

## Akademische/r Handelsmanager/in MSc Handelsmanagement

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



## Die Blue Ocean Strategie

- nach W. Chan Kim und Renée Mauborgne (2005)

## ▪ **Kompakt**

- Die Blue Ocean Strategie unterteilt den Markt in Red Oceans und Blue Oceans: Red Oceans beinhalten die Gesamtheit der bestehenden Wirtschaftstätigkeit. Blue Oceans umfasst zukünftige, noch zu schaffende Markträume. Wettbewerb ist hier zumindest eine Zeitlang irrelevant.
- Da im Red Ocean Markt eine brutale Konkurrenz herrscht und die Margen unter Druck sind, wird dieser Markt gemieden. Folglich entfällt die Orientierung am Schaffen von Wettbewerbsvorteilen.
- Der Fokus der Blue Ocean Strategie liegt stattdessen auf dem Aufbau von Wertinnovationen (Nutzeninnovationen für Kunden) und neuen Markträumen, die wettbewerbsfrei sind und hohe Gewinne erlauben. Der Ansatz basiert auf dem Glauben, dass ein Unternehmen ständig genug unerschlossene Märkte anzapfen und somit den Wettbewerb auf Dauer vermeiden kann.
- Die Blue Ocean Strategie arbeitet mit einer Reihe von Werkzeugen und zeigt in einer Anleitung auf, wie sich Unternehmen auf systematische Weise Blue Oceans erarbeiten können.
- Die Blue Ocean Strategie kombiniert Differenzierung und Niedrigkostenstrategie.

## ■ **Kontext**

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne entwickelten die Blue Ocean Strategie auf der Grundlage von langjährigen Studien. Dabei untersuchten sie 150 strategische Muster in 30 Branchen im Zeitraum zwischen 1880 und 2000.
- Der Ansatz der Blue Ocean Strategie nimmt eine Gegenposition zu klassischen Theorien ein, insbesondere zum Wettbewerbsansatz von Porter und dem ressourcenorientierten Ansatz (Kernkompetenzen) von G. Hamel und C.K. Prahalad.
- Kritiker der Blue Ocean Strategie machen geltend, dass diese vor allem im Nachhinein Strategien beschreibt und nicht anwendungsorientiert ist.
- Als markante Beispiele für die Entwicklung von Blue Ocean Strategien gelten Ikea, Nintendo oder Sony (Walkman).

## ■ **Die Autoren**

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne sind Professoren für strategisches Management an der Universität INSEAD in Fontainebleau und Singapur.
- Mit ihrem Ansatz der Blue Ocean Strategie stießen sie auf ein breites internationales Echo. Ihr Buch liegt mittlerweile in 39 Sprachen vor und wurde in über 2 Millionen Exemplaren verkauft.

## ■ **Publikationen**

- W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.
- W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Der blaue Ozean als Strategie: wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Hanser Verlag, 2005.

## Red Ocean Strategie vs. Blue Ocean Strategie

Der Ansatz der Wertinnovation bildet den Grundstein der Blue Ocean Strategie. Nicht das tun, was alle tun: Anstatt auf Wettbewerb liegt der Fokus auf der Erschließung von neuen, wettbewerbsfreien Markträumen

Red Ocean Strategie	Blue Ocean Strategie
Wettbewerb im bestehenden Markt	Schaffung neuer, wettbewerbsfreier Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Konkurrenz irrelevant machen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage schaffen und erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebeln des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung entweder für Differenzierung oder für Kostenführerschaft	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und niedrige Kosten

Beispiele für Blue Ocean Strategien:  
Sony (Walkman), Nintendo, Ikea

## Umsatz-Gewinn-Verhältnis in bestehenden und neuen Märkten

- Studie: Lancierung von neuen Geschäften bei 108 Firmen

- Bei 86 % der Lancierung von Geschäften handelt es sich um schrittweise Verbesserungen innerhalb von Red Oceans im bestehenden Marktplatz.
- Diese 86 % erzeugen 62 % des Gesamtumsatzes, aber nur 38 % des gesamten Profits.
- Die restlichen 14 % fokussieren auf Blue Oceans. Diese generieren 38 % des gesamten Umsatzes und 61 % des gesamten Gewinns.

### Lancierung von Geschäften



### Auswirkung auf den Umsatz



### Auswirkung auf den Gewinn



## Die 6 Prinzipien der Blue Ocean Strategie

Prinzipien, die die erfolgreiche Formulierung und Umsetzung der Blue Ocean Strategie leiten  
Risikofaktoren, die durch die Prinzipien verringert werden

### Formulierungsprinzipien

1. Marktgrenzen neu definieren
2. Fokus auf „das große Bild“, nicht auf Zahlen
3. Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen
4. Die strategische Sequenz richtig einhalten

### Entsprechende verminderte Risikofaktoren

- ➔ Suchrisiko
- ➔ Planungsrisiko
- ➔ Größenrisiko
- ➔ Businessmodelrisiko

### Durchführungsprinzipien

5. Überwindung entscheidender organisat. Hürden ➔ Organisationsrisiko
6. Einbau der Ausführung in die Strategie ➔ Managementrisiko



## Sechs-Pfade-Analyse für die Etablierung neuer Markträume

Mit der Sechs-Pfad-Analyse wird systematisch nach potenziellen, kommerziell nutzbaren Geschäftsfeldern gesucht. Sie macht die Auseinandersetzung mit Wettbewerb, Differenzierung oder Kostensenkung hinfällig.

- Suche nach Chancen in substituierenden Branchen
  - Analyse von Substituten bei konkurrierenden Unternehmen
- Suche nach Chancen in strategischen Gruppen
  - Analyse von strategische Gruppe einer Branche als Inspiration für eine Innovation der Wertschöpfung
- Suche nach Chancen entlang der Kundenkette
  - Hier stehen bestehende Kundengruppen im Fokus: Frage, wie diese mit noch differenzierteren Lösungen bedient werden könnten
- Suche nach Chancen in komplementären Angeboten
  - Das Kundenverhalten wird ganzheitlich untersucht. Welche vorgezogenen bzw. welche nachgelagerten Leistungen bezieht der Kunde, wenn er unsere Leistung nutzt?
- Suche nach Chancen in der Kundenwahrnehmung
  - Entwicklung von Wertinnovationen durch Untersuchung der Kundenwahrnehmung und Veränderung des Angebots
- Suche nach Chancen durch Trendgestaltung
  - Erschließung von neuen Markträumen durch frühzeitige Wahrnehmung und Umsetzung von Trends



## Die Kundennutzenkarte für strategische Impulse

Kundennutzenkarte	beim Einkaufen	beim Liefern	beim Benutzen	beim Erweitern	beim Erhalten	beim Entsorgen
mehr Produktivität für den Kunden						
Einfachheit für den Kunden erhöhen						
Convenience für den Kunden erhöhen						
Risiken für den Kunden reduzieren						
Fun- oder Imagenutzen für den Kunden erhöhen						
Umweltfreundlichkeit erhöhen						

Felder zum Erschließen neuer Markträume

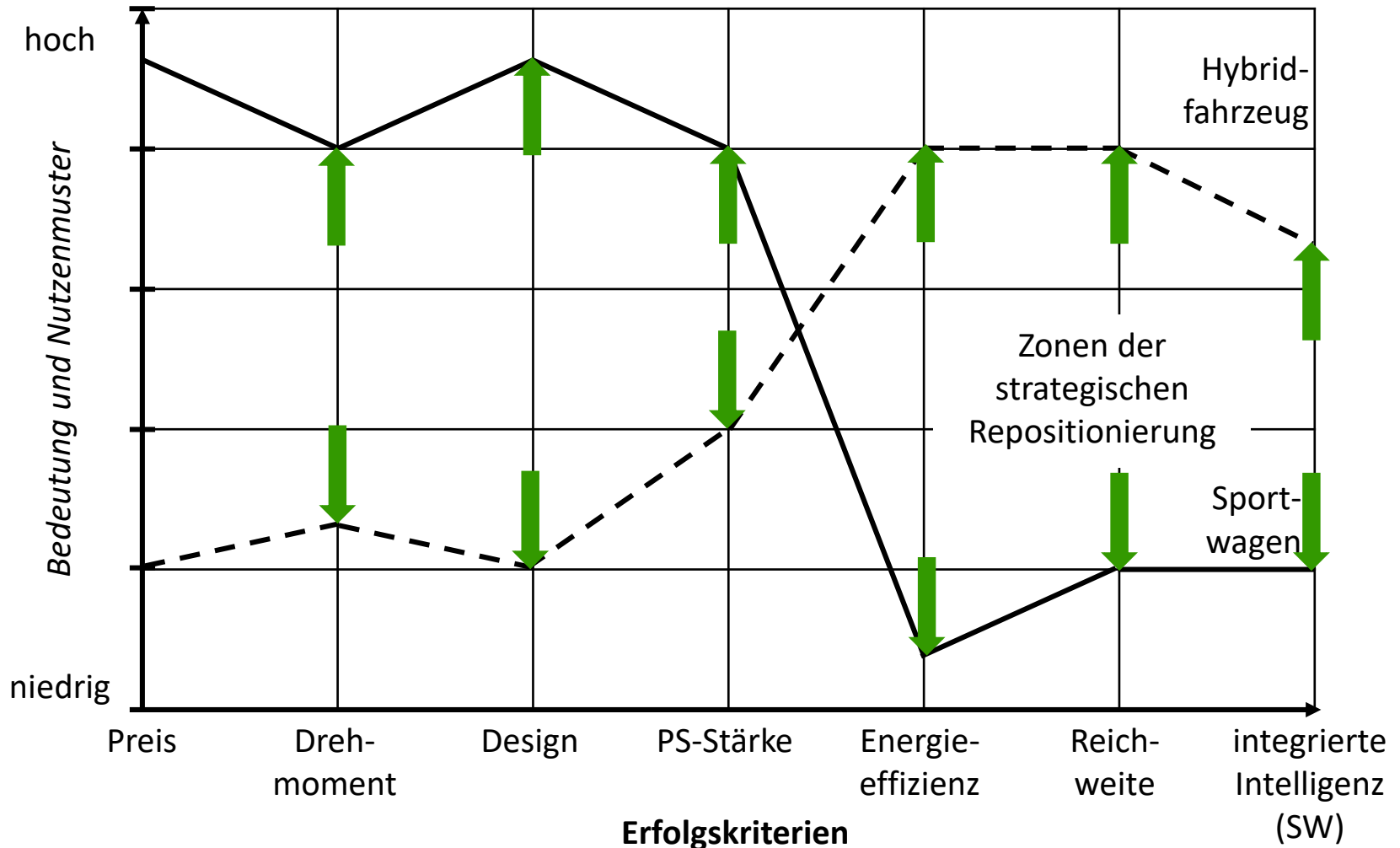
## Analytische Werkzeuge und Rahmenkonzepte I/III

### Schritt 1: strategische Konturen (Nutzen-Wertkurve)

- Diagnostisches und handlungsorientiertes Instrument – Ausgangspunkt jeder Nutzeninnovation
- Zeigt gegenwärtigen Stand im gegebenen Markt auf:
  - wo im Wettbewerb investiert wird
  - die Faktoren, die den Wettbewerb bestimmen
  - die im Wettbewerb vorhandenen Angebote
- Auf Basis der wettbewerbsentscheidenden Faktoren aus der Kundennutzenperspektive und ihren Ausprägungen lässt sich die Wertkurve erstellen
- Neuorientierung der Strategie weg von den Konkurrenten zu Alternativen, von den Kunden zu den Nicht-Kunden der Branche (Den Weg der Wahl zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft vermeiden)
- Durch Einfügen der eigenen Wertkurve in die Grafik erkennt ein Unternehmen seine relative Leistung bezüglich den Wettbewerbsfaktoren im Vergleich zum Markt
- Die Frage, wie ein Unternehmen eine neue, fokussierte und divergente Wertkurve entwickelt, beantwortet das „**Vier-Aktionen-Format**“ (Schritt 2)

# Strategische Konturen (Nutzenkurve)

## Beispiel aus der Autobranche



Quelle (Grafik): Scheuss, Ralph: Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2008, S. 305.



## Analytische Werkzeuge und Rahmenkonzepte II/III

### Schritt 2: Das 4 Aktionen-Format – Kernelemente in 4 Richtungen

Wertinnovation durch **Reduzieren**:  
Kernfaktoren radikal kürzen

**Reduziere**  
Welche Faktoren werden deutlich unter den Branchenstandard reduziert?

Wertinnovation durch **Kreieren**:  
neue Wertelemente können hinzugefügt werden

**Eliminiere**  
Welcher der Faktoren, die die Branche als gegeben betrachtet, soll **eliminiert** werden?

**Neue Wertkurve**

**Neue Wertkurve**  
Welche Faktoren, die von der Branche noch nie angeboten wurden, werden geschaffen?

Wertinnovation durch **Eliminieren**:  
Kernfaktoren weggelassen

**Erhöhe**  
Welche Faktoren werden deutlich über den Branchenstandard **erhöht**?

Wertinnovation durch **Steigern**:  
Kernfaktoren können über den Branchenstandard gehoben werden



## Analytische Werkzeuge und Rahmenkonzepte III/III

### Schritt 3: Das Eliminiere-Reduziere-Erhöhe-Erschaffe-Gitter (Grid)

- Ergänzendes Analyseinstrument zum Vier-Aktionen-Format
- Das Gitter hilft, zusätzlich zu den Fragen des Vier-Aktionen-Formats Unternehmen dazu zu bringen, in allen vier Bereichen zu handeln, um eine neu Wertkurve zu erstellen
- Diese Vorgehen bringt folgende Vorteile:
  - Es hilft gleichzeitig die Strategie der Differenzierung und Niedrigkosten zu verfolgen und so den Wert-Kosten-Zusammenhang zu verändern
  - Unternehmen, die auf Wachsen fokussiert sind verbessern damit ihre Kostenstrukturen
  - Wird von Führungskräften auf jeder Stufe verstanden und führt zu einem hohen Grad an Engagement
  - Unternehmen nehmen jeden Wettbewerbsfaktor mit dem es in der Branche konkurriert, genau unter die Lupe und erkennen so das Ausmaß der Annahmen, die implizit im Wettbewerb gemacht werden

Das Eliminiere-Reduziere-Erhöhe-Erschaffe-Gitter	
Eliminiere	Erhöhe
Reduziere	Erschaffe

## 3 Merkmale einer guten Strategie

- klarer, prägnanter Fokus:
  - Wirkungsvolle Strategien sind einfach. Sie konzentrieren sich auf wenige, aber ganz wichtige Faktoren
- erkennbare Einzigartigkeit:
  - Die Strategie muss aus der Sicht des Kunden einzigartig sein. Diese Alleinstellung soll dieser beim Einkauf erkennen
- überzeugender Slogan:
  - Ein Slogan muss die Strategie des Unternehmens markant auf den Punkt bringen