Blue Ocean Strategy

Vorwort
- = Nutzeninnovation — Unter Nutzeninnovation wird die Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens definiert
- **Methodenbaukasten** entwickelt, mit dem bis dahin ungenutzte Teilmärkte erschlossen und der bisherige Wettbewerb als irrelevant erklärt werden konnte
- Vorgänger Bücher
  - 2005 „Blue Ocean Strategy: How To CreateUncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant“
  - 2017 „Blue Ocean Shift: BeyondCompeting – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth“

Digitale Transformation Zahlen und Fakten
- **„Digitale Revolution“** — Im Jahr 1993 waren nur drei Prozent aller Informationen digital gespeichert, 2007 waren es bereits 94 %!

1 Teil I / Einführung / Theorie (Strat. Mgmt)
- Ausgangslage / Situation heute — Produkte heute sehr identisch (Technisch =) dazu Markentreue wird unbedeutender. D.h. Firmen können nur über Preis differenzieren. —> Margen schwinden. —> Ansatz der BOS (Blue Ocean Strategie)
- **Abgrenzung** von Strategie und Taktik

Strategie = Grundsatzregelungen (grundsätzliche Prädispositionen)	Taktik = operative Handlungen (laufende Dispositionen)
Merkmale • strukturbestimmend (konstitutiv) • echte (Wahl-)Entscheidungen • mittel-/langfristig orientiert • verzögert bzw. in Stufen wirksam • schwer korrigierbar	**Merkmale** • ablaufbestimmend (situativ) • Routineentscheidungen (habituelles Verhalten) • kurzfristig orientiert • „sofort“ wirksam • leicht korrigierbar
Entscheidungssituation • komplexes, schlecht strukturiertes Entscheidungsfeld (Unsicherheitsgrad hoch) • heute werden (Grundsatz-) Entscheidungen für morgen getroffen • ganzheitliches Denken notwendig (Unternehmen als Ganzes umfassend) • makro-betonte, eher qualitative Betrachtungsweise	**Entscheidungssituation** • überschaubares, gut strukturiertes Entscheidungsfeld (Unsicherheitsgrad niedrig) • heute werden (Problemlösungs-) Entscheidungen für heute getroffen • partikulares Denken steht im Vordergrund (einzelne Aktionsbereiche des Unternehmens betreffend) • mikro-betonte, eher quantitative Betrachtungsweise
Grundorientierung: Effektivitätskriterium → „die richtigen Dinge machen“	**Grundorientierung:** Effizienzkriterium → „die Dinge richtig machen“

Abgrenzung von Strategie und Taktik. (Quelle: Becker 2013, S. 143)

- **Klassische Strategie** zur Eroberung neuer Märkte
  - Diversifikationsstrategie von Ansoff

Markt

Produkt	Bestehend	Neu
Bestehend	Marktdurchdringung	Markterweiterung
Neu	Produktdifferenzierung	Diversifikation

    - Produkt vs Markt / Bestehend vs Neu
    - Marktdurchdringung: verbesserter Absatz auf bestehenden Markt
    - Produktdifferenzierung: Verkauf von neuen Produkten auf bestehenden Markt
    - Markterweiterung: bestehendes Produkt auf neuem Markt
    - Diversifikation: neue Produkt auf neuem Markt
  - Wettbewerbsstrategie nach Porter

Wettbewerbsvorteil

Wettbewerbsbreite	Niedrige Kosten	Differenzierung
Branchenweit	Umfassende Kostenführerschaft	Differenzierung
Nische	Kostenführerschaft in der Nische	Differenzierung in der Nische

Stuck in the middle

  - 4 Innovationsstrategien nach Drucker — 4
    - Schneller und stärker handeln als die Konkurrenz
    - Eine ökologische Lücke besetzen — einen Markt durch Neuerungen zu beeinflussen, ihn aber nicht zu dominieren.
    - In eine Lücke stoßen
    - Eine Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale anstreben
      - • Nutzen für den Kunden schaffen
      - • Preisgestaltung
      - • Adaption an die soziale und ökonomische Situation des Kunden
      - • dem Kunden das geben, worauf er Wert legt
- **Die Blue Ocean Strategy® (BOS) nach Kim und Mauborgne**
  - **Ansatz BOS:** legt den Fokus der Strategie nicht auf den Wettbewerb, sondern auf Märkte, auf denen es keinen Wettbewerb gibt.
    - **Red Oceans®** sind die uns bekannten, exakt definierten Märkte,

Tab. 1.1 Strategien für rote und blaue Ozeane. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 18)

Strategien für rote Ozeane	Strategien für blaue Ozeane
Wettbewerb im vorhandenen Markt schlagen	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen	Aushebelung 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

    - **Blue Oceans®** werden hingegen bisher noch nicht erschlossene Märkte bezeichnet — durch Nutzeninnovation — Unter Nutzeninnovation wird die Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens definiert
  - Für die **Umsetzung** werden verschiedene **Analysewerkzeuge** zur Verfügung gestellt
    - 1 **Strategische Kontur**
      - **konventionellen Strategiemodellen** wird nun versucht, mit Fokus auf dem definierten Problem der Branche bessere Produkte anzubieten als die Konkurrenz.
      - Die **Blue Ocean Strategy®** hingegen verfolgt einen anderen, völlig neuen Ansatz. Die Schwerpunkte werden von der Konkurrenz und den Kunden der Branche auf die Alternativen und die Nichtkunden verlagert.

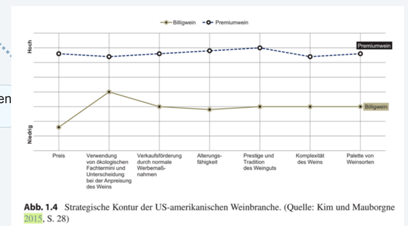

Abb. 1.4 Strategische Kontur der US-amerikanischen Weinbranche. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 28)

    - 2 **Vier-Aktionen-Format**

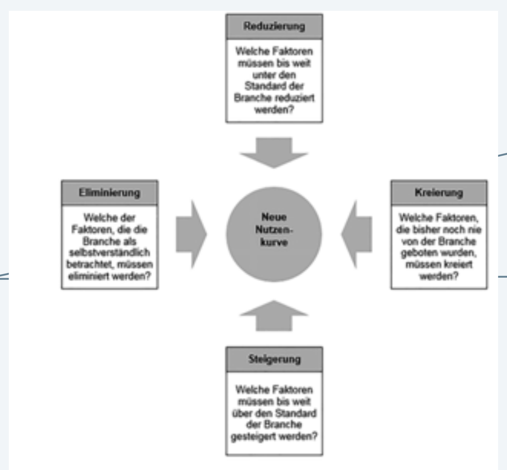

Abb. 1.5 Das Vier-Aktionen-Format. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 114)

      - Ziel: niedrige Kosten, neuer Nutzen für Kunden
      - ERSK-Quadrat

Eliminierung - Fachtermini und Unterscheidungen - Alterungsfähigkeit - Verkaufsförderung durch normale Werbemaßnahmen	**Steigerung** - Preisliche Orientierung an Billigweinen - Einbeziehung Einzelhandel
Reduzierung - Komplexität des Weins - Weinsorten - Prestige des Weins	**Kreierung** - Leichte Trinkbarkeit - Einfache Auswahl - Spaß und Abenteuer

Abb. 1.7 ERSK-Quadrat [yellow tail]. (Quelle: Kim und Mauborgne 2015, S. 38)

    - 3 **Die sechs Suchpfade**
      - Probleme bereitet den Unternehmen vor allem das „Suchrisiko“, da es sprichwörtlich darum geht, „die Nadel im Heuhaufen zu suchen“, um einen Blue Ocean® zu finden.
      - 6
        - Suche nach Chancen in substituierenden Branchen
        - Suche nach Chancen in strategischen Gruppen
        - Suche nach Chancen entlang der Kundenkette
        - Suche nach Chancen in komplementären Angeboten
        - Suche nach Chancen in der Kundenwahrnehmung
          - Rationale Ebene oder Gefühlsebene
          - Involvement, wie aktiv er sich mit Kauf befasst.
        - Suche nach Chancen durch Trendgestaltung — Beurteilung nachhaltiger Trends werden drei Schlüsselprinzipien
          - • Die Trends sind für das Geschäft entscheidend,
          - • die Trends sind für das Geschäft irreversibel,
          - • die Trends weisen eine klare Richtung auf.
    - 4 **Nichtkunden** — drei Kategorien
      - „baldige“ Nichtkunden
      - „verweigernde“ Nichtkunden
      - „unentdeckte“ Nichtkunden
- **Konventionelle Strategien vs. Blue Ocean®** (Unterschiede!)
  - Ansoff vs BOS
    - Ansoff: Möglichkeiten, sich mit bestehenden oder neuen Produkten auf bestehenden oder neuen Märkten durchzusetzen. — Der Begriff „neue Märkte“ bezeichnet dabei jedoch nicht gänzlich neue Märkte, die noch nicht erschlossen sind,sondern Märkte, auf denen das Unternehmen bisher nicht aktiv war
    - BOS verfolgt den Ansatz, einen Markt zu besetzen, der bisher noch nicht ergründet wurde. — Circue du Soleil: Kombi zw. Zirkus und Theater gebildet!
  - Porter vs BOS
    - Porter: untersucht Möglichkeiten zur Differenzierung nicht auf unerschlossenen Märkten, sondern die Strategie fokussiertdie Ausprägungen Kostenführerschaft oder Differenzierung in unterschiedlichen Marktsituationen.
    - er beschränktdie Marktsicht somit auf ein einzelnes Marktsegment,
    - Bei BOS jedoch ein gänzlicher neuer Markt erobert und kein Segment.
  - Peter Drucker vs BOS
    - Sehr ähnlich
    - =: Das Konzept zielt darauf ab, ein neues innovatives Produkt auf einem neu geschaffenen Marktbeherrschend zu besetzen
    - Unterschied: Vergleich des Zusammenhangs zwischen Kosten und Nutzen unterscheiden sich die beiden Strategieansätze — BOS: fokussiert gleichzeitig die Kreierung eines neuen Kundennutzens und die Kostensenkung

2 Teil II / Methode / Anwendung
- **Einsatz von BOS und Design Thinking**
  - Zur Formulierung der Strategie (für blaue Ozeane) gibt es Prinzipien
    - 4 Prinzipien der Formulierung
    - 4 Prinzipien der Umsetzung
  - Design Thinking (DT)
    - = systematische, menschenzentrierte Innovationsmethode
      - lernen aus Fehler
      - multidisziplinäre Teams
    - 6 Schritte des DT
      - "Verstehen"
      - "Beobachtung"
      - "Standpunkt"
      - "Ideenfindung"
      - "Prototyp"
      - "Test"
  - Vgl. BOS und DT

Theoretisch basierter Vergleich	Design Thinking	Blue Ocean Strategy
Abbildung aller Komponenten des Innovationsprozesses	Vollständige Abbildung des Innovationsprozesses	Vollständige Abbildung des Innovationsprozesses
Berücksichtigung einer Fehlerkultur	Starke Integration einer Fehlerkultur durch Iterationen und Prototyping	Förderung einer Fehlerkultur durch Marktexplorationen und Kundenfeedback
Unterstützung einer erfolgreichen Marktdiffusion	Schaffung eines neuen Kundennutzens	Fokus auf strategisches Marktproblem und Entwicklung von Vertriebsmodellen
Integration von Business Cases	Validierung der Ideen durch Prototyping	Erstellung von Business Cases für einzelne Ideen
Notwendigkeit einer bestehenden Innovationskultur	Kulturelle Verankerung der Methode notwendig	Innovationskultur fördert den BOS-Prozess
Iterationsschleifen	DT-Konzept beruht auf Iterationsschleifen	Wiederholung einzelner Phasen

Abb. 2.3 Theoretisch basierter Vergleich von Design Thinking und Blue Ocean Strategy®

Praktisch basierter Vergleich	Design Thinking	Blue Ocean Strategy
Anwendungsfelder	Entwicklung komplett neuer Produkte und Prozesse	Strategische Entwicklung von Geschäftsmodellen
Teamzusammenstellung	Heterogenes Team von 5 - 6 Personen	Kernteam von 5 - 6 Personen, variierende Supportteams
Commitment der Geschäftsführung	Teilnahme an Workshops	Teilnahme an Workshops, Nachvollziehbarkeit durch Business Cases
Unternehmenskultur	Prozess wird ohne innovative Unternehmenskultur gehindert	Innovative Unternehmenskultur ist hilfreich, aber kein Hindernis, falls nicht vorhanden
Grundwissen bzgl. Innovationen	Notwendigkeit für die Umsetzung von DT-Prozessen	Hilfreich für BOS-Prozesse, Integration eines Wissenstransfers
Ideengenerierung	Integration verschiedener Kreativtechniken	Integration bestimmter Tools, gefördert durch Kreativtechniken
Klarheit des Prozesses	Prozess durch Iterationsschleifen nicht komplett planbar	Klare Prozessstruktur durch Roadmap
Agilität	Hohes Maß an Agilität durch Iterationen	Gewisses Maß an Agilität gegeben
Schnelligkeit	Bedingt durch interne Rahmenbedingungen	Bedingt durch interne Rahmenbedingungen, Integration der Umsatzplanung

Abb. 2.4 Praktisch basierter Vergleich von Design Thinking und Blue Ocean Strategy®

    - Umsetzung
      - DT Umsetzung = Projektmgmt
      - BOS = Umsetzung eines Business Cases
    - Beide brauchen funktionierende "Fehlerkultur"
    - BOS auf Geschäftsmodelle ausgerichtet, weniger auf Produktentwicklung
    - BOS = Analytischer Ansatz
    - DT = Kreativer Ansatz
- **Cross Industry Business**
  - Nicht mehr experimentieren, sondern Informationen bewusst abrufen (Internet macht es möglich)
  - --> Innovation = Rekombination von vorhandenem Wissen — andere Branchen beachten! — = "Open Innovation" — interne wie externe Faktoren berücksichtigen
- **Blue Ocean Enterprise**
- **Die 7 Erfolgsfaktoren in der Anwendung der BOS**

3 Teil III . KMU/Mittelstand
- Basic Theorie: Klassische Strategien
  - Kernfrage, in welchen Geschäftsfeldern aktiv sein will?
    - --> Unternehmensstrategie
      - --> BCS: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio
      - --> McKinnsey: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio
    - --> Wettbewerbsstrategie
      - Marktorientierte Strategie
        - = Outside-in-Perspektive
        - --> Porter: Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenstrategie
      - Ressourcenorientierte Strategie — = Inside-out-Perspektive
  - Defizite klassischer Strategien:
    - Regie Märkte = Überkapazitäten und Sättigungserscheinungen
    - begrenzte Märkte, innerhalb die Konkurrenten um Marktanteile kämpfen.
    - ABER, globale Welt = dynamisch.
- Anwendung der BOS in mittelständischen Unternehmen
  - BOS vs. marktorientierter Ansatz
    - = Outside-in-Perspektive
    - BOS = neue Märkte finden
    - BOS: Gewinn eines Unternehmens basiert nicht auf den Verlust eines anderen!
    - BOS setzt auf Nachfrageseite, nicht auf Angebotsseite.
    - klass. Strategie: entweder Kostenführerschaft oder Differenzierung! beides geht nicht. BOS sagt beides geht!
  - BOS vs. ressourcenorientierer Ansatz
    - Inside-out-Perspektive
    - BOS versucht einzigartiges Leistungsangebot zu schaffen, der ressourc. Ansatz möchte einzigartige Kernkompetenz nutzen.
    - Herangehensweise unterscheidet sich:
      - klassische Ansatz: Nutzen der Kernkompetenz = ergibt autom. einen neuen Markt. — = oft durch neue Technologien.
      - BOS sucht aktiv nach neuen Märkten.
- Weiche Diversifikation
  - weil bestehende Markt nur geringe Wachstum, gezwungen auf andere Märkte und Produkte auszuweichen
  - Fazit: Weiche Diversifikation nicht in Lage neuen Markt/neuer Kundenstamm zu schaffen.
- Argumente von "Simon" — empfiehlt --> Weiche Diversifikation und Investition in Kerngeschäft, da Eintritt in neue Märkte äusserst riskant!
- 8 Lehren der Hidden Champions
  - "Bild einsetzen"
  - in der Mitte Starke Führung, wichtig!!
  - Statistik: Anmeldung der Patente, viel mehr bei KMUs 31 pro 1000 Mitarbeiter, vs 6 Patente pro 1000 MA bei grossen Firmen.
- Fazit:
  - Ausschliessliche Konzentration auf BOS nicht sinnvoll. — Wichtig Hintergründe, Zusammenhänge, wirtschaftliche Lage etc. zu beachten!
  - Blaue Ozeane zu schaffen kann lukrativ sein und strategisch richtig, der Grossteil des Geschäfts findet aber immer noch in roten Ozeanen statt!!

Quelle: The Blue Ocean Strategie in Theorie und Praxis, Diskurs und 16 Beispiele, Springer Gabler Verlag, T. Barch, T. Heupel. H. Trauttmann