

Unternehmergeist, Mut und Phantasie, technisches Know-how, aber auch die Fähigkeiten, Marktnischen aufzuspüren, mit Produkt- und Marktinnovationen Kunden-

Zuberbühler (Hrsg.) Bedürfnisse besser abzudecken, Die Industrie neu erfinden? neue Geschäftsmodelle zu etablieren – all dies braucht es, damit sich die

Industrie immer wieder neu erfinden kann.

Im «BWL Forum 2006» der ZHW School of Management in Zusammenarbeit mit IngCH Ingenieure für die Schweiz von morgen wurden drei zentrale Aspekte für den Erfolg von Industrieunternehmen identifiziert: Erstens ein innovatives Geschäftsmodell, zweitens eine Unternehmenskultur, die Innovationen auf allen Stufen ermöglicht, und drittens Führungspersonlichkeiten – seien es Unternehmer oder Manager –, die für Kunden und Mitarbeitende sichtbar sind.

Dieses Buch vermittelt ein schillerndes Portrait einer wettbewerbsstarken, wandlungsfähigen und selbstbewussten Branche, die einen wesentlichen Anteil an der Wertschöpfung erbringt, und gibt zahlreiche Denkanstöße – für die Industrie der Zukunft und die Zukunft der Industrie. *

ISBN 978 3 03909 073 0

VERSUS

Max Zuberbühler (Hrsg.)

Die Industrie neu erfinden?

ZIW

Zürcher
Hochschule
Winterthur

School of Management

Die Industrie neu erfinden?

Innovative Geschäftsmodelle

Max Zuberbühler (Hrsg.)

VERSUS

2.1 Referat Andreas D. Baumann vom 12. April 2006

Sabina Düringer, Georg Forster, Anna Frick, Marcel Klötzli,
Oliver Kohler, Giancarlo Vitali

Wie ist es möglich, aus dem roten Ozean, der den bekannten Markt der Konkurrenz versinnbildlicht, auszubrechen und den Wettbewerb hinter sich zu lassen? Und wie schafft man sich einen blauen Ozean, einen Markt ohne Konkurrenz?

Andreas D. Baumann³ zeigt in seinem Referat, gestützt auf das Buch «Der Blaue Ozean als Strategie»⁴ von W. Chan Kim und Renée Mauborgne, die Instrumente auf dem Weg dahin auf.

Strategisches Profil

Das erste Instrument ist das «strategische Profil», welches eine zentrale Rolle bei der Schöpfung von blauen Ozeanen spielt.

Der grundsätzliche Aufbau eines solchen Profils gleicht einem Koordinatensystem. Die horizontale Achse zeigt auf, in welche Ressourcen ein Unternehmen respektive eine Branche investiert. Auf dieser Ebene findet der Wettbewerb statt. Auf der vertikalen Achse ist das entsprechende Kundenangebot abzulesen. Dem Instrument unterliegt die Annahme, dass die Investitionen mit dem Angebotsniveau gleichziehen. Das heisst, dass ein Produktionsbetrieb, der ein hohes Mass an Produktqualität offeriert, entsprechend viel in diesen Faktor investiert.

Ist die Beschriftung der Achsen festgelegt, können im Diagramm die entsprechenden Punkte eingetragen und miteinander verbunden werden. So entsteht eine Wertkurve, welche für einzelne Unternehmen, wie auch für ganze Branchen, ermittelt werden kann. Das Ganze ergibt ein Bild der relativen Leistung der dargestellten wirtschaftlichen Einheiten, welches aufzeigt, wo das eigene Unternehmen und wo die Konkurrenz beziehungsweise die Branche steht. Paradigmen sowie Differenzierungsmöglichkeiten werden sichtbar und dadurch auch mögliche blaue Ozeane.

Die Wertkurve einer Firma mit Blauer-Ozean-Strategie weist die Merkmale Fokus, Divergenz und überzeugender Slogan auf.

Mangelt es der Kurve an Fokus, besteht die Gefahr eines zu komplexen Geschäftsmodells und einer schlechten Kostenstruktur. Divergiert sie zu wenig von den Kurven der Konkurrenz, schwimmt das Unternehmen in einem roten Ozean und bei einem schlechten Slogan besteht die Gefahr, dass die Strategie ohne Beachtung der Kundenwünsche gebildet wird.

Zeigt die Wertkurve ein hohes Angebotsniveau über die gesamte Länge, besteht die Gefahr eines Überangebots. Dem Kunden wird mehr geboten, als er benötigt und die Profitabilität leidet.

³ Andreas D. Baumann, Mitglied der Geschäftsleitung, ConsultingWorld AG, Zug.

⁴ Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée: Der Blaue Ozean als Strategie, Carl Hanser Verlag, München 2005.

Ein gutes Beispiel für den Einsatz dieses Instrumentes ist die Fluggesellschaft NetJets. Sie hat die Vorzüge eines privaten Flugzeugs mit den Preisen eines kommerziellen Fluges kombiniert. So bietet NetJets den Unternehmen eine attraktive Alternative zu den enormen Kosten, welche diesen beim Kauf eines Privatjets anfallen würden und dem Zeitverlust, welcher bei einem kommerziellen Flug entsteht.

Das System von NetJets basiert auf einem Sharing System. Das heisst, dass sich der Kunde einen Anteil eines Flugzeugs kauft und somit Anrecht auf eine bestimmte Anzahl Flugstunden pro Jahr hat. Das Flugzeug ist in jedem Fall innerhalb von vier Stunden an einem von über 5500 Flughäfen flugbereit und ermöglicht so einen enormen Zeitvorteil gegenüber kommerziellen Flügen. Dank kleinen Flugzeugen ist eine grosse Anzahl an Destinationen möglich, was den Kunden erlaubt, ihr Ziel schnell, kostengünstig und ausgeht zu erreichen.

Durch diese Maximierung der Vorteile und die Eliminierung der Nachteile ist es Netjets gelungen, einen blauen Ozean zu finden und jährlich hohe Wachstumszahlen zu generieren. Heute besitzt die Firma über 500 Flugzeuge und ist somit grösser als viele kommerzielle Airlines.

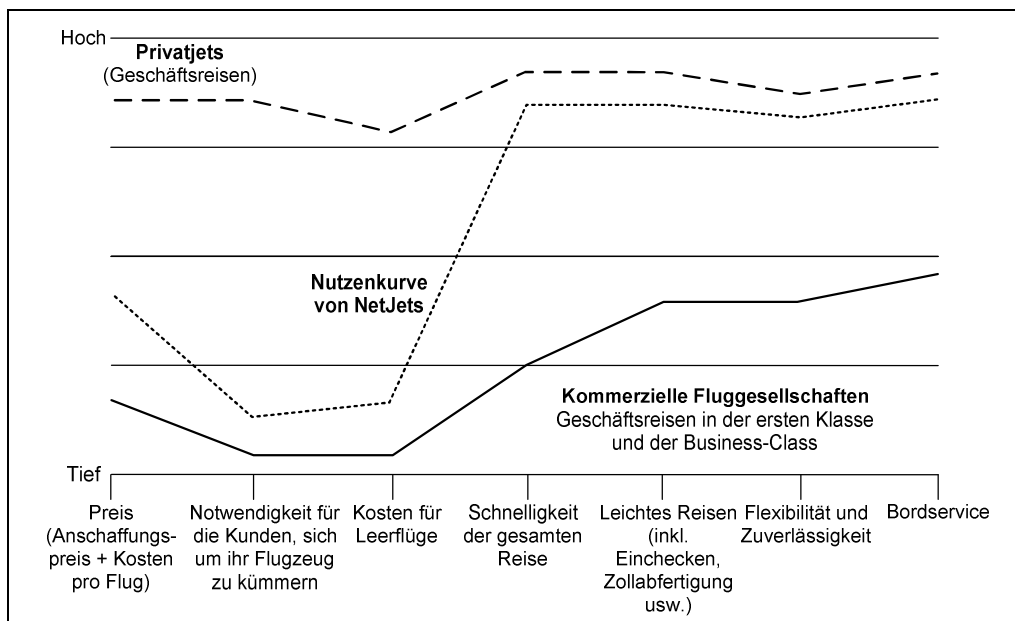


Abbildung 1: Strategisches Profil NetJets⁵

Kosten-Nutzen-Matrix

Mit dem zweiten Instrument, der Kosten-Nutzen-Matrix, sollen der Nutzen für die Käufer erhöht und gleichzeitig die eigenen Kosten reduziert werden. Dieses Modell behandelt vier Ansatzpunkte, mit denen eine Nutzeninnovation und somit ein Entkommen aus dem roten Ozean möglich ist. Der erste Punkt ist die Eliminierung, bei der es darum geht, alle nicht

⁵ Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée: Der Blaue Ozean als Strategie, Carl Hanser Verlag, München 2005, S. 48.

unbedingt notwendigen Faktoren im neuen Businessmodell konsequent zu entfernen. Das Gegenstück dazu ist die Kreierung. Hier geht es um die Überlegung, welche Faktoren neu geschaffen werden sollen, um den Kundennutzen zu erhöhen.

Daneben gibt es noch die Möglichkeiten der Reduzierung und der Steigerung bereits bestehender Faktoren. Dabei muss es sich aber, im Vergleich zum branchenüblichen Standard, immer um eine extreme Steigerung beziehungsweise Reduktion handeln.

Das Beispiel von «Dell Computers», dem heute weltweit grössten Hersteller von Personal Computern, zeigt, wie durch die konsequente Umsetzung der beiden Hauptinstrumente ein blauer Ozean geschaffen werden kann. Bei Dell durch das Kreieren einer kundenspezifischen Konfiguration, der Auftragsnachverfolgung, durch direkte Heimlieferung und der dadurch erreichten relativ tiefen Preise für PCs.

So wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Strategie erreicht, welche das Unternehmen zwingt, jeden Faktor zu analysieren und in Frage zu stellen. Nur wenn alle Strategieeckpfeiler durchdacht werden, kann eine kostentreibende Fokussierung auf Kreierung und Steigerung ohne gleichzeitige Reduzierung und Eliminierung nicht benötigter Faktoren, wie sie in vielen Industrien zu beobachten ist, verhindert werden.

Mit dem Cirque du Soleil lässt sich ein weiteres Beispiel für die Stärke der Kosten-Nutzen-Matrix sehr schön aufzeigen:

| | |
|---|---|
| <p>Eliminierung</p> <p>Stars Tiernummern Manegen mit mehreren Ringen</p> | <p>Steigerung</p> <p>Einzigartiger Veranstaltungsort</p> |
| <p>Reduzierung</p> <p>Spass und Humor Sensationen und Gefahr</p> | <p>Kreierung</p> <p>Thema Kultiviertere Umgebung Mehrfachproduktionen Künstlerische Musik und Tanz</p> |

Abbildung 2: Kosten-Nutzen-Matrix Cirque du Soleil⁶

Das Unternehmen hebt sich entscheidend vom herkömmlichen Zirkus ab, indem auf traditionelle und bis dahin nicht in Frage gestellte Bestandteile der Zirkusperformance verzichtet wurde. Stars und Tiernummern, zwei der grössten Kostentreiber im Zirkusgeschäft, fehlen.

Anstelle von Spass, Sensationen und Gefahr bietet der Cirque du Soleil seinen Zuschauern eine bisher unbekannte und künstlerisch anspruchsvolle Mischung aus Theater, Broadway und Zirkus, verbunden durch ein alles umspannendes, mystisches Thema. Mit dieser Ausweitung der alten, begrenzten Märkte des Zirkus' und des Theaters konnten neue, gegenüber dem traditionellen Zirkuspublikum zahlungskräftige Kundensegmente gewonnen werden.

Das konsequente Vorgehen des Cirque du Soleil, nicht nur zu kreieren sondern auch knallhart zu eliminieren, ermöglichte die Umgehung des roten Ozeans.

⁶ Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée: Der Blaue Ozean als Strategie, Carl Hanser Verlag, München 2005, S. 37.

Suchpfade

Gemäss den Autoren des Buches «Der Blaue Ozean als Strategie» gibt es sechs grundlegende Verfahren für die Eroberung blauer Ozeane. Diese werden die «sechs Suchpfade» genannt und deren grosser Vorteil ist, dass sie in allen Branchensektoren angewendet werden können. Ihr Nutzen besteht darin, dass bereits vorhandene Daten aus einer neuen Perspektive betrachtet werden können. Nachfolgend werden die sechs Suchpfade kurz erläutert:

1. *Betrachtung von alternativen Industrien:* Ein Unternehmen konkurriert nicht nur mit Firmen aus der eigenen Branche sondern auch mit Herstellern alternativer Produkte oder Dienstleistungen. Diese Produkte mögen unterschiedliche Formen und Funktionen haben, dienen jedoch demselben Zweck. Durch die Beantwortung der Frage, warum die Kunden Alternativen kaufen, besteht die Chance sich einen blauen Ozean zu erschliessen.
2. *Betrachtung von strategischen Gruppen innerhalb von Industrien:* Innerhalb einer Industrie gibt es Unternehmen, die eine ähnliche Strategie verfolgen. Diese werden anhand der Preis- und Leistungs-Dimension gegliedert. Ein Unternehmen sollte sein Augenmerk nicht ausschliesslich auf die Konkurrenz innerhalb der eigenen strategischen Gruppe richten, sondern vielmehr verstehen lernen, welche Faktoren die Konsumenten dazu bewegen, den Anbieter (die strategische Gruppe) zu wechseln.
3. *Betrachtung der Käuferkette:* Normalerweise konzentriert ein Unternehmen seine Marketingaktivitäten auf einen spezifischen Zielkäufer. Der Benutzer des Produkts kann jedoch vom Käufer abweichen und in manchen Fällen gibt es bedeutende Beeinflusser. Weiss man, nach welchen Werten sich diese direkten oder indirekten Gruppen der Käuferkette eines Produktes richten, können diese effizienter bearbeitet und unter Umständen sogar als Mittler oder Kunden gewonnen werden.
4. *Betrachtung der komplementären Produkte und Dienstleistungen:* Haben Sie sich schon überlegt, was Ihre Kunden vor, während oder nach der Benutzung ihres Produktes machen? Mit der Beantwortung dieser Frage ist man schon auf gutem Weg, sich einen blauen Ozean zu erschliessen. Denn durch die Erweiterung der Produktpalette mit komplementären Gütern entsteht für den Kunden ein effektiver Nutzen und im besten Fall können dadurch sogar die eigenen Kosten gesenkt werden.
5. *Betrachtung der funktionalen oder emotionalen Kaufmotive:* Mit der Schaffung eines neuen Kaufmotivs beziehungsweise mit der Veränderung der Branchenorientierung ist es oft möglich, neue Märkte zu entdecken. Die Veränderung findet statt, indem funktionale Kaufmotive emotional und emotionale Kaufmotive funktional betrachtet werden.
6. *Betrachtung nachhaltiger Trends:* Trends führen nur dann zu einer erfolgreichen Strategie der Eroberung von blauen Ozeanen, wenn sie nachhaltig sind und sich alle drei Schlüsselprinzipien darin widerspiegeln. Das heisst, sie müssen entscheidend für das eigene Geschäft sein, sie müssen irreversibel sein und sie müssen eine klare Richtung aufweisen. Die entscheidende Frage ist dann, wie den Kunden aus diesen Erkenntnissen ein ganz neuer Nutzen geboten werden kann.