

Stefan Krulis

Situativer Einsatz der Blue Ocean Strategy

*Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsfelder und
kritische Würdigung anhand ausgewählter Fallbeispiele*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2009 Diplom.de
ISBN: 9783836632812

Stefan Krulis

Situativer Einsatz der Blue Ocean Strategy

**Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsfelder und kritische Würdigung
anhand ausgewählter Fallbeispiele**

Stefan Krulis

Situativer Einsatz der Blue Ocean Strategy

*Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsfelder und
kritische Würdigung anhand ausgewählter Fallbeispiele*

Stefan Krulis

Situativer Einsatz der Blue Ocean Strategy

Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsfelder und kritische Würdigung anhand ausgewählter Fallbeispiele

ISBN: 978-3-8366-3281-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. MCI - Management Center Innsbruck GmbH, Innsbruck, Österreich, Magisterarbeit, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

Vorwort

Ich möchte mich im Zusammenhang mit dieser Diplomarbeit recht herzlich bei meinem Betreuer, Herrn Prof. (FH) Dr. Johannes Dickel, für die Unterstützung bei der Bearbeitung dieses doch recht innovativen Themas bedanken. Weiters gilt mein Dank ebenso Herrn Dipl.-Ök. Jens Döge sowie Herrn Dipl.-Kfm. Holger Trautmann von der Unternehmensberatung MSU Consulting GmbH für ein konstruktives und ausführliches Expertengespräch, das sich auch als sehr aufschlussreich herausstellte.

Ein weiterer Dank gilt meiner Korrekturleserin Melanie Riedl.

Widmen möchte ich die Arbeit meinen Eltern, Gert und Brigitte Krulis, sowie meiner Großmutter, Sonja Krulis.

Stefan Krulis, im Mai 2009.

In Gedenken an meinen Freund und Onkel Andreas Cramer.

Kurzfassung

Das Konzept der Blue Ocean Strategy (BOS), eine vor wenigen Jahren von *Kim/Mauborgne* entwickelte Wettbewerbsstrategie, birgt hohen Neuheitsgehalt: Das Prinzip der Nutzeninnovation, der Grundpfeiler der Strategie, ermöglicht es nämlich Unternehmen, Differenzierung des Leistungsangebots und Kostensenkung simultan miteinander zu kombinieren.

Bisher blieb im Rahmen des BOS-Modells allerdings unbeantwortet, ob sich für eine solche Strategie Anwendungsfelder und –muster identifizieren lassen, aufgrund derer konkrete situative Umsetzungspotentiale und Empfehlungen für Unternehmen aus Industrie, Dienstleistung und Handel abgeleitet werden können. Genau diese Fragen zu beantworten setzte sich die vorliegende Diplomarbeit zum Ziel.

Nach theoretischer Untersuchung des BOS-Konzepts auf Basis einschlägiger Literatur wurde die Existenz bisheriger Anwendungsfelder der Strategie ermittelt. So konnten aufgrund der Analyse von zehn ausgearbeiteten Fallbeispielen zur erfolgreichen Umsetzung des Modells (entnommen großteils aus Fachzeitschriften und Wirtschaftsjournalen) sowie unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus einem explorativen Experteninterview vier Hauptanwendungsfelder der Strategie identifiziert werden: Es kann danach kategorisiert werden, auf welchen Märkten (B2B oder B2C) Unternehmen BOS umsetzen und wo sie dabei die Nutzeninnovation anknüpfen (am Produkt oder an nicht-produktvariablen Leistungen, zB. am Lieferprozess).

Bei induktiver Analyse der einzelnen Einsatzfelder ergab sich so unter anderem die Erkenntnis, dass es für Unternehmen im B2C-Bereich (zB. für Industriebetriebe, die Konsumgüter des täglichen Bedarfs produzieren) häufig schwierig ist, BOS auf Produkte zu transferieren. Gegenteilig erscheint in vielen Branchen im B2B-Segment eine Anwendung der Strategie besonders vielversprechend. Allgemein lässt sich außerdem ableiten, dass das Umsetzungspotential des Konzepts tendenziell mit der Komplexität der Produkte bzw. der Höhe des Interaktionsgrades zwischen Unternehmen und Kunde ansteigt.

Abstract

The Blue Ocean strategy (BOS) model, a recently developed competitive strategy by *Kim* and *Mauborgne*, contains a high level of innovation: The principle of Value Innovation, the cornerstone of the approach, enables companies to combine strategic differentiation and cost reduction simultaneously.

So far, the question has not been asked whether special fields of application of the Blue Ocean strategy can be identified on which then situational recommendations (for industrial, service and commercial enterprises) as to the potentials of the implementation of the model can be based. To answer these questions had been the goal set for this diploma thesis.

After having analysed the Blue Ocean model on a theoretical basis using relevant literature, the existence of previous fields of application of the strategy was explored. Hence, by analysing ten elaborated case studies on the successful implementation of the model (based on articles in professional journals and economic newspapers) as well as an explorative expert interview four main fields of application could be identified: First, one has to distinguish between using BOS in business-to-business or business-to-customer markets. Second, companies that transfer the principle of Value Innovation on their products can be differentiated from companies that adopt only non-product performances (such as their supply chain).

An inductive analysis of each of the fields of application of the BOS model indicated (among other findings) that for business-to-customer companies (especially for industrial enterprises producing fast moving consumer goods) it is in many cases very difficult to transfer the strategy onto products. On the other hand, in numerous industries in business-to-business markets the use of the model is particularly promising. Generally it can also be concluded that the potential of the BOS approach tends to increase with the complexity of the products and the level of interaction between the company and its customers.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung	1
1.3. Vorgehensweise und Methodik	2
2. Grundlagen der Blue Ocean Strategy	5
2.1. Die Grundidee des Blue Ocean-Ansatzes	5
2.1.1. Der Konkurrenz ausweichen und neue Märkte schaffen.....	5
2.1.2. Die Nutzeninnovation als Eckpfeiler der BOS.....	7
2.1.3. Nutzeninnovation versus technische Innovation	10
2.1.4. Auswirkungen einer BOS auf Gewinn und Wachstum	11
2.2. Werkzeuge und Instrumente der BOS.....	12
2.2.1. Die Nutzenkurve zur Visualisierung der BOS	12
2.2.2. Das Vier-Aktionen-Format	15
2.2.3. Die sechs Pfade zur Nutzeninnovation	17
2.2.4. Tipping Point Leadership zur Umsetzung der BOS	23
3. Vergleich der Blue Ocean Strategy mit klassischen	
Strategiekonzepten.....	27
3.1. Die Wachstumsstrategien nach <i>Ansoff</i>	27
3.1.1. Grundlegende Darstellung des Konzepts	27
3.1.2. Die Produktentwicklungsstrategie	27
3.1.3. Die Marktentwicklungsstrategie	28
3.1.4. Die Diversifizierungsstrategie	29
3.2. Die generischen Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	30
3.2.1. Grundlegende Darstellung des Konzepts	30
3.2.2. Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft	31

3.2.3.	Die Strategie der Differenzierung.....	32
3.2.4.	Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte	32
3.3.	Das Positionierungskonzept nach <i>Ries/Trout</i>	33
3.3.1.	Grundlegende Darstellung des Konzepts	33
3.3.2.	Das Stärken einer bereits eingenommenen Position	34
3.3.3.	Das Suchen nach einer Lücke	34
3.3.4.	Das De- oder Repositionieren der Konkurrenz	36
3.4.	Synoptischer Vergleich der BOS mit den klassischen Strategien.....	37
4.	Bestandsaufnahme bisheriger Anwendungsfelder der Blue Ocean	
	Strategy	40
4.1.	Situative Anwendungsfelder der BOS	40
4.2.	Die BOS-Anknüpfung an Produkten auf B2B-Märkten	43
4.3.	Die BOS-Anknüpfung an Produkten auf B2C-Märkten	45
4.3.1.	Spielkonsolenhersteller Nintendo	45
4.3.2.	Autobauer Tata Group	48
4.3.3.	Onlinebank ING Direct	50
4.3.4.	Fitnessstudio Curves	52
4.4.	Die BOS-Anknüpfung an nicht-produktvariablen Leistungen auf B2B-Märkten	55
4.4.1.	Betonproduzent Cemex	55
4.4.2.	Getränkeproduzent Red Bull.....	57
4.5.	Die BOS-Anknüpfung an nicht-produktvariablen Leistungen auf B2C-Märkten	59
4.5.1.	Computerhersteller Dell	59
4.5.2.	Autoversicherer Progressive Insurance	61
4.5.3.	Handelskette Wal-Mart	63
4.6.	Kritische Würdigung des Konzepts.....	66
4.6.1.	Situative Chancen und Herausforderungen einer BOS	66
4.6.2.	Umsetzungsempfehlungen und Schlussfolgerungen	71
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	76
	Quellenverzeichnis	78
	Anhang.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gegenüberstellung: BOS versus klassische Strategieansätze	38
Tabelle 2:	Überblick zu ausgewählten Anwendungsfällen der BOS	41
Tabelle 3:	Übersicht über situative Anwendungspotentiale der BOS.....	74