

Die Blue ocean-Strategie

Blue Ocean Strategie ist eine Methode zur Entwicklung nachhaltig profitabler Geschäftsmodelle aus dem Bereich des strategischen Marketing. Grundgedanke der Methodik ist es, dass nur durch die Entwicklung innovativer, neuer Märkte, die der breiten Masse der Kunden und Nicht-Kunden wirklich differenzierende und relevante Nutzen bieten (sog. Blue Oceans), nachhaltige Erfolge erzielt werden können, unter anderem durch die bedeutungslos gewordene Konkurrenz, Neuakquirierung von Kunden und optimierten Kostenstrukturen. Der Begriff *Ozean* beschreibt im Zusammenhang mit der Blue Ocean Strategie einen Markt oder Industriezweig.

„Blaue Ozeane“ (Blue Oceans) werden als unberührte Märkte oder Industriezweige verstanden, die wenig bis gar keinen Wettbewerb aufweisen. Derjenige der in den Blauen Ozean eintauchen würde, würde somit unentdeckte Märkte oder Industriezweige auffinden.

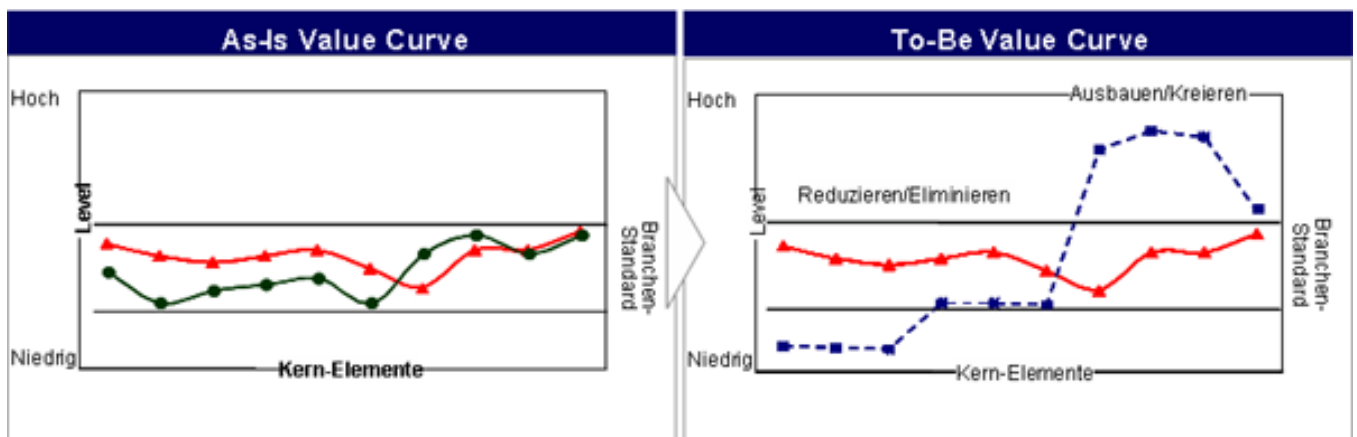
Ein „Roter Ozean“ (Red Oceans) hingegen bezeichnen gesättigte Märkte, charakterisiert durch harte Konkurrenz, überfüllt mit Mitbewerbern, welche alle den gleichen Service oder die gleichen Produkte anbieten.

Red Ocean Strategie	Blue Ocean Strategie
Wettbewerb innerhalb vorhandener Märkte	Märkte neu (er)finden und schaffen
Die Konkurrenz mittels eigener Wettbewerbsvorteile schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Marktanteile erhöhen und die aktuelle Nachfrage optimal ausnutzen	Neue Nachfrage erschließen
Qualitätsanbieter mit hohen Kosten oder Billiganbieter (Kosten-Nutzen)	Den Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten aushebeln
Ausrichtung auf Differenzierung oder Kostenführerschaft	Ausrichtung auf Differenzierung und niedrige Kosten

Hinter der Blue Ocean Strategie steht der Gedanke, dass erfolgreiche Unternehmen sich nicht am Wettbewerb orientieren, sondern eigene innovative Wege suchen um einen Blauen Ozean selbst zu kreieren. Innovationen eröffnen neue Märkte und steigern deren Attraktivität durch die Abwesenheit einiger unattraktiver Markteigenschaften, die im bisherigen Wettbewerb weniger geschätzt sind. Erfolgreiche Innovationen beruhen dabei selten auf technologischen Neuerungen, sondern vielmehr auf einer neuartigen Gestaltung des Gesamtangebots.

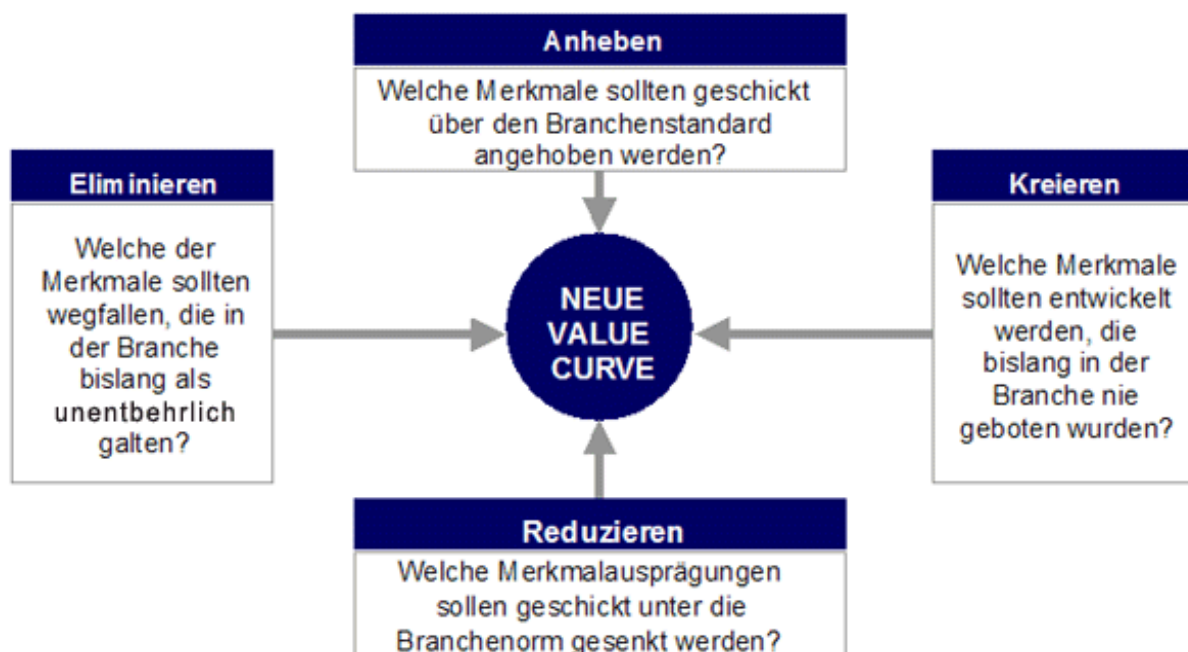
Schritt 1 : Wertekurven

Zunächst wird für einen Markt oder Industriezweig eine Wertekurve erstellt, um zu klären welche Kernelemente aus Sicht der Kunden und Nicht-Kunden diese kennzeichnen. Wichtige Merkmale können zum Beispiel bedeutsame und stark umkämpfte Kernattribute sein oder Investitionstreiber der Wettbewerber. Die Wertekurve eines Unternehmens wird visualisiert mit der Wertekurve des gegenwärtigen und potenziellen Wettbewerbs.



Die Wertekurven der Unternehmen sind scheinbar gegeben und sind innerhalb einer strategischen Gruppe (z.B. Premium- vs. Billiganbieter) in der Regel austauschbar (Branchen-Standard). Doch was passiert, wenn ein Unternehmen scheinbar wichtige Standard-Elemente eliminiert und reduziert und wiederum andere klar über den Branchenstandard ausbaut ?

1. **Eliminierung** : Welche Faktoren müssen weggelassen werden ? Die Nutzenüberlegungen der Kunden können sich stark ändern, so dass einige Komponenten eines Produkts eliminiert werden müssen.
2. **Reduzierung** : Was kann radikal gekürzt werden ? Eine zu starke Differenzierung treibt die Kosten in die Höhe und kann die Kunden überfordern.
3. **Steigerung**: Welche Elemente des Produkts müssen über den Branchestandard gehoben werden ?
4. **Kreierung** : Welche Komponenten eines Produkts müssen neu erfunden werden ?



Um eine differenzierende Wertekurven zu entwickeln, starten Sie mit der Eliminierung einiger Kern-Leistungen und reduzieren den Level einiger anderer. Diese erlaubt Ihnen, in andere Kern-Leistungen zu investieren.

Nicht immer kann der Erfolg allein über Weglassen und Ausbau von Produkteigenschaften realisiert werden. Vielmehr gibt es in der Regel auch ausreichend Potenziale mit Hilfe von gänzlich neuen Angeboten auf Wachstumskurs zu gelangen. Systematisch können solche Nutzensteigerungsmöglichkeiten mit Hilfe einer Käufernutzen-Matrix aufgespürt werden.

Die sechs Phasen im Erfahrungszyklus des Käufers							
	Kauf	Lieferung	Gebrauch	Komple - mente	Wartung	Entsorgung	
Die sechs Hebel zur Steigerung des Nutzwerts	Produktivitäts - Gewinn für den Kunden				OneSource		
	Einfachheit der Anwendung	24/7-Service Schwab- One-Konto					
	Bequemlichkeit		6 x 6 Value Innovation				
	Risiko	Sichere Transaktion Sofortige Bestätigung					
	Spaß und Image						
	Umwelt						

Über die wesentlichen Hebel zur Nutzen-Steigerung erfolgt eine Einordnung und Systematisierung der Innovationen.