

Strategieberatung

Blaue Ozeane oder blutige Wettbewerbsstrategien

Ob die strategische Methodenlehre „Blauer Ozean“ einen Paradigmenwechsel in der Geschäftswelt verursacht oder nur eine neue Modeerscheinung auf der Palette der Managementinstrumente ist, daran scheiden sich die Geister.

Auch wenn es keine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt, bestimmte Tendenzen sind bereits erkennbar. W. Chan Kim und Renée Maugborgne, die Entwickler der Methodenlehre, sind Professoren an der internationalen Business-Schule INSEAD. Ihr Buch „Blue Ocean Strategy“ erschien im Februar 2005 bei Harvard Business Press. Einige Elemente der Methodik wurden bereits vor Jahren im Managementunterricht und bei der Unternehmensstrategie-Entwicklung angewendet. Ein gelungenes Beispiel dafür ist die so genannte „Value Innovation“, mit der Samsung eine 300-köpfige Value-Innovation-Abteilung in einer Matrix-Struktur aufgebaut hat. Dieses Team ist für die Überprüfung aller Technologie- beziehungsweise Entwicklungsideen verantwortlich, die im Konzern entwickelt werden. Dabei kommt das gesamte Instrumentarium der Blauer-Ozean-Strategie zur Anwendung. Das Ziel der Untersuchungen

ist, Risiken auszusieben und von den guten Ideen allein die lebensfähigen zu verwirklichen.

Grundsatz der Blauer-Ozean-Strategie ist, dass wir uns nicht auf die Konkurrenz oder die vorhandene Marktsituation konzentrieren, sondern neue Märkte schaffen. Auf diese Weise kann sich das Unternehmen den Wettbewerbsvorteil des ersten Marktteilnehmers verschaffen. Daher auch der Name „Blauer Ozean“, der auf die Reinheit und Unberührtheit des gewählten Segments anspielt. In mehreren Dimensionen widerspricht die Blaue-Ozean-Strategie den von den Business-Schulen so vehement vertretenen wettbewerbsstrategischen Theorien. Die Autoren haben das Symbol „Blauer Ozean“ bewusst gewählt, im Gegensatz zum traditionellen „Roter Ozean“-Begriff, mit dem bereits existente Märkte bezeichnet werden. Bei Letzterem verletzen sich die Konkurrenten im Preiswettbewerb gegenseitig, daher die rote Farbe des Ozeans.

Auf lange Sicht ist es auch auf einem neu geschaffenen Markt unmöglich, das spätere Auftreten von Konkurrenten auszuschließen. Will man jedoch immer zu den erfolgreichen Unternehmen gehören, muss man stets nach dem nächsten „Blauen Ozean“

(neuen Markt) Ausschau halten. Durch die Globalisierung beziehungsweise in den informationsbasierten Gesellschaften ist bei den Standardprodukten ein seit langem stagnierendes Überangebot zu beobachten. Die Selbstsicherheit eines marktführenden Unternehmens kann in einer solchen Umgebung zur Katastrophe führen – beispielsweise bei der Firma Kodak, die nicht mehr in den Fortune-Listen vertreten ist.

Die Methodenlehre kann auf jede Einheit – Individuum, Firma, Produkt, Produktgruppe, geografische Region oder Land (beispielsweise Singapur oder Dänemark) – angewendet werden.

Das Buch, das innerhalb eines Jahres nach seiner Veröffentlichung in 32 Sprachen übersetzt wurde, konzentriert sich auf Produkte und Produktgruppen. In erster Linie ist es deshalb im B2C, das heißt auf dem Markt von Verbrauchsgegenständen hilfreich. Die Autoren und die von den Autoren gegründete internationale Beratungskörperschaft BOS (Blauer-Ozean-Strategie) – die in Ungarn von der Develor Zrt. vertreten wird – wollen in Kürze eine neue Fassung veröffentlichen. Diese soll sich auf strategische Instrumente von B2B-Produkten und -Dienstleistungen (beispielsweise Einkaufsketten), Prozessmanagement sowie



Ungarische Vertretung der BOS-Beratung: Dr. Kinga Petro.

Führungstechniken im Sinne der Blauer-Ozean-Strategie ausdehnen.

Die Methodenlehre BOS, wie sie im englischsprachigen Raum abgekürzt wird, bietet für die Bestimmung der strategischen Schritte, das Herausfiltern der Risiken sowie die strategische Implementierung einen systematischen Rahmen. Unter den internationalen Referenzen finden sich fast alle Bereiche. Die Fastfood-Kette McDonald's beispielsweise greift auf der internationalen Führungsebene auf BOS-Berater zurück. Da es sich hierbei um strategische Planung handelt – wobei die Tochterunternehmen der multinationalen (globalen) Firmen kaum freie Hand haben – bekommt das akkreditierte BOS-Netzwerk bei der Unternehmensberatung eine wichtige Rolle. Durch den mehrstufigen Akkreditierungsprozess ist gesichert, dass die Berater weltweit, von New York bis Moskau, dieselbe Terminolo-

gie und dieselben Hilfsmittel, wie etwa Fallstudien und Simulationsspiele, benutzen. Da die BOS-Projekte umfassende, auch die Unternehmenskultur betreffende Veränderungen induzieren können, müssen alle Projektteilnehmer dieselbe „Sprache“ sprechen und sich auch über Landesgrenzen hinaus verstehen können.

Schließlich ist anzumerken, dass W. Chan Kim und Renée Maugborgne ihr Buch aufgrund langer Forschungen, Analysen und Untersuchungen über die erfolgreichsten Firmen der vergangenen 120 Jahre geschrieben haben. So genannte „spontane Blaue Ozeane“ – auch „Nischenmärkte“ genannt – die von kreativen Unternehmen geschaffen werden, sind natürlich stets zu beobachten. Im Vergleich mit wirklichen „Blauen Ozeanen“ sind sie jedoch nur kleine blaue Seen. Es ist unwahrscheinlich, dass sie internationale Märkte oder besondere Profitraten zum Resultat haben können. Die Methodenlehre der Blauer-Ozean-Strategie ist gerade insofern bedeutsam, als sie größeren Marktteilnehmern und multinationalen Unternehmen eine Möglichkeit bietet, sich kreative Unternehmenshaltungen ohne Risiko anzueignen.

Um die Blauer-Ozean-Strategie besser zu verstehen, lohnt es, sich mit der gesamten Palette vertraut zu machen. Das Expertenteam der Develor Zrt. steht seinen Kunden dabei gern zur Verfügung.

Dr. Kinga Petro
BOS Senior Consultant
Develor Beratungs Zrt.



„ROTHER OZEAN“-WETTBEWERBSSTRATEGIEN

- Basiert auf existierenden Märkten
- Konzentriert sich auf Wettbewerbspositionen
- Bedient bestehende Nachfrage
- Durch den verstärkten Wettbewerb sinkende Profitraten
- Entscheidungen werden durch das Dilemma „Nützlichkeit für den Kunden vs. Ausgaben“ beeinflusst
- Marktteilnehmer wählen zwischen Unterscheidungsstrategie und Kosteneffizienzstrategie



„BLAUER OZEAN“-STRATEGIEN

- Erschafft neue Märkte
- Bereits bestehende Marktpositionen werden irrelevant
- Induziert neue Nachfrage
- Hohe Profitmöglichkeiten auf dem neuen Markt
- Dilemma „Nützlichkeit für den Kunden vs. Ausgaben“ besteht nicht mehr
- Der Marktteilnehmer kann die Unterscheidungs- und die Kosteneffizienzstrategie parallel verfolgen