

SCHÄFFER  
POESCHEL

---

# **Toolkit – Managementinstrumente für die Praxis**

- \_\_\_ Strategie & Leadership
- \_\_\_ Organisation & Change Management
- \_\_\_ Projekt- & Prozessmanagement



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print ISBN 978-3-7910-3477-5 Bestell-Nr.20262-0001

EPDF ISBN 978-3-7992-7017-5 Bestell-Nr.20262-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Daniel Bauer

Satz: Marianne Wagner

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza.

Printed in Germany

September 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Innovation



# Marktplatz der Macher

## Unternehmerisch neue Wege erschließen

Michael Faschingbauer/René Mauer



Die meisten Verfahren zur Zukunftsgestaltung beginnen mit Analyse und Planung. Wenn wirklich neue Wege beschritten werden sollen, muss man jedoch vor allem eines tun: losgehen. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn sich vorab nicht sagen lässt, welcher Weg denn nun der richtige wäre. Der »Marktplatz der Macher« ermöglicht den Zugang zu kreativen neuen Wegen in risikoreichen, kleinen Schritten.

Wie kann man Vorhaben für eine Zukunft entwickeln, die man noch nicht kennt? Waren die Macher früher vor allem Unternehmer, die sich mit dieser Frage auseinandersetzten, müssen sich heute Führungskräfte und Mitarbeiter fast aller Unternehmensbereiche mit dieser Frage beschäftigen. Strategieentwicklung, Innovation, Erschließung neuer Märkte und Organisationsentwicklung sind Beispiele für Kontexte, in denen Praktiker heute unter Ungewissheit entscheiden und handeln müssen. Sie müssen machen.

Sucht man nach Rollenvorbildern für unternehmerisches Handeln unter ungewissen Bedingungen, wird man bei sehr erfahrenen Unternehmern fündig. Sie entwickeln im Lauf der Zeit Expertise darin, sich in Neuland zu bewegen und dort Neues und Wertvolles zu kreieren. Die Entrepreneurship-Forschung beschreibt ihre Methode unternehmerischen Handelns unter dem Begriff *Effectuation*. Der Marktplatz der Macher basiert auf dieser unternehmerischen Methode. Das Tool simuliert den unternehmerischen Prozess, um in der Gruppe Zukunftsvorhaben zu erschließen.

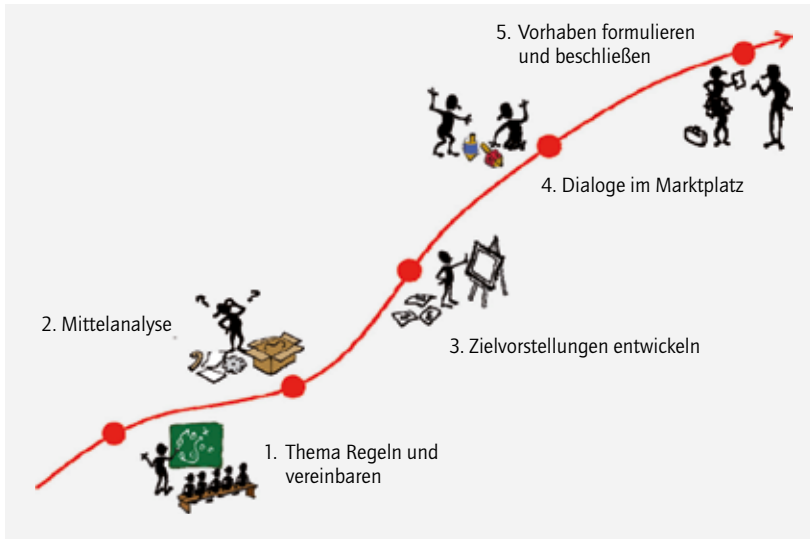
### Verfahren

Ausgangspunkt für den Marktplatz sind Themen oder Fragestellungen, auf die die Beschreibung »nicht vorhersehbar, aber durch Handeln gestaltbar« zutrifft. Dies können recht allgemeine und va-

ge Fragen sein (Wie erschließen wir neue Dienstleistungen, Produkte oder Geschäftsfelder? Welche Synergien können wir zwischen entfernten Geschäftsbereichen herstellen? Was können wir tun, um die Kundenzufriedenheit zu heben?). Das Tool lässt sich allerdings auch auf den Start konkreter Vorhaben anwenden (Wie gehen wir das Thema »Employer Branding« in unserem Unternehmen an? Welche strategischen Optionen können wir angesichts unerwarteter Ereignisse ausloten? Wie machen wir unser neues/erweitertes Team fit für die

### Spielregeln für den Marktplatz der Macher

- Selbstständig Machbares ist besser als aufwendig Erträumtes.
- Kleine konkrete Schritte sind besser als große Planungsfantasien.
- Wir tun, was wir tun können, anstatt zu analysieren, was man tun sollte.
- Es geht nicht darum »das Richtige« zu tun – was »richtig« ist, lässt sich noch nicht sagen.
- Wir investieren jeweils nur das, was wir auch zu verlieren bereit sind.
- Ziele entstehen über Vereinbarungen und können über Vereinbarungen geändert werden.
- Rückschläge und Fehler sind Teil des Prozesses – es geht darum, früh und günstig zu scheitern.



**Abb. 1** Der Marktplatz im Überblick

Zukunft?). Ist das Thema formuliert, folgt die Durchführung des *Marktplatzes*, am besten mit einem heterogenen Team. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Prozess.

### Schritt 1: Das Thema abgrenzen und Regeln vereinbaren

Ein hartnäckiger Mythos über Kreativität besagt, dass Einschränkungen die Kreativität bremsen. Das Gegenteil ist der Fall: Restriktionen schaffen die Voraussetzung für angewandte Kreativität. Eine wirkungsvolle Methode der Abgrenzung des Themas ist die Leitplankenplanung<sup>2</sup>. Dabei wird nur festgelegt, was nicht Thema sein soll. Die hierbei erarbeiteten Punkte dienen als Leitplanken für Zukunftsvorhaben. Zudem hat es sich in der Praxis als zweckmäßig erwiesen, Spielregeln zu vereinbaren, die unternehmerisches Denken – im Gegensatz zum in Organisationen dominierenden Management-Denken – forcieren. Auf Seite 3 wird ein Beispiel für Spielregeln gezeigt, wie sie in einem Marktplatz zur Strategiearbeit verwendet wurden.

### Schritt 2: Mittelanalyse

Jetzt muss der Ausgangspunkt zur Erschließung neuer Wege festgelegt werden. Die zentralen Fra-

gen dafür lauten: Wer bin ich (Rollen-Identität, Werte)? Was weiß ich (Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen)? Wen kenne ich (Kontakte und Netzwerk)? Die Antworten auf diese Fragen stellen die Mittel dar, aus denen sich machbare Zukunftsvorhaben entwickeln lassen.

### Schritt 3: Individuelle Zielvorstellungen entwickeln

Jeder Teilnehmer des Marktplatzes formuliert nun Ideen für Vorhaben, die sich auf Basis der eigenen Mittel (Identität, Wissen, Netzwerk) starten lassen. Es geht dabei nicht um den »großen Wurf« oder die »brillante Idee«, die das Rahmenthema ein für alle Mal lösen. Wichtiger ist, dass die formulierten Zielvorstellungen unmittelbar auf Basis der eigenen Mittel angesteuert werden können (Machbares vor Erträumtem) und dabei weiterhin das Rahmenthema bearbeitet wird.

### Schritt 4: Dialoge am Marktplatz

Der Marktplatz ähnelt einem Speed-Dating: Jeweils zwei Personen haben zehn Minuten Zeit, sich gegenseitig ihre Vorhaben vorzustellen. Dabei verfolgen sie ein klares Ziel: Sie wollen Vereinbarungen mit ihren Partnern schließen. In diesen Vereinba-

rungen sagen die Partner einander entweder Mittel für die Umsetzung eines Vorhabens zu (z.B. Wissen, Zeit, Kontakte oder andere Ressourcen) oder sie bringen sich durch Ideen für eine neue oder erweiterte Richtung eines Vorhabens ein (»Wenn wir das Vorhaben so abändern, bin ich dabei.«). Je besser es gelingt, die eigenen Vorhaben im Dialog mit den Mitteln der anderen weiterzuentwickeln oder durch neue Impulse zu veredeln, desto größer wird die Chance, dass sich daraus realisierbare Projekte entwickeln. Dazu ist es hilfreich, eine Atmosphäre des Dialogs (im Gegensatz zur Diskussion) herzustellen, wie sie im Folgenden beschrieben wird.

### Schritt 5: Vorhaben formulieren und beschließen

Zurück im Plenum werden aus den am Marktplatz gereiften Vorhaben nun diejenigen ausgewählt, die konkret gestartet werden sollen. Einige Vorhaben werden in den Dialogen am Marktplatz so viel Unterstützung gefunden haben, dass deren Beschreibung und Beschluss sehr einfach vonstattengehen. Wesentliche Elemente für ein Gelingen sind das Festlegen eines Verantwortlichen (Owner), die verbindliche Zusage (Commitment) derer, die etwas zum Vorhaben beitragen, und die Festlegung der ersten erkundenden Schritte. Da mit den Vorhaben neue Wege beschritten werden, ist es günstig, zunächst »auf Sicht« über wenige Wochen und ohne Fixierung eines fernen Endziels zu planen. Die Vorhaben brauchen nun Zeit, um von ihren Ownern vorangetrieben und entwickelt zu werden. Sie reifen im Prozess.

### Vor- und Nachteile

Ein wesentlicher Vorteil des Marktplatzes liegt in seiner Handlungsorientierung. Er vermeidet das unter Ungewissheit müßige Unterfangen, Entscheidungen über den Wert von bislang ungeprüften Ideen treffen zu müssen. Im Marktplatz entwickeln sich stattdessen diejenigen Ideen zu konkreten Vorhaben, welche die Handlungsenergie der anwesenden Akteure aktivieren können.

#### Kreativer Dialog statt kritischer Diskussion

Ein echter Dialog ist keine Diskussion. Damit sich andere in ein Vorhaben einklinken können, ist es notwendig, die eigenen Mittel und Motive zu exponieren. Zuhören orientiert sich an der Frage: Was kann ich mit meinen Mitteln und Vorstellungen zum Vorhaben beitragen? Beide Gesprächspartner öffnen im Dialog die Türen ihrer eigenen Vorstellungsräume und kreieren einen neuen, gemeinsamenstellungsraum, in dem ganz neue Ideen entstehen können. Die Chemie macht es vor: Hier entsteht durch die Verbindung von Wasserstoff (H) und Sauerstoff (O) etwas Neues: Wasser ( $H_2O$ ) transformiert die Eigenschaften der beiden Gase zu etwas Originärem mit neuen Eigenschaften. Für diese Form des kreativen Dialogs ist eine innere konstruktive Haltung notwendig, die stärker auf »Ja genau«-Beiträgen basiert als auf »Ja aber«-Einwänden.

Im Vergleich zu anderen Methoden zur Ideengenerierung liegt die Stärke des Tools in der Wirkung der Dialoge. Ideen müssen sich nicht von Anfang an vor einem großen Entscheidergremium bewähren, wie das etwa beim Brainstorming oder in einem Vorschlagswesen der Fall ist. Die Dialoge geben dem Ideengeber die Gelegenheit, die Idee so weit zu entwickeln und mit den Impulsen anderer anzureichern, dass sie reifen kann und im Plenum überlebensfähig wird.

Der Marktplatz mündet in konkrete erste Schritte innovativer Vorhaben. Durch die Methode und deren Spielregeln ist sichergestellt, dass diese Schritte leistbar sind und auf dem aufbauen, was in der Organisation bereits vorhanden ist: Identität, Wissen und soziales Netzwerk. Die konsequente Mitellorientierung begünstigt diejenigen Vorhaben, die von der Organisation auch umgesetzt werden können. Der Marktplatz beschränkt sich nicht auf die Kreativität im Denken, sondern fördert die Kreativität im Tun.

Ein gelungener Marktplatz setzt die Eigeninitiative und Selbstorganisation (Kooperationsbereit-



schaft) der Teilnehmer voraus. Weckt das Rahmenthema die Betroffenheit und das Engagement der Teilnehmer nicht, so wird das Tool auch keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Die Teilnahme an einem Marktplatz soll schon allein aus diesen Gründen auf Freiwilligkeit beruhen.

Das Tool fordert zudem die Entscheider einer Organisation. Da es sich um einen Prozess handelt, in dem sich die Ergebnisse nicht vorhersagen lassen, ist es wesentlich, dass diese bereits in der Anfangsphase die Grenzen des Handlungsspielraums und die Entscheidungsregeln für zu startende Vorhaben definieren. Werden im Prozess entwickelte Vorhaben am Ende durch Entscheider »niedergestimmt«, so kann das der Motivation der handelnden Akteure erheblich schaden. Es ist daher von besonderer Bedeutung, das Scheitern von Ideen als elementaren Bestandteil dieses Prozesses für Teilnehmer und Entscheider zu etablieren.

So einfach der Marktplatz im Prozess auf die Teilnehmer wirken kann, so herausfordernd ist er für den Organisator. Es ist daher sinnvoll, das Tool von einem Moderator mit Prozesskompetenz begleiten zu lassen, der im Sinne des Themas keine Karten im Spiel hat, somit allparteilich auftreten kann und für die Balance zwischen unternehmerischem Vorgehen und etablierter Managementpraxis sorgen kann.

## Perspektiven

Der Marktplatz der Macher basiert auf der Effectuation-Logik, nach der erfahrene Unternehmer unter Ungewissheit neue Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen und Märkte kreieren. In der betrieblichen Praxis wurde das Tool unter anderem auf Strategiefragen (Welche Wege beschreiten wir?), Organisationsfragen (Wie organisieren wir uns angesichts komplexer Aufgaben?), Führungsfragen (Was machen wir aus den vorhandenen Ressourcen in der Organisation?), Innovationsfragen (Wie schaffen wir Neues und Wertvolles?), Karrierefragen (Wo-

hin entwickle ich mich?) und allgemein zur Lösung komplexer Probleme (Was verändert die Situation in die gewünschte Richtung?) erfolgreich angewandt.

Dabei liegt die Verbindung mit dem in Organisationen stark verwurzelten Managementdreiklang Planung – Durchführung – Kontrolle durchaus nahe. Inwieweit sich die gestarteten Vorhaben nämlich tatsächlich bewähren, sollte in einem Follow-up nach einigen Wochen überprüft werden. Bis dahin hat sich herausgestellt, welche Wege in Sackgassen enden und welche in vielversprechende Richtungen führen. Erstere gilt es entschlossen zu beenden, während Letztere mit Mitteln und Richtungsvorgaben für die nächste Planungsperiode versehen werden können.

Speziell in reifen und etablierten Unternehmen wird unternehmerisches Denken und Handeln zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz. Der Marktplatz der Macher basiert im Kern auf dieser Logik unternehmerischen Denkens und Handelns und kann somit einen praktischen und pragmatischen Beitrag zu einem Schlüsselanliegen leisten: das Unternehmerische im Unternehmen wecken.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Faschingbauer, M./Grichnik, D.: a.a.O.
- 2 Vgl. Baumfeld, L./Hummelbrunner, R./Lukesch, R.: Instrumente systemischen Handelns, Leonberg 2009.

## Literaturhinweise

- Faschingbauer, M.: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2010.
- Faschingbauer, M./Grichnik, D.: Effectuation: Das Unternehmerische im Unternehmen wecken. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 80. Jg., 2011, H. 5, S. 337-344.
- Sarasvathy, S. D.: Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise, Cheltenham 2008.

## Weitere Quellen

- Deutschsprachige Webplattform für Effectuation Forschung und Praxis: [www.effectuation.at|.ch|.de](http://www.effectuation.at|.ch|.de)
- Internationales Beraternetzwerk Effectuation Intelligence: [www.effectuation-intelligence.biz](http://www.effectuation-intelligence.biz)

# Querdenken



## Marktgesetze infrage stellen und eigene Regeln setzen

Gerd-Inno Spindler

**Irgendwann kommt fast jedes Unternehmen an einen Punkt, an dem die Optimierung von Prozessen und Produkten an ihre Grenzen stößt. Dann sind neue Ansätze gefragt und der Mut, anders zu denken und die bisher geltenden Regeln hinter sich zu lassen. Dabei hilft die Methode des »Querdenkens«.**

»Wenn Sie immer das tun, was Sie bisher getan haben, werden Sie auch immer das bekommen, was Sie bisher bekommen haben.«

*Henry Ford, Gründer Ford Motor Company*

Es ist nicht mit einem Optimierungswettlauf mit dem Wettbewerber getan, um vielleicht ein paar Prozent an Verbesserungen zu erreichen – wie es der Wettbewerber natürlich auch tun kann. Deutlich effektiver ist, sich als Spielmacher zu bewegen und eigene Regeln im Markt zu etablieren. Soll man wirklich permanent mit dem Wettbewerb um den günstigsten Preis des Produkts kämpfen, anstatt innovative Maßnahmen und Produkte im Markt zu platzieren und sich kreativ mit dem Kunden zu beschäftigen?

Wenn die bisher angewendeten Lösungsansätze im strategischen Bereich oder bei Problemstellungen nicht den erhofften Erfolg gebracht haben, sollte etwas geändert werden.

### Was ist Querdenken? – eine Definition

»Querdenken ist eine strategische Denkweise, bei der aktiv, bewusst und unvoreingenommen das bisher Erreichte nicht weiter optimiert, sondern infrage gestellt und ohne Akzeptanz der bestehenden Branchenregeln nach neuen Möglichkeiten und Regeln im alten oder neuen Markt gesucht wird.«

*Gerd-Inno Spindler*

## Verfahren

Anstatt einen Prozess immer wieder aufwendig zu analysieren, ihn in seine Einzelteile zu zerlegen, zu optimieren und neu zusammenzusetzen, kann auch ein völlig neuer Weg beschritten werden. Dafür wurde die im Folgenden geschilderte Vorgehensweise entwickelt und erfolgreich umgesetzt.

### Teambuilding und Kick-off-Meeting

Je nach Thematik werden ein oder mehrere Teams gebildet. Die Teamzusammensetzung erfolgt nicht nach freien Kapazitäten, wichtig ist die Mischung aus Erfahrung, Unvoreingenommenheit, internen Mitarbeitern und externen Teilnehmern. Die Erfahrung der Etablierten mit den Ideen der Neuen zu verbinden ist dabei ein wichtiger Punkt. Die Neuen kennen noch keine Zusammenhänge und Regeln und brauchen sie daher auch nicht »abtrainieren«. Die Etablierten kennen eventuell Vernetzungen und Fallstricke und können sie zur Diskussion stellen. Interessant wird, ob diese Fallstricke im gesamten Team als solche gesehen werden.

Der Querdenk-Prozess startet mit einem Kick-off-Meeting. Zu Beginn wird das Problem beschreiben, allen muss klar sein, was zu bearbeiten und zu lösen ist. Es ist wichtig, Querdenken an ein ganz konkretes Problem zu koppeln, ansonsten fehlen der feste Bezugspunkt und später die Messbarkeit. Was wurde in der Vergangenheit getan, um das Problem zu lösen? Neben den Erfolgen muss deutlich

werden, dass alles, was bisher getan wurde, nicht zu einer nachhaltigen Lösung geführt hat.

Bevor zum Querdenken übergeleitet wird, ist es hilfreich, quasi als »Abschreckung« noch einmal kurz den klassischen Weg der Prozessanalyse als möglichen Weg aufzuzeigen. Danach erfolgt eine kleine Pause. Die Spannung und Neugierde, auf das, was nun folgt, ist zu spüren.

Anhand einer Präsentation wird dann verdeutlicht, dass die immer gleiche Denkweise immer die gleichen Ergebnisse liefert. Wenn alle Marktpartner den gewohnten Weg gehen, unterscheidet sich keiner mehr vom anderen. Damit wird das Verständnis für die neue Herangehensweise geweckt. Folgende Beispiele für erfolgreiche Querdenker und Unternehmen, die Spielregeln zu ihren Gunsten geändert haben, helfen bei der Veranschaulichung:

- Red Bull für »Neue Marktsegmente oder Märkte gründen«
- Recaro für »Neue Nachfrage für bestehende Produkte generieren«
- Starbucks für »Neue Wettbewerbssituation schaffen«
- RTL für »Hindernisse im Markt eliminieren«
- Nespresso für »Existente Märkte neu beleben«

Jeder verbindet mit diesen Unternehmen bestimmte Vorstellungen und erkennt jetzt Zusammenhänge, sieht die ganz bewussten und gezielten Regeländerungen mit den daraus folgenden Auswirkungen auf komplette Branchen.

Es folgt die Aufgabenstellung »Was machen wir heute?«. Hier geht es darum, die vermeintlichen Regeln und Gepflogenheiten der Branche zu sam-

mel. Danach folgt ein entscheidender Punkt: Das Team wird aufgefordert, die Aufzeichnungen mit allen Regeln und Branchengesetzen wegzuerwerfen und für die folgenden Schritte zu vergessen, denn Ziel ist nicht eine weitere Optimierungsstufe des bisher Gültigen, sondern dieses nicht weiter als Bedingung zu akzeptieren.

Im Anschluss folgt der eigentliche Querdenker-, der Spielmacher-Teil: »Wie würden Sie auf der grünen Wiese diese Thematik aus Kundensicht organisieren?«. Die Teammitglieder setzen sich zusammen und gestalten als Baumeister unbeschränkt von historischen Marktgesetzen und -barrieren, ohne Rahmenbedingungen, ohne Zäune und Bauvorschriften die zu behandelnden Themenblöcke neu.

### Die Arbeit im Querdenker-Team

Die Querdenker-Teams treffen sich unregelmäßig und bearbeiten die Aufgabenstellung. Es ist normal, dass sich manche anfangs schwer tun, alle gewohnten Regeln zu ignorieren, bei anderen wiederum die Vorschläge nur so sprudeln. »Realitätschecks« sind in diesem Stadium noch nicht notwendig, um die Kreativität nicht einzudämmen. Die Teams sollen Ideen sammeln, sie diskutieren, Gedanken Einzelner aufnehmen und weiter entwickeln.

Für den gesamten Umdenkprozess ist es wichtig, dass die Teams ihre Arbeit, ihre Gedanken und Vorschläge vermitteln können. Dazu dient eine Veranstaltung mit dem »Querdenker-Kreis«. Die Querdenker präsentieren ihre im Team erarbeiteten Vorschläge und beschreiben sie im Detail. Diese Veranstal-

#### Der klassische Ansatz

- Marktgesetze akzeptieren
- Prozessanalyse
- Hausaufgaben machen
- flexibel, preisgünstig und besser sein als die anderen
- Prozesse verbinden und vernetzen
- optimieren

#### Der »Querdenker« Ansatz

- als Spielmacher agieren
- Marktgesetze in Frage stellen
- eigene Regeln aufstellen
- radikal sein
- revolutionieren statt optimieren
- kein cost-cutting bis zum Muskel

**Abb. 1** Der Unterschied zwischen klassischer Prozessanalyse und Querdenken

### Was machen wir heute?

1. Beschreibung der Eckpfeiler und Rahmenbedingungen unseres Geschäfts (Traditionen, Konventionen)
2. **Vergessen und ausblenden**
3. Wie würden wir heute am »Reißbrett« aus Kundensicht den Markt neu erfinden, wenn es ihn bisher nie gegeben hätte.
4. Kurzfristig vergessen, wie die Evolution des Markts verlaufen ist.

**Abb. 2** Aufgabenstellung für das Kick-off-Meeting

tung ist ein Meilenstein im gesamten Prozess. Die Mitarbeiter bekommen die Gelegenheit, in einem größeren Kreis mit führenden Personen des Unternehmens ihre eigene Ideen und Gedanken zur Verbesserung des Unternehmens vorzustellen.

Zwischen den Meetings erreichen alle Teilnehmer Erinnerungs-E-Mails. Die Mails haben einen sogenannten Querdenker-Spruch zum Inhalt und gehen kurz auf die Meetings ein. Sie schließen mit einem Hinweis auf die Querdenker-Beispiele aus dem Kick-off-Meeting. »Viel Spaß beim nächsten Besuch eines Starbucks« oder einfach »Hoffentlich schmeckt es« in Verbindung mit dem Logo von Red Bull. Beim Einkaufen stößt man auf Red Bull, beim Stadtbummel kommt man an Starbucks vorbei und im Fernsehen sieht man die Nespresso-Werbung mit George Clooney. So werben alle obigen Unternehmen kostenlos für das Projekt und es ist permanent präsent. Wann macht George Clooney schon einmal Werbung für ein internes Projekt?

Im nächsten Schritt ändert sich die Anforderung an das Team. Priorität hat jetzt, in Optionen zu denken und zu überlegen, wie der Wettbewerber reagieren würde, wenn bestimmte Ereignisse einträten. Eine Kalkulation mit Pro und Contra der einzelnen Ideen sowie die Prüfung der Umsetzbarkeit gehören jetzt ebenfalls dazu. Am Ende steht die Entscheidung, welche Vorschläge umgesetzt werden sollen.

### Der Querdenker-Preis

Zur Unterstützung und Motivation kann ein Querdenker-Preis ausgelobt werden. Jedes Team nominert zwei Vorschläge. Die Nominierung sollte das Team unter Berücksichtigung von Kreativität, Umsetzbarkeit im Markt, Erfolgsaussichten für das ei-

gene Unternehmen und Kosten machen. Damit wird der Realitätscheck direkt von den Teammitgliedern vorgenommen.

Dieser Preis, genannt »QUH« für Querdenken, Umdenken, Handeln, lässt sich wie bei einer Oscar-Verleihung ausloben. Es gibt ein »offizielles« Nominierungsblatt, auf dem die – zur Beurteilung notwendigen – Angaben notiert werden (vgl. Abb. 3).

Eine Jury bewertet die eingegangenen Vorschläge und kürt den Gewinner. Mit dem Preis und der Besetzung der Jury kann das Thema Querdenken intern hoch aufgehängt und ihm ein großes Gewicht verliehen werden. Geschäftsführung, Vorstand, Gesellschafter und ein Außenstehender können Mitglieder der Jury sein.

Die Preisverleihung findet im großen Kreis statt und beginnt mit der Vorstellung aller Nominierungen. Jedes Team stellt sich den Fragen des Auditoriums. Die Mitarbeiter haben sich wochenlang Gedanken um das Unternehmen gemacht und es in bestimmten Punkten neu entworfen. Für alle ist es spannend, welche Vorschläge, welche Querdenker-Idee und welche Änderung der Spielregeln die Jury am besten bewertet hat.

### Vor- und Nachteile

Der Einwand, dass man nur mit viel Geld Querdenken und die Spielregeln in einem Markt ändern kann, wird kommen. Es erfordert im Prinzip aber erst einmal kein Geld, Ideen zu haben und zu denken. Neben der Arbeitszeit schlagen die Kosten für den Meeting-Raum und die Bewirtung zu Buche. Aus Kostengründen die Meetings intern abzuhalten

Querdenker-Preis		Team:	Nominierung:
Vorschlag:	Beschreibung des Vorschlags	Teilnehmer:	Q U H
Nutzen für das Unternehmen	Kosten und Nutzen		
Marktfähigkeit:	Chancen zur Realisierung		
Bemerkungen:	Was Sie noch sagen wollen	Jury:	

Abb. 3 Das Nominierungsblatt für den Querdenker-Preis

und auf einen Moderator zu verzichten, ist allerdings nicht sinnvoll. In den eigenen Räumen werden die Teammitglieder zu schnell durch das Tagesgeschäft abgelenkt. Außerdem gelingt es einem Moderator leichter, ein solches Meeting zu steuern, hat er doch beim Querdenken nicht das Problem, sich die Branchenregeln und Marktbarrieren abtrainieren zu müssen.

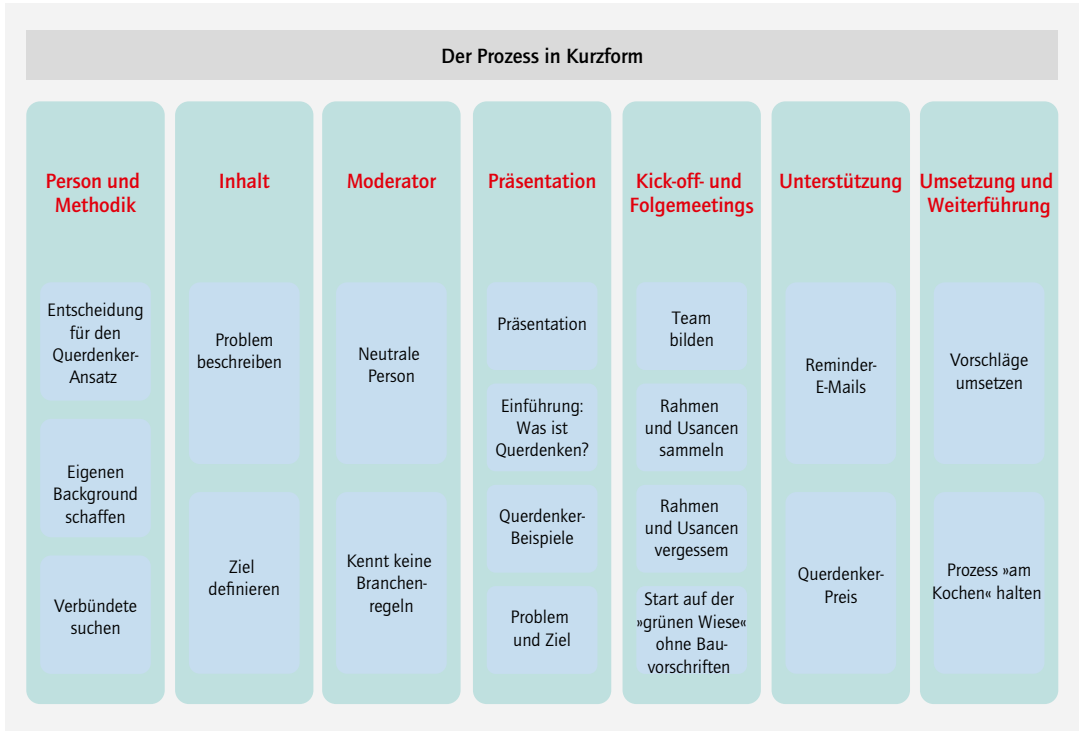


Abb. 4 Der Querdenk-Prozess

Der klare Vorteil: Das Team wird Dinge präsentieren, die auf normalem Wege in den nächsten Jahren nicht »erdacht« worden wären. Die Methode ist hochmotivierend für die Mitarbeiter und bietet die Möglichkeit, sich gezielt vom Wettbewerb abzusetzen und Signale für die Zukunft zu setzen.

## Perspektiven

Neben der Idee, die mit dem Querdenker-Preis ausgezeichnet wurde, sind noch weitere hochkarätige Einfälle und Maßnahmenvorschläge im Fundus. Jetzt besteht die Aufgabe, sich um die nächsten Schritte zu kümmern. Dem Querdenker-Team kann angeboten werden, seine Vorschläge dem Führungsteam des Unternehmens zu präsentieren und dort umgehend eine Entscheidung zu bekommen. Damit wird eine Querdenker-Plattform geschaffen und der Grundstein für eine dauerhafte Änderung der Sichtweise und der Problemlösung gelegt.

Querdenken versetzt in die Lage, die Führungsrolle zu übernehmen, wenn es darum geht,

- neue Marktsegmente oder Märkte zu gründen,
- neue Nachfrage für bestehende Produkte zu generieren,
- eine neue Wettbewerbssituation zu schaffen,
- Hindernisse im Markt zu eliminieren,
- existierende Märkte neu zu beleben.

## Literaturempfehlungen

- Buchholz, A./Wördemann, W.: Spielstrategien im Business – Die Regeln des Wettbewerbs verändern, Frankfurt a. M. 2008.
- Förster, A./Kreuz, P.: Different Thinking!, Frankfurt a. M. 2005.
- Karle, R.: Wie Querdenken Märkte verändert. In: Absatzwirtschaft, Sonderheft 2010, S. 90–92.
- Kim, W.C./Mauborgne, R.: Der Blaue Ozean als Strategie, München 2005.
- Kohlöffel, K. M./Rosche, J.-D.: Spielmacher im Management, Weinheim 2009.
- Spindler, G.-I.: Querdenken im Marketing. Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern. Wiesbaden 2011.

# Blue Ocean Strategy

## Neue Märkte ohne Konkurrenz gestalten

Heike Rawitzer/Jacques Hefti



Die »Blue Ocean Strategy«<sup>1</sup> gehört zu den erfolgreichsten Innovationskonzepten der strategischen Unternehmensführung. Ihre eindrucksvolle Schlagkraft manifestiert sich dabei nicht im Ringen mit Wettbewerbern um Marktanteile, sondern in der Philosophie, dass sich die Konkurrenz nur schlagen lässt, indem man sich auf die Schaffung neuer Märkte ohne Konkurrenz konzentriert – ein intelligentes sowie einfaches Strategiewerkzeug, um dem ruinösen Wettbewerb etablierter Branchen zu entkommen.

Die Idee der »blauen Ozeane« basiert auf der systematischen Analyse von 150 erfolgreichen Unternehmen aus mehr als 30 Branchen. Das Konzept gilt als Erfolgsrezept in der sich immer schneller verändernden und härter werdenden Geschäftswelt. Blaue Ozeane sind dabei neue, vom Unternehmen selbst entwickelte Märkte, in denen es noch keinen oder nur einen geringen Wettbewerb gibt. Sie entstehen, indem man einen neuartigen Nutzen für den Kunden schafft und dadurch eine neue, anders gelagerte Nachfrage erzeugt. Dabei konzentriert sich das Unternehmen nicht auf bisher angewandte Kundenwertkonzepte, sondern fokussiert bewusst auf Kundengruppen, welche die Leistung bisher nicht nutzen. Marktgrenzen und Branchenstrukturen werden hierbei vom Unternehmen neu gestaltet und sind nicht a priori definiert. Unternehmen, die sich blauen Ozeanen zuwenden, akzeptieren somit die bestehenden strukturellen Bedingungen der Branche nicht, sondern gehen eigene, innovative Wege zur Gestaltung ihrer Marktfelder. Sie erfinden sich und ihre Leistung neu. Durch das systematische und strategisch fundierte Ausweichen auf diese blauen Ozeane entzieht sich das Unternehmen mit seinen Wachstumsgeschäften der direkten Konkurrenz und somit der Gefahr von Preiskämpfen und Marktanteilsverlusten.

Diesen blauen Ozeanen – ein Sinnbild für die unberührte Weite und Tiefe des Meeres – stehen die

»roten Ozeane« gegenüber (vgl. Abb. 1). Rote Ozeane bezeichnen die existierenden Branchen und Märkte, in denen Branchengrenzen definiert und akzeptiert sind. Hier konzentriert sich eine Vielzahl von Wettbewerbern auf die vorhandene Nachfrage. Ihr strategisches Handeln fokussiert darauf, die Konkurrenz zu schlagen. Dadurch wird der Wettbewerb immer härter und das »Wasser färbt sich blutrot«.

### Vorüberlegungen

Ein ganz entscheidender Unterschied zwischen den beiden Strategieansätzen ist nicht nur die Neudefinition des Marktes und die Erschließung eines neuen Nachfragepotenzials als Erfolgsfaktor, sondern auch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und gleichzeitig die Erzielung von Kostenvorteilen. Durch eine konsequente Konsumentenausrichtung bei der Produktinnovation und die Eliminierung nicht nutzenstiftender Faktoren bei gleichzeitiger Wertsteigerung für den Kunden kommt es zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

Eine Vielzahl bekannter Unternehmen hat erfolgreich blaue Ozeane für sich definiert und ihre Nutzen-, Preis- und Kostenaktivitäten konsequent darauf ausgerichtet. Neben Starbucks, German Wings oder The Body Shop ist wohl der Cirque du Soleil das prominenteste Beispiel. Er hat in der hart um-

Strategien für bestehende Märkte (rote Ozeane)	Strategien zur Eroberung blauer Ozeane
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebeln des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung für Differenzierung ODER niedrige Kosten	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung UND niedrige Kosten

Abb. 1 Blaue Ozeane stehen für eine Abkehr vom bisherigen strategischen Ansatz<sup>2</sup>

kämpften, traditionellen Zirkuswelt einen neuen Markt geschaffen, indem er auf die sensiblen und teuren Tiershows verzichtete und die Künstler sowie die Inszenierung unterschiedlicher Unterhaltungselemente in den Vordergrund rückte. So veränderte er das bis dahin gängige Angebot des Zirkusspektakels in hochwertige Unterhaltung und erschloss so eine neue Zielgruppe – die zahlungskräftige Mittelschicht.

Verfahren

Das (Er)finden blauer Ozeane unterliegt dabei einem systematischen und strukturierten Prozess,

der vorhandene Überzeugungen radikal überwindet und den bestehenden Preis- und Qualitätsraum neu definiert.<sup>3</sup> Dieser Prozess lässt sich unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Werkzeuge<sup>4</sup> in drei Phasen gliedern (vgl. Abb. 2).

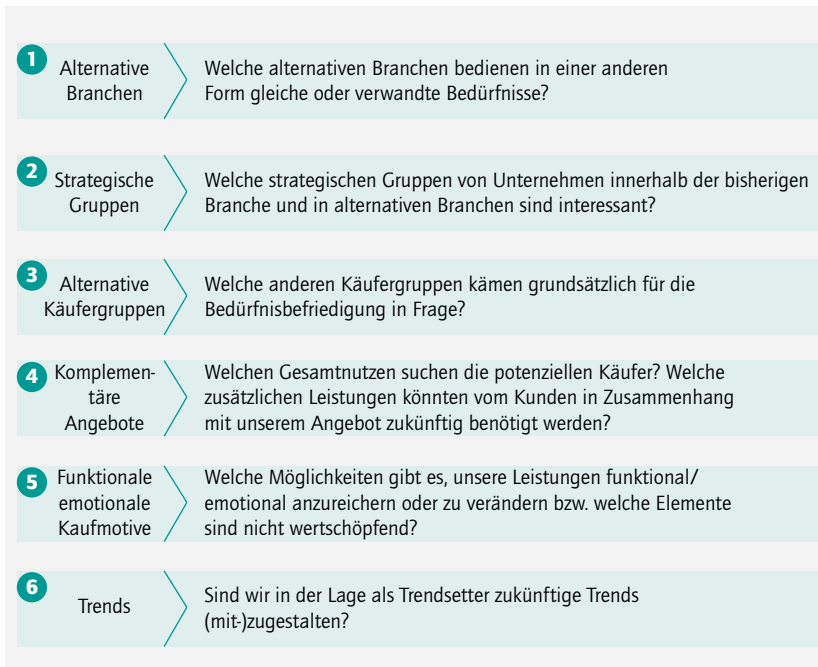
Phase 1: Umgestaltung der Marktgrenzen

Die Entwicklung blauer Ozeane setzt voraus, dass etablierte Marktgrenzen gesprengt und die Gegebenheiten des Marktes neu geordnet werden. Dabei werden in einem strukturierten Prozess konsequent die bestehenden Elemente des Marktes in Frage gestellt und auf die Möglichkeit ihrer Neuinterpretation untersucht.



Abb. 2 Die drei Schritte zum blauen Ozean





**Abb. 3** Durch die richtige Fragestellung zu neuen Ozeanen<sup>5</sup>

Dies geschieht zunächst anhand des sogenannten Suchpfade-Modells, das in sechs Teilschritten systematisch durch die richtige Fragestellung die Ausweitung des Blickwinkels fördert (vgl. Abb. 3).

Die Beantwortung der Fragen verändert die Sichtweise und sprengt die als definiert geglaubten Grenzen des Marktes.

### Phase 2: Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen

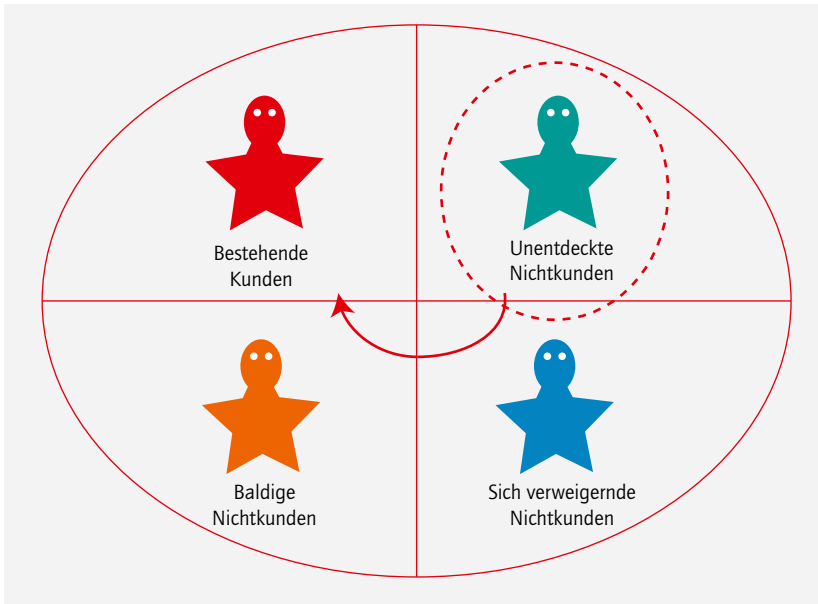
Eine in roten Ozeanen gängige Vorgehensweise ist die Konzentration auf den bestehenden Kundenstamm und die scheinbar durch die Branche definierten Zielgruppen. Im härter werdenden Wettbewerb, vor allem in gesättigten Märkten, greifen die Unternehmen zu immer dezidierten Kundensegmentierungen, um die Wünsche und Bedürfnisse der vorhandenen Zielgruppe noch besser befriedigen zu können. Das führt zu immer differenzierteren und aufwändigeren Leistungsangeboten, die teilweise kostspielige Herstellungskosten zur Folge haben. Will man neue Märkte erschließen, muss man jedoch diese Nutzen- und Kosten-

entwicklung aushebeln und darf sich nicht auf die noch bessere Befriedigung der bestehenden Zielgruppe festlegen. Nichtkunden rücken dabei in den Mittelpunkt der Anstrengungen. Das Ziel bei der Überwindung der vorhandenen Nachfrage ist es, mit den stillschweigenden Annahmen der Branche hinsichtlich der bestehenden Kundenstrukturen zu brechen.

Um dies besser erreichen zu können, werden diejenigen Nichtkunden, die sich zu Kunden wandeln lassen, in drei Kategorien eingeteilt (vgl. Abb. 4).

Die erste Kategorie sind die sogenannten »baldigen Nichtkunden«. Sie nutzen das Produkt, weil es nichts Besseres gibt, sind aber nicht überzeugt. Ihre Kundenbindung ist niedrig und die Abwanderungsgefahr hoch. Zur Erschließung dieser Zielgruppe kann die Frage hilfreich sein, welches Maß an Kundennutzen ihnen geboten werden muss, um sie zu loyalen, wiederkehrenden Kunden zu machen.

In der zweiten Kategorie finden sich die »sich verweigernden Nichtkunden«. Sie kennen das Angebot, halten es aber für unattraktiv oder nicht erschwinglich. Um diese Gruppe greifbar zu machen,



**Abb. 4** Die Kategorien der Nichtkunden zur systematischen Analyse zukünftiger Käufergruppen

muss sich ein Unternehmen die Frage stellen, was diese Zielgruppe von der Nutzung ihres Angebotes abhält (z. B. die Nutzerfreundlichkeit).

Die dritte Kategorie subsumiert die »unentdeckten Nichtkunden«. Sie werden in der Branche nicht als mögliche Zielgruppe wahrgenommen, weil niemand darauf kommt, dass ihre Bedürfnisse durch die Leistung der Unternehmen befriedigt werden könnten. Es gilt somit für die Unternehmung zu untersuchen, ob es Optionen gibt, den Kundennutzen dahingehend zu verändern, dass Kunden alternativer Branchen (s. Abb. 2) ebenfalls akquiriert werden können. Ein klassisches Beispiel dafür ist Paul Dubrulle, der Mitbegründer der Accor-Gruppe, der mit der Gründung der Billighotelkette »Formule 1« eine Zielgruppe eroberte, die bis dahin noch gar keine Hotelkunden waren. Blaue Ozeane erobern, heißt aber nicht nur Low-Cost-Angebote kreieren. Der deutsche Leuchtenhersteller Erco etwa stieg mit seinem strategischen Dreiklang »Licht statt Leuchten« seit den 1970er-Jahren sehr erfolgreich aus dem hart umkämpften Leuchtenmarkt für Privathaushalte schrittweise aus und etablierte sich über bis dahin zu den Nichtkunden zählenden Gruppen wie Architekten, Bauingenieure und Lichtplaner. Erco illuminiert heute Objekte und

Räume wie das Guggenheim-Museum in Bilbao, den Flughafen London-Stanstead oder den Pariser Louvre.

Als ein weiteres hilfreiches Instrument zur Überwindung eingefahrener Sichtweisen entwickelten die Autoren die Käufer-Nutzen-Matrix (vgl. Abb. 5). Sie kann einerseits zur Analyse möglicher Nutzenfelder für potenzielle Käufer dienen, lässt sich aber auch als Überprüfungsinstrument der später zu erläuternden Nutzeninnovation verwenden.

Die sechs Nutzenhebel (Felder, die für den Kunden einen nachhaltigen Nutzen generieren können) aus jeweiliger Nichtkundensicht (Kategorie 1 bis 3) werden dabei anhand der Phasen des gesamten Käufer-Erfahrungs-Zyklus systematisch überprüft.

Auf folgende Fragen sollte besonders Wert gelegt werden:

- Welches sind die größten Nutzenhindernisse in der jeweiligen Phase?
- Warum »profitiert« der Nichtkunde in der jeweiligen Phase nicht von zusätzlichen Wertgewinnen aus dem Nutzenhebel?
- Was fehlt dem Nichtkunden, um den jeweils größtmöglichen Nutzen zu ziehen?

Phasen des Käufer-Erfahrungs-zyklus Nutzenhebel	1. Kauf	2. Lieferung	3. Benutzung	4. Ergänzungen	5. Instandhaltung	6. Entsorgung
Kundenproduktivität			●	Gegenwärtig kommt der Kundennutzen ausschließlich über »Produktivitätssteigerungsaspekte« zustande		
Einfachheit						
Convenience	●	Kundennutzen kann künftig erhöht werden, indem die Convenience beim Kauf der Entsorgung erhöht wird				●
Risikoreduktion						
Spaß und Image			●	Kundennutzen kann künftig erhöht werden, indem die »Spaßaspekte« bei der Nutzung erhöht werden		
Umweltfreundlichkeit						

● Gegenwärtiger Fokus     
 ● Zukünftiger Fokus: Nutzeninnovation

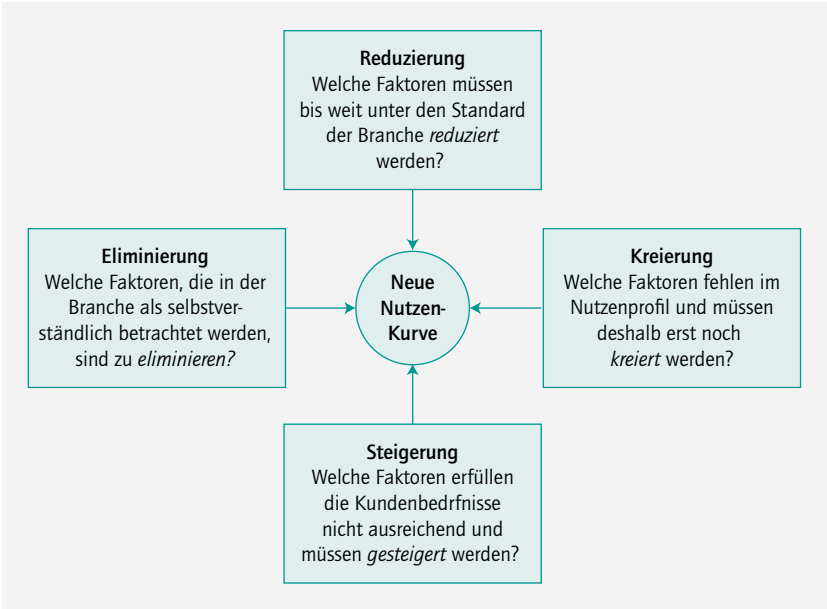
**Abb. 5** Die Käufer-Nutzen-Matrix zur systematischen Analyse zukünftiger Nutzeninnovationen<sup>6</sup>

Das methodische Vorgehen zeigt eine Möglichkeit auf, sich dezidiert mit einem potenziellen Wertegewinn für den Kunden auseinanderzusetzen.

**Phase 3: Entwicklung von Wertinnovationen**

Um letztlich die entscheidende Wertinnovation für

die latent vorhandene Nachfrage zu entwickeln und eine neue Nutzenkurve zu erreichen, muss unter Berücksichtigung der attraktiven Nichtkunden und der Ergebnisse aus der Käufer-Nutzen-Matrix das Angebot der Unternehmung umstrukturiert werden. Dazu eignet sich das Vier-Aktionen-Format (vgl. Abb. 6).



**Abb. 6** Vier-Aktionen-Format zur Nutzeninnovation<sup>7</sup>