehmens, zum Beispiel die Produktion, und können die Kostenstruktur oder bestimmte Parameter eines Leistungsangebots verbessern. Sie können dazu beitragen, die Position eines Unternehmens im existierenden Markt zu festigen oder zu verbessern. Doch sie beziehen sich auf den Wettbewerb in bestehenden Märkten. Die Grenzen der einzelnen Branchen und die Regeln für den Wettbewerb auf diesen Märkten sind genau definiert, allgemein bekannt und werden akzeptiert. Die Unternehmen versuchen, ihre Wettbewerber zu übertreffen, um sich einen höheren Marktanteil zu sichern. Je enger es in diesem Markt wird, desto stärker sinken die Gewinn- und Wachstumschancen. Die Produkte werden zur Massenware (Commodities) und die Auseinandersetzungen im Konkurrenzkampf immer härter und ruinöser.

Innovation geht auch anders, beispielsweise im Feld der Nutzeninnovation [1]. In diesem Feld stellen die Innovatoren der Unternehmen das gesamte System der Entwicklung und Leistungserstellung darauf ein, sowohl für die Kunden als auch zugleich für das Unternehmen selbst einen Nutzensgewinn zu erreichen, indem sie einen neuen, bisher von niemandem beanspruchten Markt erschließen. Durch diese Ausrichtung der Gesamtstrategie des Unternehmens auf die Schaffung und Eroberung neuer Märkte liegt der Fokus nicht mehr darauf, die Konkurrenz zu schlagen, sondern ihr auszuweichen. Kim/Mauborgne nennen diesen Bereich den „blauen Ozean“ –

im Unterschied zu konventionellen Innovationen, die sie dem Bereich des „roten Ozeans“ zuordnen.

Die blauen Ozeane werden durch bisher noch nicht erschlossene Märkte, die Erzeugung neuartiger Nachfrage und die Aussicht auf höchst profitables Wachstum definiert. Sie entstehen zumeist aus roten Ozeanen heraus durch eine Ausdehnung oder Veränderung der existierenden Branchengrenzen. In den blauen Ozeanen spielt der Wettbewerb keine Rolle, da die Spielregeln erst noch festgelegt werden müssen und es anfangs gar keine Wettbewerber gibt. Erst wenn sie sich zu roten Ozeanen wandeln, zieht auch hier der Wettbewerb ein.

### Blick über traditionelle Grenzen

Das Basisgeschäft vieler Unternehmen bewegt sich im roten Ozean. Doch ein blauer Ozean bietet ein weites Feld für besondere Wachstumspotenziale. Wer blaue Ozeane finden und erschließen will, muss über die traditionellen Wettbewerbsgrenzen hinwegblicken:

- ▶ durch Betrachtung alternativer Branchen (unterschiedliche Lösungen für gleiche Ziele: etwa einen schönen Abend außer Haus verbringen entweder mit einem Kino- oder einem Restaurantbesuch oder beidem),
- ▶ durch Einbeziehung anderer strategischer Gruppen in der Branche (zum Beispiel durch ein spezielles Angebot nur für Frauen im Fitnessmarkt),
- ▶ durch Neudefinition der Käufergruppe einer Branche (durch Differenzierung zwischen Erwerbern und Benutzern),
- ▶ durch Untersuchung komplementärer Produkte und Dienstleistungen (durch

Erkunden, was vor, während und nach der Benutzung des eigenen Produkts passiert – beispielsweise die Kombination von Flug und Hin-/Weitertransport am Boden),

- ▶ durch Überdenken der funktionalen und emotionalen Kaufmotive (wie die Umorientierung der funktionalen Uhrenbranche auf ein emotional betontes Angebot durch Swatch) sowie
- ▶ durch Beobachtung nachhaltiger Trends (ob sie entscheidend und irreversibel sind sowie eine klare Richtung haben – wie die Änderung gesetzlicher Vorschriften im Gesundheitswesen).

### Beispiel

Eine der bekanntesten Nutzeninnovationen war die Entwicklung des neuen Marktsegments der „Billigflieger“. Die US-amerikanische Fluggesellschaft Southwest Airlines hatte die traditionelle Luftfahrtindustrie und die in ihr üblichen Standards analysiert und suchte nach alternativen Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu positionieren. Durch Erweiterung ihres Analysefelds war ihr zweierlei aufgefallen: Zum einen gab es zwar gut ausgebaute Verbindungen zu fast allen großen amerikanischen Städten, die mittelgroßen Städte aber wurden vernachlässigt. Für Reisen dorthin gab es nur die Alternativen Eisenbahn oder Auto. Zum anderen hatte noch niemand den Gedanken erwogen, die Kunden zu differenzieren: nach jenen, die ihr Ticket aus einer fremden Tasche (etwa von Unternehmen oder Auftraggebern) bezahlt bekommen, und all denen, die ihren Flug aus dem eigenen Portemonnaie begleichen müssen. Schnell wurde klar, dass ein riesiges Potenzial bisheriger Nichtkunden für die Fluggesellschaft erschlossen werden konnte, wenn es gelingen würde, ein entsprechendes Leistungsangebot zu erstellen.

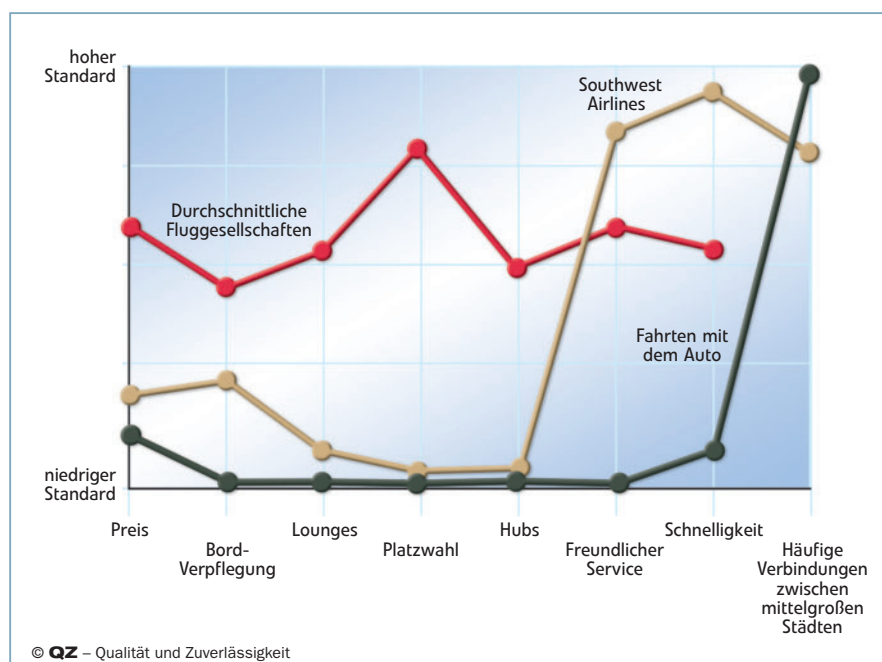


Bild 1. Nutzenkontur für das Beispiel von Southwest Airlines [1]

Um das Potenzial von innovativen Ideen zu visualisieren, kann man sich des Instruments der Nutzenkonturen bedienen (Bild 1). Dabei werden in einfacher Form die Standards der bisherigen Lösung (hier die durchschnittlichen Fluggesellschaften) mit den Standards des in die Analyse einbezogenen potenziellen Markts (bisherige Fahrten mit dem Auto) verglichen und nach einer innovativen Alternative gesucht, deren Nutzenkonturen ebenfalls eingetragen werden („billiges“ Flugangebot).

### Nutzen für Kunden und Anbieter

Um eine derartige innovative Alternative zu finden – also gleichzeitig einen Nutzensgewinn für die potenziellen Kunden und das Unternehmen zu erreichen –, sind vier Fragen zu beantworten:

- ▶ Welche bisher branchenüblichen Faktoren können eliminiert werden (im obigen Beispiel: Platzwahl und Einbindung von Drehkreuzen (Hubs))?
- ▶ Welche Faktoren können weit unter die bisherigen Standards reduziert werden (im Beispiel: Bordverpflegung und Lounges)?
- ▶ Welche Faktoren können deutlich über die bisherigen Standards gesteigert werden (im Beispiel: freundlicher Service und Schnelligkeit)?
- ▶ Welche Faktoren, die bisher noch nie geboten wurden, können kreiert wer-

den (im Beispiel: die häufige Verbindungen zwischen mittelgroßen Städten)? Dann gilt es, die Gemeinsamkeiten der bisherigen Nichtkunden zu identifizieren, um die Größenordnung und das Modell des neuen Geschäftsfelds abzustecken. Dazu gehören begründete Annahmen zum strategischen Preis und den erlaubten Kosten (Target Costing) sowie den Rahmenbedingungen der Annahme des neuen Angebots durch Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Öffentlichkeit. Schließlich muss ein Leistungsangebot erstellt werden, das den Rahmenbedingungen gerecht wird. Nicht nur Southwest Airlines hat bewiesen, dass derartige Innovationen möglich und realisierbar sind.

Mit der Nutzenkontur kann jede innovative Idee visuell auf ihr diesbezügliches Potenzial geprüft werden, sowohl im Vergleich zu konventionellen Lösungen als auch zu Möglichkeiten, die bisher nicht in die Betrachtung der Branche einbezogen wurden. Das befördert die Suche nach Wettbewerbsvorteilen, die eine signifikante Verbesserung der Marktposition erlauben. Die Nutzenkontur ist ohne größere Hilfsmittel zu erstellen. Man benötigt lediglich einen wachen Verstand, Raum für unkonventionelle Ideen, eine systematische Beobachtung der relevanten Märkte und den Mut zum Testen neuartiger Lösungen. Es ist möglicherweise ein anderes Denken erforderlich. Aber es lohnt sich, diese Variante zu erwägen. □

### Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten? Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:

[qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de), Stichwort „BWL-Begriffe“

### Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an:

[qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de), Stichwort „BWL-Expertise“

### Beitragsserie

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: [www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe](http://www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe)

### Literatur

Kim, W. C.; Mauborgne, R.: Der Blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Carl Hanser Verlag, München 2005

### Autoren

**Dr. Walter Schmidt**, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).

**Dipl.-Ing. Rainer Vieregge**, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

### Kontakt

**Walter Schmidt**  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

**Rainer Vieregge**  
[r.vieregge@4egge4you.de](mailto:r.vieregge@4egge4you.de)

### [www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110354**