

Blue Ocean Strategy: Überprüfung der Einzigartigkeit im Rahmen
eines konzeptionellen Vergleichs mit anderen Strategien zur Er-
gründung neuer Märkte



Masterarbeit

Zur Erlangung des Grades Master of Science
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Sarah Brenner

206210257

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch, Institut für Management

Zweitgutachter: Dorothee Zerwas, Institut für Management

Koblenz, am 29.11.2013

Erklärung

„Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD-Rom).

| | Ja | Nein |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

.....
(Ort, Datum)

(Unterschrift)

Zusammenfassung

Aufgrund des branchenweiten Bedarfs den Konkurrenzkampf zu umgehen, entwickelten Kim und Mauborgne die Blue Ocean Strategy, um neue Märkte zu ergründen. Diese bezeichnen sie als einzigartig. Da jedoch weitere Strategien zur Ergründung neuer Märkte existieren, ist es das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, anhand welcher Charakterisierungsmerkmale die Blue Ocean Strategy als einzigartig angesehen werden kann.

Die Strategie von Kim und Mauborgne soll daher mit Schumpeters schöpferischen Zerstörung, Ansoffs Diversifikationsstrategie, Porters Nischenstrategie und Druckers Innovationsstrategien verglichen werden. Für den Vergleich werden die Charakterisierungsmerkmale herangezogen, nach denen Kim und Mauborgne die Blue Ocean Strategy als einzigartig beurteilen. Auf Basis dieser Kriterien wird ein Metamodell entwickelt, mit dessen Hilfe die Untersuchung durchgeführt wird.

Der Vergleich zeigt, dass die Konzepte von Schumpeter, Ansoff, Porter und Drucker in einigen Kriterien der Blue Ocean Strategy ähneln. Keine der Strategien verhält sich jedoch in allen Punkten so wie das Konzept von Kim und Mauborgne. Während die Blue Ocean Strategy eine Differenzierung und Senkung der Kosten anstrebt, orientieren sich die meisten Konzepte entweder an einer Differenzierung oder an einer Kostenreduktion. Auch die Betretung des neuen Marktes wird unterschiedlich interpretiert. Während die Blue Ocean Strategy auf einen Markt abzielt, der unergründet ist und somit keinen Wettbewerb vorweist, werden bei den anderen Strategien oft bestehende Märkte als neu interpretiert, auf denen das Unternehmen bisher nicht agiert hat. Dies schließt die vorherige Existenz der Märkte jedoch nicht aus.

Auf Basis der durch den Vergleich gezogenen Erkenntnisse, kann somit die Blue Ocean Strategy als einzigartig bezeichnet werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Der Konkurrenzkampf spitzt sich branchenweit zu, die Wachstumschancen sind ausgeschöpft | 1 |
| 1.2 Ziel der Arbeit | 2 |
| 1.3 Struktur der Arbeit | 2 |
| 2 Konzeptionelle Grundlagen | 4 |
| 2.1 Grundlagen des strategischen Managements | 4 |
| 2.1.1 Definitionen und Entwicklung | 4 |
| 2.1.2 Phasen des strategischen Managements | 6 |
| 2.1.2.1 Strategische Zielsetzung | 6 |
| 2.1.2.2 Strategische Analyse | 7 |
| 2.1.2.3 Strategieformulierung und -auswahl | 8 |
| 2.1.2.4 Strategieimplementierung | 12 |
| 2.2 Grundlagen der Strategien zur Ergründung neuer Märkte | 13 |
| 2.2.1 Schumpeter (1942): schöpferische Zerstörung | 13 |
| 2.2.2 Ansoff (1957): Diversifikationsstrategie | 14 |
| 2.2.3 Porter (1980): Nischenstrategie | 18 |
| 2.2.4 Drucker (1985): Innovationsstrategien | 21 |
| 2.2.5 Kim, Mauborgne (2005): Blue Ocean Strategy | 23 |
| 3 Bezugsrahmen | 27 |
| 3.1 Ermittlung der Charakterisierungsmerkmale für den Vergleich | 27 |
| 3.2 Entwicklung des Metamodells für den Vergleich | 29 |
| 4 Untersuchung der Strategien | 32 |
| 4.1 Anwendung des Metamodells auf die Strategien | 32 |
| 4.1.1 Untersuchung der schöpferischen Zerstörung von Schumpeter | 32 |
| 4.1.2 Untersuchung der Diversifikationsstrategie von Ansoff | 35 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1.3 | Untersuchung der Nischenstrategie von Porter..... | 39 |
| 4.1.4 | Untersuchung der Innovationsstrategien von Drucker..... | 41 |
| 4.1.5 | Untersuchung der Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne..... | 47 |
| 4.2 | Vergleich und Bewertung der Strategien mit der Blue Ocean Strategy..... | 49 |
| 4.2.1 | Schöpferische Zerstörung vs. Blue Ocean Strategy..... | 51 |
| 4.2.2 | Diversifikationsstrategie vs. Blue Ocean Strategy..... | 53 |
| 4.2.3 | Nischenstrategie vs. Blue Ocean Strategy..... | 56 |
| 4.2.4 | Innovationsstrategien vs. Blue Ocean Strategy..... | 58 |
| 4.3 | Feststellung der Einzigartigkeit der Blue Ocean Strategy..... | 61 |
| 5 | Fazit und weiterer Forschungsbedarf | 64 |
| 5.1 | Fazit..... | 64 |
| 5.2 | Grenzen und weiterer Forschungsbedarf..... | 66 |
| 6 | Literatur | 68 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Strategietypologien..... | 9 |
| Tabelle 2: Ansoff-Matrix | 15 |
| Tabelle 3: Anforderungen an die Wettbewerbsstrategien nach Porter | 20 |
| Tabelle 4: ERSK-Quadrat am Beispiel Cirque du Soleil | 25 |
| Tabelle 5: Vergleich der Strategien für rote und blaue Ozeane | 27 |
| Tabelle 6: fünf Dimensionen einer Strategie..... | 28 |
| Tabelle 7: Metadatenrahmen für einen Vergleich der Strategien (eigene Darstellung) . | 29 |
| Tabelle 8: Anwendung des Metamodells auf Schumpeters schöpferische Zerstörung .. | 35 |
| Tabelle 9: Anwendung des Metamodells auf Ansoffs Diversifikationsstrategie | 38 |
| Tabelle 10: Anwendung des Metamodells auf Porters Nischenstrategie..... | 41 |
| Tabelle 11: Anwendung des Metamodells auf Druckers Innovationsstrategien..... | 46 |
| Tabelle 12: Anwendung des Metamodells auf Kim und Mauborgnes Blue Ocean Strategy | 49 |
| Tabelle 13: Anwendung des Metamodells auf alle Strategien | 50 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Grundverständnis des strategischen Managements..... | 5 |
| Abbildung 2: Hauptphasen des strategischen Managements | 6 |
| Abbildung 3: Strategieauswahlkonzept nach Ebenen..... | 11 |
| Abbildung 4: Implementierung der Diversifikation im strategischen Planungsprozess nach Ansoff | 17 |
| Abbildung 5: Wettbewerbsstrategien nach Porter | 18 |
| Abbildung 6: Beispiel einer strategischen Kontur an der Zirkusbranche | 24 |
| Abbildung 7: die strategische Kontur mit der neuen Nutzenkurve am Beispiel Cirque du Soleil | 26 |

Abkürzungsverzeichnis

| | | |
|--------|---|--|
| ERSK | = | Eliminierung, Reduzierung, Steigerung, Kreierung |
| et al. | = | et alii (und andere) |
| f | = | folgend |
| ff | = | fort folgend |
| i.A. | = | in Anlehnung |
| S. | = | Seite |
| SWOT | = | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| u. | = | und |
| vgl. | = | vergleiche |
| vs. | = | versus |

1 Einleitung

1.1 Der Konkurrenzkampf spitzt sich branchenweit zu, die Wachstumschancen sind ausgeschöpft

Lidl versus Aldi (vgl. Hielscher 2012), Samsung versus Apple (vgl. Handelsblatt 15.03.2013) oder Zara versus H&M (vgl. Financial Times Deutschland 2011). Ob Lebensmittel-, Elektronik- oder Textilbranche, die Märkte vieler Wirtschaftszweige weisen ähnliche Eigenschaften auf – eine hohe Anbieterdichte, einen starken Konkurrenzkampf und zwei Giganten, die den Großteil des Marktes dominieren. Der intensiver werdende Wettbewerb zwingt die Unternehmen dazu, sich über ihr strategisches Management Gedanken zu machen und über den Konkurrenzkampf hinwegzusehen (vgl. Hamel, Prahalad 1994, S. 8). Aufgrund der Wettbewerbssituation auf den meisten Märkten liegt auch in der Literatur das Hauptaugenmerk auf wettbewerbsbasierten Strategien (vgl. Kim & Mauborgne, 2005a, S. 4 f.). Diese helfen jedoch den Unternehmen nicht, sich aus dem Konkurrenzkampf zu befreien, sondern fördern diesen.

Um aus dem Wettbewerberskreis hervorzutreten, sind Strategien gefragt, die helfen, neue Märkte ausfindig zu machen und zu ergründen, um den Konkurrenzkampf zu umgehen und neue Wachstumschancen zu nutzen. Die derzeit in der Literatur aktuellste Strategie ist die Blue Ocean Strategy der Professoren W. Chan Kim und Renée Mauborgne (2005a).

Die Blue Ocean Strategy wurde von den Professoren W. Chan Kim und Renée Mauborgne (2005a) aufgrund eigener Forschungen, einer Serie von Harvard Business Review Artikeln und einer Reihe anderer akademischer Artikel erstellt. In ihrem Buch „Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant“ erklären sie diese anhand verschiedener Beispiele (vgl. Kim & Mauborgne 2005a, X). Der Kern der Strategie ist die Umgehung der Wettbewerbssituation durch die Identifizierung neuer Märkte mithilfe der so genannten Wertinnovation. Diese ergibt sich, wenn die Kosten des Unternehmens gesenkt und der Wert bzw. der Nutzen für den Käufer gesteigert wird (vgl. Kim & Mauborgne 2005a, S. 16).

In ihrem Buch legen Kim und Mauborgne dar, dass das Hauptaugenmerk des strategischen Managements in den letzten Jahren auf der Strategieentwicklung für den wettbewerbsorientierten Markt lag und es wenige Theorien und Konzepte zur Eroberung noch nicht ergründeter Märkte gibt (vgl. Kim & Mauborgne, 2005a, S. 4 f.). Kim und

Mauborgne (2005a) heben mit dieser Aussage die Einzigartigkeit der Blue Ocean Strategy hervor. Es existieren jedoch in der Literatur weitere Strategien, die sich auf die Ergründung neuer Märkte spezialisieren (vgl. Schumpeter 1942, Ansoff 1957, Porter 1980, Drucker 1985). Somit ist ungeklärt, ob die Blue Ocean Strategy einzigartig ist und durch welche Eigenschaften sich diese aktuelle Strategie im Vergleich zu den schon älteren Konzepten hervorhebt. Diese Forschungslücke soll durch den konzeptionellen Vergleich der Eigenschaften der Strategien zur Ergründung neuer Märkte und der damit verbundenen Überprüfung der Besonderheit der Blue Ocean Strategy geschlossen werden.

1.2 Ziel der Arbeit

Unternehmen haben einen großen Bedarf, Konkurrenzkämpfe zu umgehen und neue Wachstumschancen zu nutzen. Aus diesem Grund ist es das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, welche Strategien Unternehmen zur Verfügung stehen, um neue Märkte zu ergründen und wie diese sich voneinander unterscheiden. Des Weiteren wird untersucht werden, ob die Blue Ocean Strategy einzigartige Charakterisierungsmerkmale aufweist, die sie von den bereits länger existierenden Konzepten abhebt. Sie soll daher mit den Strategien von Schumpeter, Drucker, Ansoff und Porter verglichen werden, da diese Ansätze am häufigsten in der Literatur auftreten.

Hieraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Ist das Konzept der Blue Ocean Strategy einzigartig?

Der Vergleich mit anderen Konzepten soll vor allem dazu dienen, sich ein besseres Bild über die bereits bestehenden Ansätze zur Marktfindung zu machen. Da der Fokus in der Literatur in den letzten Jahren auf den wettbewerbsbasierten Strategien lag, wurden Konzepte zur Ergründung neuer Märkte von vielen Unternehmen nicht berücksichtigt. Durch den Vergleich sollen zum einen den Unternehmen diese Ansätze näher gebracht werden. Zum anderen dienen sie als Hilfestellung bei der Auswahl und Beurteilung, welche Strategie zur Ergründung neuer Märkte für ihr strategisches Management am besten geeignet ist.

1.3 Struktur der Arbeit

Um das Ziel der Arbeit zu erreichen, wird zu Beginn mit den konzeptionellen Grundlagen eine Basis geschaffen (vgl. 2 Konzeptionelle Grundlagen). Diese greift die Grundlagen des strategischen Managements auf, in denen zuerst der Begriff definiert und die

Entwicklung kurz erläutert werden (vgl. 2.1.1 Definitionen und Entwicklung). Im Anschluss erfolgt die Darstellung der unterschiedlichen Phasen des strategischen Managements (vgl. 2.1.2 Phasen). Diese sind Teil vieler Strategien und werden daher prägnant aufgeführt. Nach kurzer Einleitung in das strategische Management werden daraufhin die unterschiedlichen Konzepte chronologisch sortiert vorgestellt (vgl. 2.2 Grundlagen der Strategien zur Ergründung neuer Märkte). Dies dient dazu, einen ersten Eindruck über die Schwerpunkte der Strategien zu erhalten.

Im Anschluss daran erfolgt der Bezugsrahmen, der darstellt, wie die Charakterisierungsmerkmale für die Untersuchung ermittelt werden (3.1 Ermittlung der Charakterisierungsmerkmale für den Vergleich) und das Metamodell erstellt wird (3.2 Entwicklung des Metamodells).

Der Hauptteil der Arbeit beinhaltet die Untersuchung und den damit verbundenen Vergleich der Strategien auf Basis des Metamodells. Hierfür wird zuerst das Metamodell auf die verschiedenen Strategien angewendet (vgl. 4.1 Anwendung des Metamodells auf die Strategien) und im Anschluss der Vergleich gezogen (vgl. 4.2 Vergleich und Bewertung der Strategien mit der Blue Ocean Strategy). Mithilfe des Vergleichs kann ermittelt werden, ob die Blue Ocean Strategy einzigartig ist oder nicht (vgl. 4.3 Feststellung der Einzigartigkeit der Blue Ocean Strategy).

Den letzten Teil bildet das Fazit, welches die Untersuchung und die Ergebnisse kurz zusammenfasst und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf gibt (vgl. 5 Fazit und weiterer Forschungsbedarf).

2 Konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden zuerst die Grundlagen des strategischen Managements beschrieben und deren Phasen vorgestellt. Dies dient dazu, die Inhalte der darauf folgenden Strategien besser zu verstehen und Zusammenhänge nachzuvollziehen.

2.1 Grundlagen des strategischen Managements

In den Grundlagen des strategischen Managements werden zuerst eine Definition und die historische Entwicklung behandelt. Hierbei wird näher aufgeführt, welches die Kernaufgaben des strategischen Managements sind. Im Anschluss erfolgt eine Erklärung zu den Phasen, um erfolgreich eine Strategie in ein Unternehmen zu integrieren. Diese Grundlagen werden des Öfteren von verschiedenen strategischen Konzepten aufgegriffen und sollen daher als Einführung für ein besseres Verstehen dienen.

2.1.1 Definitionen und Entwicklung

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes **Strategie** kommt aus dem Griechischen und ist auf das Wort „strategós“ zurückzuführen (Bedeutung: „Heerführer“) (vgl. Bea, Haas 2002, S.51). Der Ursprung der Strategie liegt daher im militärischen Bereich. Um den Begriff „Strategie“ zu definieren, wird des Öfteren das Zitat des Militärstrategen Helmut Graf von Moltke herangezogen.

„(...) sie ist die Fortbildung des ursprünglichen leitenden Gedankens entsprechend den stets sich verändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handels unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen.“ (Schössler 2009, S.237)

Dieses Zitat ist nicht nur für den militärischen Bereich zutreffend, auch in der Wirtschaft wird eine Weiterentwicklung der Strategie gemäß dem sich verändernden Umfeld gepflegt, um dem Konkurrenzkampf standzuhalten. Demnach kann der Prozess der Strategie als dynamisch angesehen werden und erfordert für die stete Weiterentwicklung ein entsprechendes Management.

Die **strategische Planung** kann als Vorreiter des strategischen Managements angesehen werden, welche nach dem Zweiten Weltkrieg, Mitte der 50er Jahre, ihre Anwendung fand. Das Hauptaugenmerk der strategischen Planung lag in der Analyse der Unternehmenssituation und der Marktverhältnisse. Die Verfahren waren sehr umfangreich und die einzelnen Schritte zeitlich unflexibel aneinandergereiht. Die Unternehmen wurden zunehmend größer und durch das sich stetig weiter entwickelnde Wissen weitete sich

auch die Planung der Strategien auf weitere Aufgaben aus. Dies führte dazu, dass auch Probleme bei der Umsetzung entstanden (vgl. Schreyögg 1999, S. 387 f.). 1976 griffen Ansoff, Declerck und Hayes (1976) diese Problematik auf und beschrieben die dadurch entstehende Entwicklung von der strategischen Planung zum strategischen Management (vgl. Ansoff et al. 1976, S. 39 ff.).

Das **strategische Management** befasst sich seither mit der Koordination der strategischen Planungs-, Kontroll-, Informations- und Organisationsprozesse ebenso wie mit der Anpassung der Kultur des Unternehmens an die Veränderungen der Umwelt und den damit verbundenen Leistungspotenzialen (vgl. Bea, Haas 2002, S.20). Als Hauptziel des strategischen Managements wird der Erfolg des Unternehmens auf lange Sicht gesehen. Dieser kann nur erzielt werden, wenn ein Unternehmen Vorteile gegenüber der Konkurrenz besitzt (vgl. Hungenberg 2001, S.5).

Das Grundverständnis des strategischen Managements kann demzufolge einfach gehalten werden. Durch Maßnahmen zur gezielten Festlegung der Position eines Unternehmens auf dem Markt und der damit verbundenen angepassten Ressourcenbasis können Vorteile gegenüber der Konkurrenz errungen werden. Hiermit sichert sich das Unternehmen den Erfolg auf lange Sicht (vgl. Hungenberg 2001, S.6).

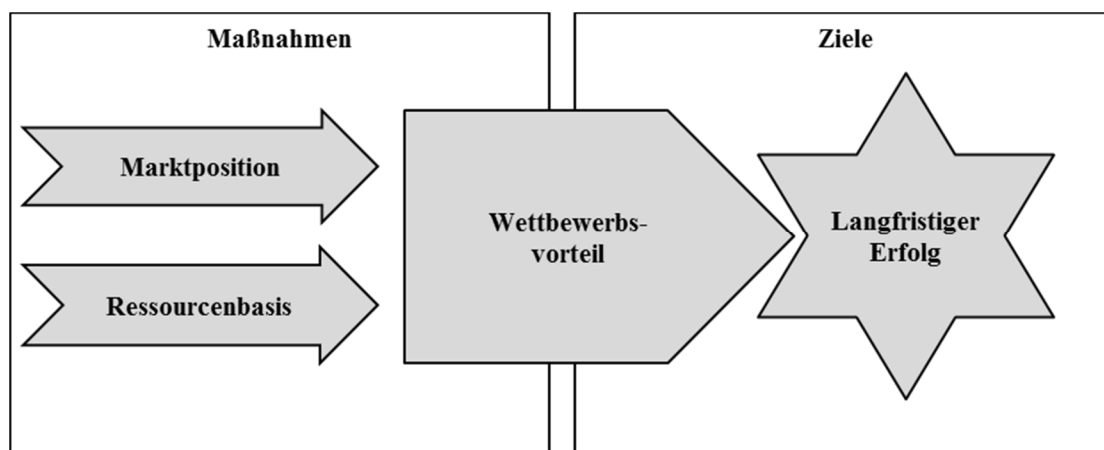


Abbildung 1: Grundverständnis des strategischen Managements (i.A. an Hungenberg 2001, S.6)

Die Phasen, die bei der Umsetzung des strategischen Managements Anwendung finden, um das Ziel zu erreichen, werden im nächsten Kapitel erläutert.

2.1.2 Phasen des strategischen Managements

Um mit dem strategischen Management einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erzielen, wird der Prozess in verschiedene Phasen eingeteilt, um den Überblick nicht zu verlieren und die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen.

Das Strategieprozessmodell der Harvard Business School aus dem Jahr 1965 bildet die Basis der Phasenkonzepte in der Literatur, welches den Prozess des strategischen Managements in zwei Hauptphasen gliedert: die Formulierung und die Implementierung (vgl. Müller-Stewens, Lechner 2003, S. 61). Aufbauend darauf wurden weitere Modelle entwickelt, die diese beiden Phasen beinhalten, jedoch den Strategieentwicklungsprozess um zusätzliche Schritte erweitern (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 96; vgl. Götze, Mikus 1999, S. 10; vgl. Hungenberg 2001, S. 9 etc.). Anhand der Literatur lassen sich daher folgende vier Hauptphasen des Prozesses ermitteln: die strategische Zielsetzung, die strategische Analyse, die Formulierung und Auswahl einer Strategie sowie die Strategieimplementierung (vgl. Hungenberg 2001, S. 9; vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 96; vgl. Götze, Mikus 1999, S. 10).

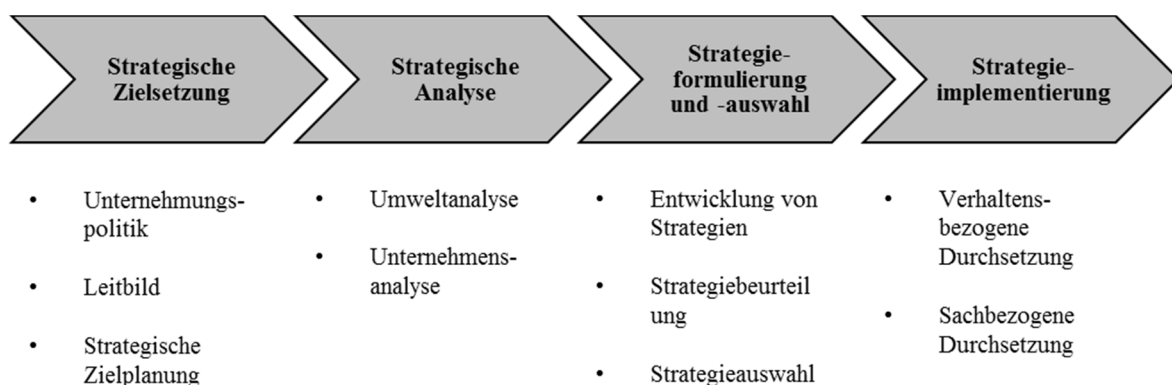


Abbildung 2: Hauptphasen des strategischen Managements (i.A. an Hungenberg 2001, S. 9; Welge, Al-Laham 2001, S. 96; Götze, Mikus 1999, S. 10)

2.1.2.1 Strategische Zielsetzung

In der Phase der **strategischen Zielsetzung** geht es in erster Linie um die Festsetzung der Unternehmensziele als Rahmen für die weitere Steuerung, Entwicklung und Planung des strategischen Managements (vgl. Hansmann 2006, S. 35). Hierfür werden in der Unternehmenspolitik die Ziele zum einen in Bezug auf den Zweck der Tätigkeiten des Unternehmens und zum anderen in Bezug auf den Umgang mit allen an dem Unternehmen interessierten Personen festgesetzt (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 101). Die

schriftliche Formulierung dieser Ziele erfolgt in einem Leitbild, welches um weitere Informationen zu Handlungsspielräumen und Aufgabenbereichen ergänzt wird (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 14). Das vorherige Festlegen der Rahmenbedingungen hilft, die strategischen Entscheidungen zielgerichtet und langfristig zu treffen. Die Prämissen skizzieren einen Zustand des Unternehmens, der durch interne Aktionen erreicht werden soll. Ohne diese würde der Fokus auf den kurzfristigen Zielen liegen (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 109). Bei der strategischen Zielplanung werden die langfristigen Ziele der Unternehmenspolitik und des Leitbilds zueinander in Beziehung gesetzt, konkretisiert, organisiert, einige Ziele präferiert und hinsichtlich ihres Umsetzungserfolges kontrolliert (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 17). Zur Unterstützung dienen Instrumente wie die Stakeholder Analysis, die Nutzerwertanalyse, die PIMS-Studie, Kennzahlensysteme und viele andere (vgl. Bea, Haas 2002, S. 59 und vgl. Götze, Mikus 1999, S. 51).

2.1.2.2 Strategische Analyse

Die Phase der **strategischen Analyse** beinhaltet eine Umwelt- und Unternehmensanalyse. Sie hilft Informationen für die Strategieformulierung und -auswahl zu sammeln (vgl. Hungenberg 2001, S. 8).

Bei der **Umweltanalyse** werden Informationen gesammelt, die sich mit dem Unternehmensumfeld befassen (vgl. Peitsch 2005, S. 197). Bei der Informationssammlung kommt es darauf an, die wichtigsten Faktoren, die einen Einfluss haben können, zu erfassen. Bei der Auswahl der Faktoren spielen vor allem die aus der strategischen Zielsetzung erfassten Ziele in der Unternehmenspolitik und dem Leitbild eine Rolle. Im Wesentlichen werden die Trends der globalen Umwelt, die Branchenstruktur, die Wettbewerbsdynamik, die strategischen Gruppen und die Hauptkonkurrenten untersucht und analysiert (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 184 ff.).

Bei der **Unternehmensanalyse** werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens objektiv ermittelt, verglichen und bewertet (vgl. Hofbauer et al. 2009, S. 89). Hierbei wird zwischen drei unterschiedlichen Ansätzen unterschieden.

Der **klassische Ansatz** betrachtet die Stärken und Schwächen des Ist-Zustands im Vergleich mit der bisherigen Entwicklung des Unternehmens, der funktionalen Bereiche sowie der bereits bestehenden Produkte eines Unternehmens (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 232f.).

Die zweite Betrachtung, der **wertorientierte Ansatz**, orientiert sich an der Wertschöpfungskette. Dies dient dazu, mithilfe des Vergleichs der wertsteigernden Unternehmensaktivitäten mit anderen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile ausfindig zu machen (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 235).

Der dritte **Ansatz orientiert sich an den Ressourcen und Kompetenzen** eines Unternehmens. Hierbei stehen zum einen die Einzigartigkeit, die Imitierbarkeit, die Substituierbarkeit sowie die Eignung zur Nutzengenerierung der Ressourcen im Fokus der Betrachtung (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 36 ff.). Zum anderen werden der Beitrag zum Kundennutzen, die Einzigartigkeit und die Expandierbarkeit der Kernkompetenzen herangezogen (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 263).

Die Umwelt- als auch die Unternehmensanalyse helfen, die komplette Umgebung in und um das Unternehmen herum zu durchleuchten und Stärken und Schwächen zu analysieren und objektiv wie subjektiv zu beurteilen. Werden diese Analysen sorgfältig durchgeführt, bieten sie gute Rahmenbedingungen für die Formulierungs- und Auswahlphase.

Zur Unterstützung der Umweltanalyse dienen Instrumente wie die Marktanalyse, die Branchenanalyse nach Porter, die Indikatoren-Analyse, die Szenario-Technik und das Benchmarking. Die Unternehmensanalyse wird durch Techniken wie die Erfahrungskurven-Analyse, die Ressourcenanalyse, die Wertkettenanalyse und die Delphi-Methode unterstützt. Aber es gibt auch Instrumente, mit denen beide Analysen kombiniert werden, wie die Portfolio-Analyse und die Lückenanalyse. Der SWOT-Ansatz dient ebenfalls zur Unterstützung beider Analysen (Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen, Umweltanalyse: Chancen und Risiken) und als Basis für erste, konkrete Strategieformulierungen (vgl. Bea, Haas 2002, S. 59 und vgl. Götze, Mikus 1999, S. 51).

2.1.2.3 Strategieformulierung und -auswahl

Die Phase der **Strategieformulierung und -auswahl** ist die Kernphase des strategischen Managements und beschäftigt sich mit der Strategieentwicklung zur Zielerreichung auf Basis der vorher ermittelten Stärken und Schwächen eines Unternehmens und den Einflussfaktoren seiner Umwelt (vgl. Huber 2008, S. 224 f.).

Oftmals werden als **Grundprinzipien** der Strategieformulierung eine gute Positionierung auf dem Markt und das Erzielen von Vorteilen gegenüber anderen Wettbewerbern

verstanden (vgl. Hungenberg 2001, S. 148). Diese Annahme schränkt jedoch die Unternehmen ein, neue Märkte zu ergründen, da sie sich dadurch zu sehr auf bereits bestehende Märkte und deren Konkurrenzkampf konzentrieren. Welge und Al-Laham (2001) leiten daher aus der Literatur vier allgemeinere Grundprinzipien ab. Diese beinhalten die optimale Nutzung der Stärken und die Eliminierung der Schwächen, die konzentrierte Ausrichtung auf die Erfolgspotenziale, die Ressourcenoptimierung sowie die Realisierung von Synergiepotenzialen (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 313). Die Berücksichtigung der Prinzipien hilft, den Unternehmenserfolg bei der Formulierung der Strategie nicht aus den Augen zu verlieren.

Um einen Unternehmenserfolg zu erlangen, steht außerdem eine Vielzahl an Maßnahmen zur Auswahl, die sich in unterschiedliche Typologien einteilen lassen (siehe Tabelle 1).

| Typologien | Strategien |
|--|---|
| Entwicklungsrichtung | Wachstumsstrategie, Stabilisierungsstrategie, Desinvestitionsstrategie/Schrumpfstrategie |
| Produkte/Märkte | Marktdurchdringungsstrategie, Marktentwicklungsstrategie, Produktentwicklungsstrategie, Diversifikationsstrategie |
| Wettbewerbsvorteile/ Marktabdeckung | Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie, Nischenstrategie |
| Marktverhalten | Angriffsstrategie, Verteidigungsstrategie |
| Geltungsbereich für Funktionen | Beschaffungsstrategie, Produktionsstrategie, Absatzstrategie, Investitionsstrategie, Finanzierungsstrategie, Personalstrategie, Technologiestrategie, Forschungs- und Entwicklungsstrategie |
| Regionaler Geltungsbereich | lokale Strategie, nationale Strategie, internationale Strategie, globale Strategie |
| Grad der Eigenständigkeit | Autonomiestrategie, Kooperationsstrategie, Integrationsstrategie |
| Organisatorischer Geltungsbereich | Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie, Funktionsbereichsstrategie |

Tabelle 1: Strategietypologien (i.A. an Welge, Al-Laham 2001, S. 322 und Bea, Haas 2002, S.169)

Die Typologien sind zugleich Kriterien, die angeben, für welchen Bereich die Strategie verwendet wird (vgl. Bea, Haas 2002, S.168). Dementsprechend gibt die **Entwick-**

lungsrichtung an, ob das Unternehmen wachsen, sich stabilisieren oder schrumpfen möchte.

Bei der Typologie **Produkte/Märkte** ist ersichtlich, dass die Strategien sich auf die Märkte der Produkte beziehen. Hierbei besteht die Möglichkeit den Markt zu durchdringen, einen neuen Markt für ein Produkt zu entwickeln, ein neues Produkt für den bisherigen Markt zu entwickeln oder mit neuen Produkten neue Märkte zu ergründen.

Die Strategietypologie **Wettbewerbsvorteile/Marktabdeckung** ist darauf ausgerichtet, eine gute Position auf dem Wettbewerbermarkt zu erzielen. Dies wird entweder durch das preisgünstigste Angebot, einem sich von den anderen Konkurrenten qualitativ und servicebezogen abhebenden Produkt oder durch ein Produkt, dass sich an eine spezielle Zielgruppe richtet, bewerkstelligt. Daher werden die Maßnahmen aus dieser Typologie auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet (vgl. Bea, Haas 2002, S.184).

Die Typologie **Marktverhalten** gibt an, wie das Unternehmen gegen die Konkurrenten auf dem Markt agiert. Je nach Marktsituation entscheidet sich das Unternehmen für eine Angriffs- oder Verteidigungsstrategie, welche ebenfalls helfen soll, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Bei dem Kriterium **Geltungsbereich für Funktionen** werden die Strategien nach den funktionellen Bereichen in einem Unternehmen unterschieden und dienen dazu, von den verfügbaren Leistungspotenzialen den größten Nutzen zu erzielen. Dabei wird zwischen Leistungspotenzialen wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Investition, Finanzierung, Personal, Forschung und Entwicklung oder Technologie unterschieden (vgl. Bea, Haas 2002, S. 188).

Die Strategien des **regionalen Geltungsbereichs** zielen auf den Umkreis ab, auf den die Strategie ausgerichtet wird. Hierbei wird zwischen lokal, national, international oder global unterschieden.

Die Typologie **Grad der Eigenständigkeit** beschreibt, ob das Unternehmen lediglich die eigenen Leistungspotenziale nutzt, in Kooperation mit anderen Unternehmen arbeitet oder für eine finanziell bessere Stellung Kapitalgeber integriert (vgl. Kuhn, Hellingrath 2002, S. 49).

Bei dem **organisatorischen Geltungsbereich** ist für die Strategiewahl die Ebene ausschlaggebend. So können Strategien für die Unternehmens-, die Geschäftsbereichs- und die Funktionsbereichsebene ausgewählt werden. Die Auswahl der Unternehmensstrate-

gie gibt die generelle Richtung des Unternehmens an und kann daher Maßnahmen aus den Typologien Entwicklungsrichtung, Produkte/Märkte, regionaler Geltungsbereich und Grad der Eigenständigkeit beinhalten (vgl. Bea, Haas 2002, S. 171). Die Geschäftsbereichsstrategie soll den durch die Unternehmensstrategie festgelegten Rahmen füllen. Dies geschieht durch Maßnahmen der Typologie Wettbewerbsvorteile und Marktabdeckung (vgl. Bea, Haas 2002, S.184). Die Funktionsbereichsstrategie tritt in Kraft, um die auf der Geschäftsbereichsebene ausgewählte Strategie durch die Nutzung des zur Verfügung stehenden Potenzials umzusetzen. Hierfür werden die Strategien aus der Typologie Geltungsbereich für Funktionen verwendet (vgl. Bea, Haas 2002, S.188).

Auf Basis der Strategien, gegliedert nach den Ebenen des organisatorischen Geltungsbereichs, lässt sich ein Auswahlkonzept erstellen, welches verdeutlicht, dass die Strategieauswahl auf der obersten Ebene die Strategieauswahl der darunter liegenden Ebenen beeinflusst und welche Strategiearten den entsprechenden Ebenen zugeordnet werden können (vgl. Breitschuh, Wöller 2007, S.12).

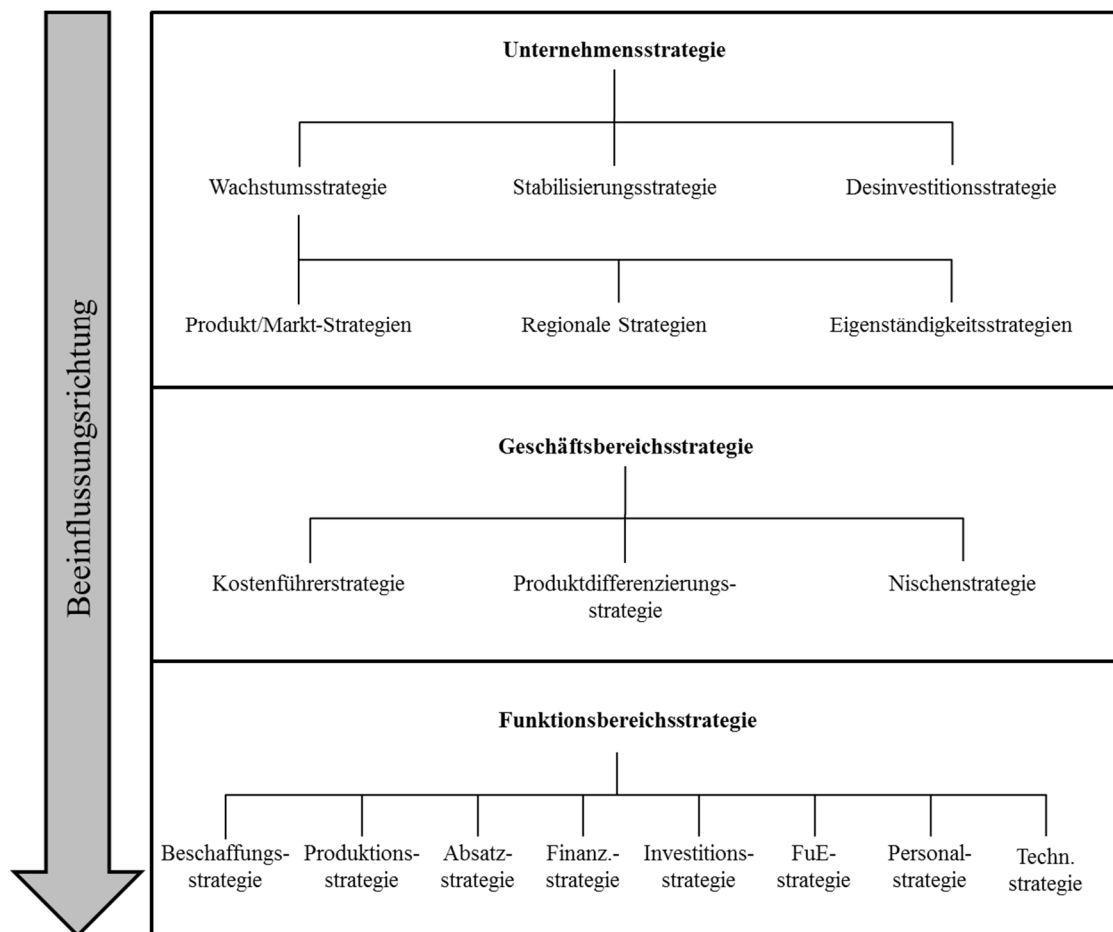


Abbildung 3: Strategieauswahlkonzept nach Ebenen (i.A. an Bea, Haas 2002, S.170)

Nach Auswahl der Strategien auf der letzten Ebene steht die Strategieformulierung und -auswahl für alle Bereiche des Unternehmens detailliert fest. Die Funktionsbereichsebene stellt somit die Schnittstelle zwischen Auswahl und Implementierung dar (vgl. Bea, Haas 2002, S. 189).

Als Unterstützung zur Formulierung und Auswahl der Strategien dienen Instrumente wie die Portfolio-Analyse, Planungsmodelle, Erfahrungskurvenkonzepte und Checklisten (vgl. Bea, Haas 2002, S. 59 und vgl. Götze, Mikus 1999, S. 51).

2.1.2.4 Strategieimplementierung

Die Phase der Strategieimplementierung ist neben der Strategieformulierung und -auswahl eine der wichtigsten Phasen im Prozess des strategischen Managements (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 527). Von der Implementierung ist der Erfolg der ausgewählten Strategie abhängig (vgl. Bea, Haas 2002, S.198). Der Implementationsschritt umfasst die Realisierung der in den vorherigen Phasen ausgewählten Strategie in der Unternehmensumwelt (vgl. Raps 2008, S. 27). Hierbei werden maßgeblich zwei Hauptaufgaben erfüllt: die **sachbezogene** und die **verhaltensbezogene Umsetzung** (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 255, Welge, Al-Laham 2001, S. 529 und Kolks 1990, S. 79 ff.).

Die **sachbezogene Umsetzung** beinhaltet die Überarbeitung der ausgewählten Strategien sowie die Planung des Budgets, der operativen Maßnahmen und der Ressourcen ebenso wie die Abstimmung auf die Unternehmenskultur, -struktur und -systeme mit den Strategien (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 255 und Welge, Al-Laham 2001, S. 529).

Die **verhaltensbezogene Umsetzung** richtet ihr Augenmerk auf die Akzeptanz der Strategie durch die Mitwirkenden innerhalb des Unternehmens (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 529). Um diese zu erreichen, müssen verschiedene Teilaufgaben während des Durchsetzungsprozesses durchgeführt werden. Zum einen muss die Strategie mit allen erforderlichen Informationen den Mitarbeitern vermittelt werden. Im Anschluss sollten die Mitarbeiter entsprechend eingewiesen und gegebenenfalls geschult werden. Zusätzlich kann es während des Implementierungsprozesses zu Konflikten zwischen den Strategieentwicklern und betroffenen innerbetrieblichen Arealen kommen (vertikale Konflikte) sowie auch zwischen verschiedenen Bereichen einer Ebene (horizontale Konflikte). Diese Konflikte müssen geregelt und behoben werden, um eine erfolgreiche Strategieimplementierung zu gewährleisten (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 257).

Zur Unterstützung des Implementierungsprozesses dienen Instrumente wie die Budgetierung und die Balanced Scorecard (vgl. Bea, Haas 2002, S. 59).

Der Prozess des strategischen Managements ist sehr komplex und beinhaltet eine Vielzahl an Überlegungen und Faktoren, die Einfluss auf den Ablauf haben. Jede Phase muss gut durchdacht, geplant und organisiert sein, um am Ende die Strategien erfolgreich in einem Unternehmen umzusetzen. Um die Durchführung eines solchen Prozesses zu erleichtern und alle möglichen Einflussfaktoren zu berücksichtigen, können die entsprechenden Instrumente der jeweiligen Phase verwendet werden.

2.2 Grundlagen der Strategien zur Ergründung neuer Märkte

Liegt die Konzentration eines Unternehmens während des Strategieprozesses darauf, durch Innovationen potenzielle Kundenbedürfnisse und gleichzeitig ein Unternehmenswachstum zu erzielen, so kann dies als Strategie zur Ergründung neuer Märkte bezeichnet werden (vgl. Lüders et al. 2007, S.17). In der Literatur existieren bereits einige Ansätze, die sich auf die Erschließung neuer Märkte spezialisieren. In den folgenden Kapiteln sollen diese Ansätze kurz vorgestellt werden.

2.2.1 Schumpeter (1942): schöpferische Zerstörung

Bereits Schumpeter (1993a) erkannte, dass viele Unternehmer und Ökonomen die Konkurrenz lediglich in einem statischen Wirtschaftssystem wahrnehmen und sich somit dem Wettbewerb um den Preis und die Qualität aussetzen. Durch diese Betrachtung des Wettbewerbs können zwar die Konkurrenten an ihre Gewinn- und Produktionsgrenzen getrieben werden, das Hervorstechen und der damit verbundene große Erfolg bleiben jedoch aus. Schumpeter (1993a) definierte die Konkurrenz daher neu und betrachtete sie unter dem dynamischen Prozess der Zerstörung von bestehenden Strukturen und der Schaffung neuer Güter, Methoden, Bezugsquellen und Organisationsmöglichkeiten (vgl. Schumpeter 1993a, S. 137 ff.). Nach Schumpeter (1993b) sollen vorhandene Mittel neu kombiniert und somit Bestehendes zerstört werden, um Neues zu schaffen (vgl. Schumpeter 1993b, S.100). Aus diesem dynamischen, sich stets wandelnden Prozess ergibt sich das Konzept der schöpferischen Zerstörung. Hierbei unterscheidet er zwischen fünf Ausprägungen: die Entstehung eines neuen Produktes, die Entstehung neuer Methoden für die Produktion, die Entstehung eines neuen Marktes, das Beziehen von neuen Rohstoffquellen sowie die Neuorganisationen zur Erzeugung von Monopolen oder zur Durchbrechung von Monopolstellungen (vgl. Schumpeter 1993b, S.100 f.).

Die Ausprägungen können von zwei Gruppen durchgeführt werden: Zum einen können die neuen Kombinationen von Unternehmen, die auf dem Markt bestehen, umgesetzt werden und zum anderen von Firmen mit innovativen Ideen, die neu in eine Branche einsteigen. Für Schumpeter (1993b) ist die zweite Gruppe diejenige, die den Begriff der Innovation und der neuen Kombination vorhandener Produktionsmittel mehr verkörpert als bereits bestehende Unternehmen (vgl. Schumpeter 1993b, S.101).

Daher ersetzt seiner Ansicht nach eine Innovation neuer Unternehmen nicht von Anfang an die alten Kombinationen bestehender Firmen, sondern tritt vorerst neben sie. Erst durch das direkte Konkurrieren ist es den neuen Kombinationen möglich, die alten nach und nach zu ersetzen (vgl. Schumpeter 1993b, S.101). Seiner Auffassung nach bestimmt die Produktion das Bedürfnis der Kunden und der sich daraus entwickelnde Bedarf bestimmt die Produktionsmenge (vgl. Schumpeter 1993b, S. 99). Unter dieser Betrachtung muss sich demnach für die neue Innovation neben den bereits vorhandenen Kombinationen ein Bedürfnis entwickeln, woraus sich dann der Bedarf ergibt, welcher zeigt, ob sich die Innovation durchsetzt oder nicht.

Mit dem Prozess der schöpferischen Zerstörung setzt Schumpeter (1993a) den Grundstein für die Entwicklung neuer Innovationen und zeigt somit erste Ansätze zur Ergründung neuer Märkte (vgl. Schumpeter 1993a, S.134 ff.). Als erster Ökonom seiner Zeit betrachtet er das Wirtschaftssystem als Ganzes mit Einbezug der Vergangenheit und der Zukunft und erkennt dadurch, dass sich die Wirtschaft als dynamischer Prozess verhält, der aus dem ständigen Zerstören alter Strukturen und der Entwicklung neuer Kombinationen besteht (vgl. Schumpeter 1993a, S. 138 f.). Aufbauend auf seiner Theorie entwickelten sich neue Strategien zur Markterschließung durch Innovationen.

2.2.2 Ansoff (1957): Diversifikationsstrategie

Während Schumpeter (1993a) seine Beobachtungen über den dynamischen Prozess der schöpferischen Zerstörung und den daraus folgenden Entwicklungen neuer Innovationen theoretisch schilderte, versuchte Ansoff (1957) die wachstumsrelevanten Strategiemöglichkeiten systematisch darzulegen (vgl. Schumpeter 1993a, S.138 f. und vgl. Ansoff 1957, S.113 f.). Hierbei unterscheidet er zwischen vier verschiedenen Ausprägungen in Abhängigkeit von den unternehmensinternen Produktlinien und dem Markt: der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Produktentwicklung und der Diversifikation (vgl. Ansoff 1957, S.113). Diese vier wachstumsrelevanten Strategien in Abhängigkeit von der Produktlinie eines Unternehmens und dem zu betretenden Markt

stellte Ansoff in einer Matrix dar, die heute als „Ansoff-Matrix“ bzw. „Produkt-/Markt-Matrix“ (Eschenbach, Kunesch 1996, S. 41) in der Literatur bekannt ist.

| Produkt \ Markt | bestehend | neu |
|-----------------|---|---|
| bestehend | <u>Marktdurchdringung</u> Verbesserung des Absatzes vorhandener Produkte auf bestehendem Markt | <u>Marktentwicklung</u> Absatz von bestehenden Produktlinien auf neuen Märkten |
| neu | <u>Produktentwicklung</u> Absatz neuer Produktlinien auf vorhandenen Märkten | <u>Diversifikation</u> Absatz neuer Produkte auf neuen Märkten |

Tabelle 2: Ansoff-Matrix (i.A. an Welge, Al-Laham 2001, S. 438 f. und Eschenbach, Kunesch 1996, S. 42)

Die Matrix dient dazu, die Diversifikationsstrategie besser einordnen zu können und somit darzustellen, dass die Ergründung eines neuen Marktes sowie eine neue Produktlinie für die vollständige Diversifikation ausschlaggebend ist (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 41). Mit der Diversifikation orientiert sich Ansoff (1957) somit an dem Ansatz von Schumpeter und grenzt diese von den anderen Strategien ab. Er weist darauf hin, dass für diese neuen Aufgaben, neue Techniken oder neue Produktionsanlagen erforderlich sind und sie sich somit in der Struktur von dem Bestehenden absetzt (vgl. Ansoff 1957, S. 114).

In der Literatur sind drei verschiedene Ausprägungen der Diversifikation bekannt – die horizontale, die vertikale und die laterale Diversifikation (vgl. Agthe 1972, S.190 ff., vgl. Welge, Al-Laham 2001, S.441ff., vgl. Götze, Mikus 1999, S.140 ff.).

Die **horizontale Diversifikation** zeichnet sich dadurch aus, dass Produkte oder Leistungen in die Produktlinie eines Unternehmens eingeführt werden, die den bestehenden Produkten ähnlich sind (vgl. Voigt 2008, S. 139). Aufgrund der gleichbleibenden Branche und Konsumentengruppe kann somit das bestehende Wissen genutzt werden (vgl. Götze, Mikus 1999, S.140). Ein Beispiel für eine horizontale Diversifikation ist eine Brauerei, die neben Bier auch andere Erfrischungsgetränke anbietet. Bei der horizontalen Diversifikation wird somit die Produktionsbreite vergrößert. Vorteile dieser am meisten auftretenden Ausprägung sind die Ausnutzung von Synergieeffekten. Nachteile

sind das leichte Nacheifern durch die Wettbewerber sowie die Abhängigkeit von der Branche (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 441).

Bei der **vertikalen Diversifikation** wird die Produktlinie eines Unternehmens um Produkte oder Leistungen von vorherigen oder folgenden Produktionsstufen erweitert (vgl. Voigt 2008, S. 139). Dabei wird zwischen einer Rückwärts- und einer Vorwärtsintegration unterschieden (vgl. Hofmann, Nothardt 2009, S. 214). Eine **Rückwärtsintegration** wird in Anspruch genommen, wenn technische Ziele erreicht, die Produktivität gesteigert oder Kosten gesenkt werden sollen (vgl. Götze, Mikus 1999, S.141). Ein Beispiel hierfür ist ein Bäcker, der eine Getreidemühle erwirbt (vgl. Bea, Haas 2002, S. 173). Die **Vorwärtsintegration** wird in Bezug auf Marktangelegenheiten verwendet, wenn ein Markt erreicht oder gesichert werden soll (vgl. Götze, Mikus 1999, S.141). Ein Beispiel hierfür ist ein Chemieunternehmen, das neben Grundstoffen auch Fertigprodukte wie Pharmazeutika herstellt (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Vorteile der vertikalen Diversifikation sind ebenfalls die Ausschöpfung von Synergieeffekten, aber auch die Möglichkeit, die produktionsorientierte Entwicklung eines Unternehmens auf lange Sicht zu stabilisieren, falls es die finanzielle Situation zulässt (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 141 und vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Der Nachteil ist, dass Unternehmen zunehmend unflexibler werden und gegebenenfalls dadurch Austrittsbarrieren entstehen (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 141).

Die **laterale Diversifikation** zeichnet sich dadurch aus, dass keine Ähnlichkeit zwischen der bereits bestehenden Produktlinie eines Unternehmens und den neu einzuführenden Produkten besteht (vgl. Barthwal 2004, S. 222). Da ein unergründeter Markt betreten wird, liegt oftmals kein Erfahrungswert vor, wodurch ein hohes Risiko entsteht, dass die Diversifikation scheitert (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 141). Ein Beispiel für eine laterale Diversifikation ist, wenn ein klassisches Stahlgeschäft IT-Dienstleistungen anbietet (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Ein Vorteil dieser Diversifikation ist die Risikostreuung und der zusätzliche Einstieg in eine Wachstumsbranche (vgl. Camphausen 2013, S. 129 und vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Nachteile dieser Ausprägung sind die fehlende Branchenerfahrung sowie ein fehlender Leitgedanke des Unternehmens (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 141).

Nach Ansoff (1966) soll sich ein Unternehmen weder ausschließlich auf Wettbewerbs- noch auf Diversifikationsstrategien konzentrieren. Seiner Ansicht nach sollen beide Strategien simultan erarbeitet werden, um einen größtmöglichen Erfolg des Unterneh-

mens zu gewährleisten. Hierfür integriert Ansoff (1966) die Diversifikationsstrategie in den Prozess des strategischen Managements (vgl. Ansoff 1966, S. 21).

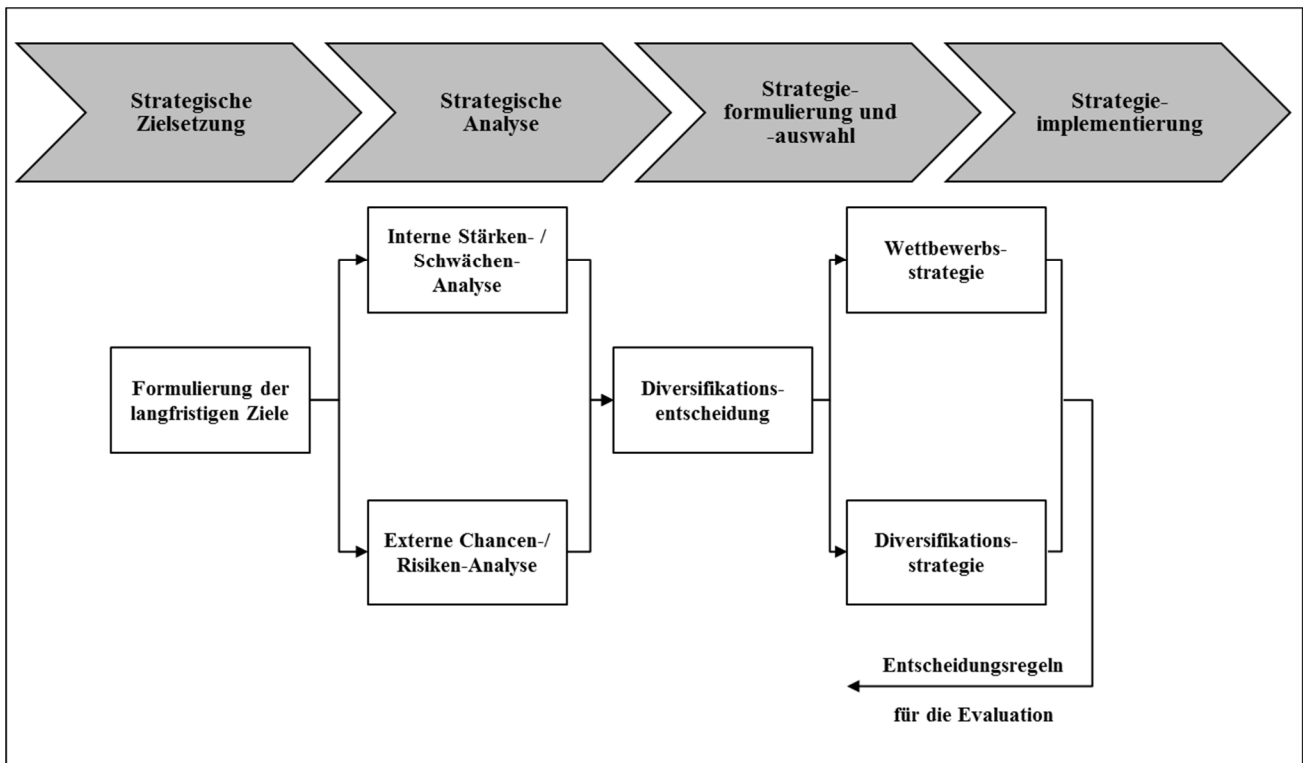


Abbildung 4: Implementierung der Diversifikation im strategischen Planungsprozess nach Ansoff (i.A. an Ansoff 1966, S. 21 und Eschenbach, Kunesch 1996, S. 41)

Mit diesem Schritt setzt er voraus, dass eine strategische Zielsetzung und Analyse der Entscheidung für eine Diversifikation vorgelagert sind. Das Vorgehen zur Entwicklung und Auswahl von Diversifikationsstrategien sieht im Anschluss an die vorangegangenen Schritte des strategischen Planungsprozesses eine Identifikation neuer Geschäfte, eine Bewertung des Zielmarktes und die Entwicklung und Auswahl der Markteintrittsstrategie vor (vgl. Götz, Mikus 1996, S.141 f.).

Die **Identifikation neuer Geschäfte** kann in Branchen erfolgen, in denen das Unternehmen bereits einen hohen Erfahrungswert hat, das Identifizieren von neuen attraktiven Märkten und Geschäftsideen ist oftmals ebenso lukrativ. Die **Bewertung des Zielmarktes** erfolgt im Anschluss durch die Beurteilung der Markt- und Wettbewerbsattraktivität. Hierbei wird auf Merkmale wie Volumen, Wachstum, Risiko, aber auch auf Wettbewerbsstruktur und Eintrittsbarrieren geachtet und ermittelt, ob das Unternehmen genug Ressourcen hat, um den Markt zu ergründen. Im Anschluss an die Bewertung des Zielmarktes erfolgt die **Entwicklung und Auswahl der Markteintrittsstrategie**. Bei

diesem letzten Schritt muss sich das Unternehmen überlegen, wie es in den Markt eintreten möchte. Hierbei gibt es die Möglichkeit nur mit internen Mitteln die Produktlinie auszuweiten oder mithilfe von externen, bereits in dem Markt etablierten Unternehmen zusammenzuarbeiten (vgl. Götze, Mikus 1999, S.141 ff.). Die Planung des Markteintritts ist eng verbunden mit der Phase der Strategieimplementierung.

Mit der Einordnung der Diversifikation in der Produkt-/Markt-Matrix und dem strategischen Planungsprozess systematisiert Ansoff die Ergründung neuer Märkte durch neue Produkte und zeigt somit ergänzend zu der bereits bestehenden Produktpalette ein Vorgehen für eine Strategie auf, um neue Märkte zu erschließen.

2.2.3 Porter (1980): Nischenstrategie

Während Ansoff (1966) die Erarbeitung einer Diversifikationsstrategie parallel zur Wettbewerbsstrategie als Ergänzung der Produktpalette darstellt, setzt Porter (1980) mit der Nischenstrategie den Fokus auf eine enge Produktpalette auf einem Teilmarkt (vgl. Ansoff 1966, S. 21 und vgl. Porter 1980, S. 35). Die Nischenstrategie sowie die Differenzierung und die Kostenführerschaft bezeichnet er als Wettbewerbsstrategien, die er anhand der Kriterien Wettbewerbsvorteil und Marktabdeckung, wie in Abbildung 5 beschrieben, zuordnet (vgl. Porter 1980, S. 35).

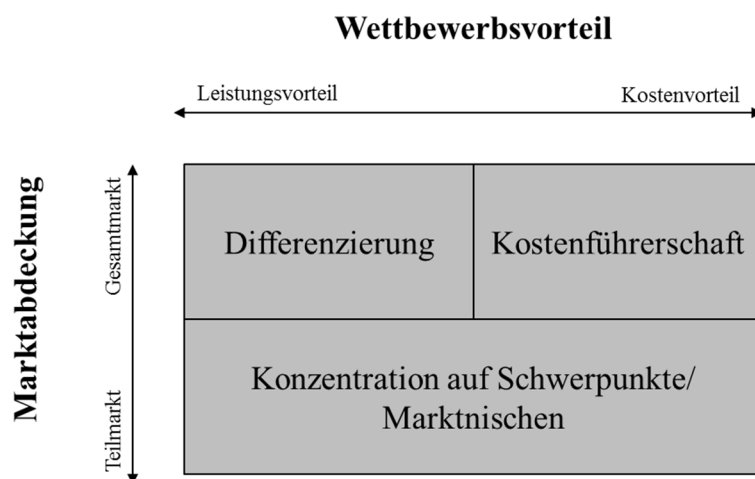


Abbildung 5: Wettbewerbsstrategien nach Porter (i.A. an Bea, Haas 2002, S.185, und Runia et al.2011, S.131)

Bei der Marktabdeckung gibt es die Möglichkeit, die Branche auf den Gesamtmarkt auszuweiten oder auf einen Teilmarkt zu begrenzen. Ein Wettbewerbsvorteil kann ent-

weder über einen Kosten- oder einen Leistungsvorteil erzielt werden (vgl. Bea, Haas 2002, S. 184).

Die **Strategie der Differenzierung** zeichnet sich dadurch aus, dass ein Unternehmen sich von seinen Konkurrenten absetzt, indem es den Kunden bessere Leistungen anzubieten versucht (vgl. Kaluza, Trefz 1997, S. 9). Hierdurch soll dem Kunden ein größerer Nutzwert vermittelt und ein höherer Preis erzielt werden. Eine Differenzierung ist erfolgreich, wenn der Konsument die angebotene Leistung als einzigartig ansieht und sich das Unternehmen dadurch von den Wettbewerbern abhebt (vgl. Hungenberg 2001, S. 151). Differenzierungsfaktoren sind zum Beispiel Technik, Design, Service, Markenimage, Vertrieb und Ausstattung (vgl. Hungenberg 2001, S.151 und vgl. Bea, Haas 2002, S. 187). Diese Ausprägung beinhaltet jedoch die Risiken, dass das Unternehmen durch Billiganbieter so stark unterboten wird, dass die Markenloyalität nicht mehr ausreicht, das Bedürfnis an dem Differenzierungsfaktor abrupt sinkt oder Nachahmer die Differenzierung nicht mehr einzigartig machen (vgl. Porter 2013, S. 86).

Die **Kosten-/Preisführerstrategie** beinhaltet Produkte, durch die sich das Unternehmen für die Kunden lediglich durch einen günstigeren Preis von den Konkurrenten unterscheidet (vgl. Sonnenschein 2000, S.158). Der Preisvorteil kann dadurch erzielt werden, dass die Kosten durch bessere Prozesse in der Entwicklung, der Produktion oder der Vermarktung sowie durch Verbesserungen in der Kostenstruktur reduziert werden können (vgl. Hungenberg 2001, S. 151). Mit einer Kosten-/Preisführerschaft kann ein Unternehmen Markteintrittsbarrieren für andere Unternehmen schaffen (vgl. Götze, Mikus 1999, S.160 f.). Die Kostenführerschaft birgt ebenfalls Risiken, wie der schnelle technologische Wandel, die Nachahmung der verbesserten Kostenstruktur, das Nicht-Erkennen von Produkt- oder Marketingwandel sowie das Risiko, dass die Kosten steigen und der Preisvorteil nicht mehr besteht (vgl. Porter 2013, S. 85).

Die **Nischenstrategie** zeichnet sich dadurch aus, dass das Unternehmen seine Strategie gezielt auf bestimmte Teilmärkte oder Abnehmergruppen ausrichtet. Für den Erfolg dieses Strategietyps muss allerdings auf dem noch nicht ergründeten Markt ein Bedarf bestehen (vgl. Hungenberg 2001, S.153). Auf dem Nischenmarkt entscheidet sich das Unternehmen, ob es eine Differenzierung oder eine Kostenführerschaft verfolgt. Somit ist die Nischenstrategie mit der Differenzierung oder der Kostenführerschaft kombinierbar (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 387 f.). Auch dieser Strategietyp beinhaltet einige Risiken, wie die Nachahmung der Strategie, die Verringerung der Unterschiede der

Produkte auf dem Nischen- und dem Gesamtmarkt sowie die Splittung des Nischenmarkts in weitere Segmente durch Konkurrenten (vgl. Porter 2013, S. 86 f.).

Nach Ansicht von Porter (2013) ist es für ein Unternehmen wichtig, sich auf eine der Wettbewerbsstrategien zu konzentrieren. Für jede der Strategien gibt es daher Anforderungen an die Fähigkeiten und Mittel sowie an die Organisation innerhalb eines Unternehmens, wie in Tabelle 6 beschrieben (vgl. Porter 2013, S. 80).

| Strategietyp | Fähigkeiten und Mittel | Organisation |
|---------------------------|---|---|
| Differenzierung | <ul style="list-style-type: none"> - gutes Marketing - Produktengineering - Kreativität - Grundlagenforschung - gutes Image in Qualität und Technik - lange Branchentradition oder einzigartige Kombination von Fähigkeiten aus verschiedenen Branchen - enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen | <ul style="list-style-type: none"> - strenge Koordination in den Bereichen F&E, Produktentwicklung und Marketing - subjektive Bewertungen und Anreize statt quantitative Kriterien - Vorteile für qualifizierte Arbeitskräfte, wissenschaftliche oder kreative Menschen schaffen |
| Kostenführerschaft | <ul style="list-style-type: none"> - Zugang zu Kapital und Investitionsfähigkeit - innovative, verbesserte Verfahren - Beaufsichtigung der Arbeitskräfte - Produkte, die leicht herzustellen sind - kostengünstiges Vertriebssystem | <ul style="list-style-type: none"> - Kostenkontrolle - Kontrollberichte - klare Organisation und Verantwortlichkeiten - Anreizsystem, das auf Erfüllung der quantitativen Ziele beruht |
| Nische | <ul style="list-style-type: none"> - Je nach Ausrichtung sind die Maßnahmen der Kostenführerschaft oder Differenzierung jedoch auf den Nischenmarkt bezogen | <ul style="list-style-type: none"> - Je nach Ausrichtung sind die Maßnahmen der Kostenführerschaft oder Differenzierung jedoch auf den Nischenmarkt bezogen |

Tabelle 3: Anforderungen an die Wettbewerbsstrategien nach Porter (i. A. an Porter 2013, S. 80)

Mithilfe der Anforderungen gibt Porter (2013) einen Anhaltspunkt, wie und mit welchen Mitteln ein Unternehmen rechnen muss, um eine der Strategien umzusetzen (vgl. Porter 2013, S. 80). Ein Unternehmen, das es nicht schafft, einer dieser Strategien zu

verfolgen, ist nach Porter (2013) aus strategischer Sicht nicht erfolgreich (vgl. Porter 2013, S. 81).

Mit den Wettbewerbsstrategien demonstriert Porter, dass ein Unternehmen sich auf einem neu ergründeten Nischenmarkt sowie auf dem Gesamtmarkt in ständiger Konkurrenz zu den anderen Unternehmen befindet. Dies macht er deutlich, indem er angibt, dass ein Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich auf dem Gesamt- oder auf dem Nischenmarkt befindet, einen Leistungs- oder einen Kostenvorteil anstreben sollte. Anders als Ansoff ist Porter der Meinung, dass sich ein Unternehmen auf eine der beiden Strategiemöglichkeiten und auf eine enge Produktpalette konzentrieren sollte.

2.2.4 Drucker (1985): Innovationsstrategien

Anders als bei Schumpeter, Ansoff und Porter sind für Drucker nicht neue Produkte oder Technologien die Innovationsauslöser, sondern die Veränderung des Unternehmensumfeldes (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 65). Drucker (1985) widerspricht sogar Schumpeter (1993b), indem er aussagt, dass erfolgreiche Innovationen durch die Nutzung der Veränderung auf einem Markt verursacht werden und der Bedarf nicht durch die Produktionsunternehmen ausgelöst wird (vgl. Drucker 1985, S. 35 und vgl. Schumpeter 1993b, S. 99). Aufgrund dieser Basis richten sich seine Innovationsstrategien auf das Handeln des Unternehmens bzw. auf dessen Innovationsmanagement (vgl. Matis 2011, S. 97 f.).

Ähnlich wie Ansoff legt Drucker auf die Phasen des strategischen Managements Wert. Bei der Strategieplanung sind daher die folgenden ersten Schritte von größter Wichtigkeit: die Analyse des Umfeldes, die Erörterung des Kundenbedürfnisses, die Festsetzung des Leitbildes des Unternehmens und dessen Selbstverständnis und die Identifikation der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Darüber hinaus werden die Bereiche Produkt, Markt und Distribution analysiert und in Zusammenhang gebracht. Die Kosten, die Kunden und die Fähigkeiten werden ebenfalls einer Analyse unterzogen, um strategische Entscheidungen treffen zu können (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 58 ff.). Bei der Strategieplanung, die der Phase der Strategieformulierung und -auswahl unterliegt, gibt es zwei Hauptrichtungen. Zum einen ist das die Verbesserung der bereits existierenden Produkte und zum anderen die Konzentration auf neue Innovationen (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 63). Bei Letzterem wird zwischen vier Strategien unterschieden, die miteinander kombinierbar sind (vgl. Lahti 2010, S.11):

am schnellsten und am stärksten handeln, ökologische Nischen besetzen, in die Lücke stoßen und Veränderungen der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale anstreben (vgl. Drucker 1986, S. 209 f. und vgl. Hammer 2011, S. 290).

Die Strategie des **am schnellsten und am stärksten handeln** zielt darauf ab, dass ein Unternehmen seine Innovation schnell und stark nutzt, um einen neuen Zweig zu schaffen und den Markt zu beherrschen. Hierbei ist gezieltes und gut geplantes Innovationsmanagement gefragt, welches vorsieht, den Einsatz der Ressourcen weiter zu steigern, um so Markteintrittsbarrieren zu schaffen und einen entsprechenden Vorsprung zu erhalten. Die Innovationsentwicklung sollte ein dynamischer Prozess sein, bei dem das Unternehmen seine Produkte mit eigenen neuen Innovationen übertrifft und nicht von Konkurrenten überholt wird. Zusätzlich muss das Unternehmen eine Niedrigpreispolitik entwickeln, bei dem der Preis für das innovative Produkt oder die Leistung systematisch gesenkt wird, um keine Wettbewerber anzulocken (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Das Risiko dieses Strategietyps besteht in der Ressourcenknappheit, sodass der Nutzen der Innovation nicht komplett ausgeschöpft werden kann und der Markt für die Konkurrenten lediglich vorbereitet wird (vgl. Goossen 2008, S. 55).

Bei der **Besetzung der ökologischen Nische** ist das Ziel des Unternehmens, einen Teilmarkt zu beeinflussen und den Wettbewerb zu bestimmen. Das Unternehmen versucht ein Produkt zu erzeugen, welches unersetzbar ist. Zusätzlich verhält sich das Unternehmen unauffällig, sodass die Konkurrenten es nicht für notwendig halten, eine Wettbewerbsposition anzustreben. Das Risiko bei dieser Strategie besteht darin, dass ein Wachstum in Teilmärkten nicht möglich ist. Strebt die Konkurrenz eine Wettbewerbsposition an, kann der Markt nicht ausgeweitet und muss geteilt werden (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68).

Die Strategie des **in die Lücke stoßens** basiert auf zwei unterschiedlichen Methoden, Fehler oder Lücken bei der Umsetzung von Innovationen durch konkurrierende Unternehmen auszunutzen. Zum einen wird die kreative Nachahmung genannt, die ein Missverstehen der Innovation bei der Konkurrenz voraussetzt. Hierbei gelingt es einem Unternehmen durch ein verbessertes Produkt oder eine verbesserte Leistung, das Bedürfnis der Kunden effektiver zu befriedigen (vgl. Goossen 2008, S. 56 f.). Die zweite Methode ist das unternehmerische Judo. Hierbei werden die Schwächen des etablierten Unternehmens ermittelt und mit Ausnutzen dieser Fehler wird das Unternehmen an die Marktspitze herangetrieben. Den Produkten oder Leistungen werden dabei partielle In-

novationen hinzugefügt, die sich meistens auf die Prozesse oder das Verhalten beziehen (vgl. Gausemeier et al. 2009, S.187).

Die letzte Strategie ist das **Anstreben von Veränderungen der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale**. Bei dieser Strategie wird aus einem existierenden Produkt etwas Neues über eine Nutzen- bzw. Wertänderung geschaffen. Dabei wird zwischen vier Möglichkeiten unterschieden: einen neuen Kundennutzen herstellen, eine neue Preispolitik, die Anpassung des Produkts an den sozialen oder ökologischen Umstand des Kunden, die Werterfüllung des Kunden (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69).

Anders als Ansoff, Schumpeter und Porter gibt Drucker mit seinen Innovationsstrategien an, wie sich das Unternehmen auf dem Markt und gegenüber Konkurrenten zu verhalten hat, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Jedoch beinhaltet sein Konzept keine direkte Zuordnung der Strategien wie bei Ansoff und Porter (Ansoff-Matrix, Marktabdeckung/Wettbewerbsvorteile). Somit ist es für ein Unternehmen nicht auf Anhieb klar, welche Strategie wo und wie genutzt werden kann.

2.2.5 Kim, Mauborgne (2005): Blue Ocean Strategy

Während Ansoff, Porter und Drucker zwischen Gesamtmarkt und Teilmarkt bzw. Nischenmarkt unterscheiden, differenzieren Kim und Mauborgne (2005a) zwischen ergründeten und unergründeten Märkten. Den ergründeten Markt bezeichnen sie als roten Ozean, da dort viele Wettbewerber um die Marktzspitze kämpfen. Der unergründete Markt wird als blauer Ozean definiert, da bisher kein Konkurrenzkampf das Wasser getrübt hat (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 4). Ähnlich wie Drucker legen Kim und Mauborgne (2005a) den Schwerpunkt vor allem auf das Management der Strategie und kritisieren, dass zu viele Unternehmen sich an der Konkurrenz orientieren. Die Grundlage einer Strategie sollte daher die Nutzeninnovation sein, um den Wettbewerbern auszuweichen. Nutzeninnovation wird von Kim und Mauborgne als Reduzierung der Kosten bei Steigerung des Kundennutzens verstanden (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S.11f.).

Ähnlich wie Drucker und Ansoff legen Kim und Mauborgne Wert auf das Vorgehen des strategischen Planungsprozesses. Für die strategische Analyse haben sie verschiedene Werkzeuge entwickelt, die ihre Strategie bei der Umsetzung unterstützen: die strategische Kontur, das Vier-Aktionen-Format und das ERSK-Quadrat (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 21 ff.).

Die **strategische Kontur** dient dazu, sich einen Überblick über den aktuellen Stand und die Faktoren der jeweiligen Branche, die den Markt beeinflussen, zu verschaffen. Mithilfe des Tools ist für ein Unternehmen erkennbar, auf welche Faktoren die Konkurrenz wert legt. Hierbei werden der Spitzenanbieter sowie die kleineren Anbieter eines Marktes betrachtet. Die Faktoren können Eigenschaften des Produktes sein, aber auch Service, Lokalitäten, zeitliche Aspekte oder das Umfeld können mit einbezogen werden. Dies ist von der jeweiligen Branche abhängig. Mithilfe der Faktoren kann eine Nutzenkurve der jeweiligen Konkurrenten erstellt werden (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 22 ff.).

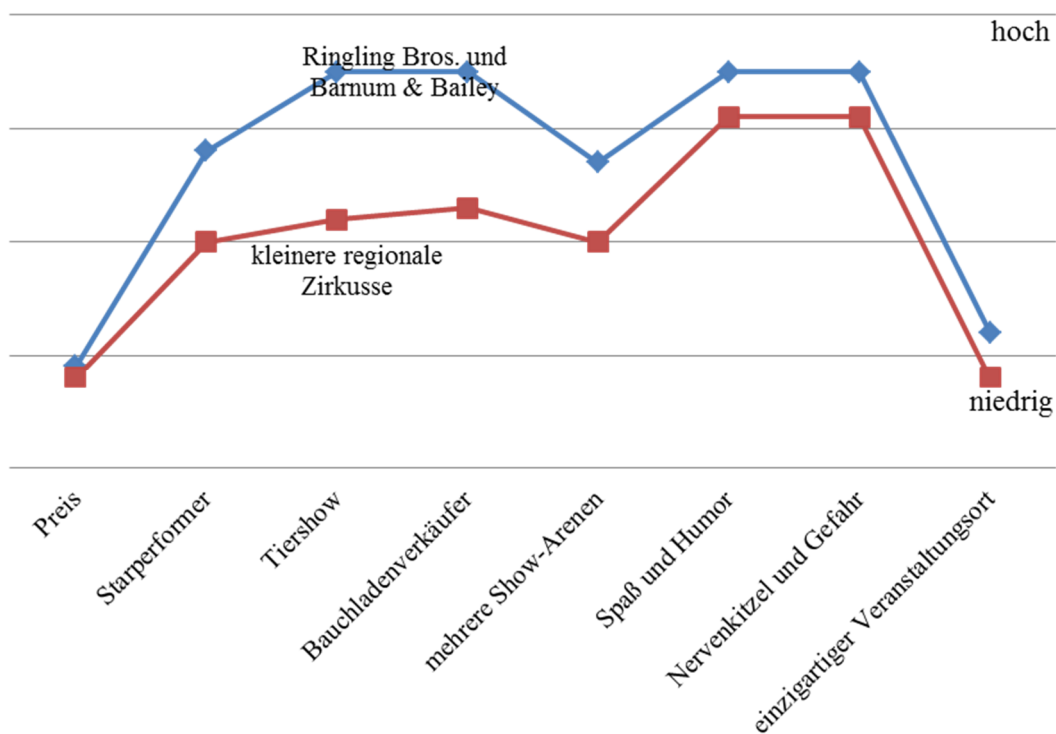


Abbildung 6: Beispiel einer strategischen Kontur an der Zirkusbranche (i. A. an Kim Mauborgne 2005a, S.37)

Das zweite Werkzeug ist das **Vier-Aktionen-Format**. Dieses Instrument hilft dabei, auf Basis der strategischen Kontur, eine neue Nutzenkurve mit angepassten Faktoren zu erstellen (vgl. Anlager, Engel 2008, S.70). Durch das Format haben die Unternehmen die Möglichkeit, die Merkmale, die den derzeitigen Markt bestimmen, zu hinterfragen. Dabei muss sich das Unternehmen mit der Eliminierung, der Reduzierung, der Kreierung und der Steigerung der Faktoren beschäftigen.

Folgende Fragestellungen wirken dabei unterstützend (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 27):

- Welche gängigen Faktoren müssen *eliminiert* werden?
- Welche Faktoren müssen unter den Branchenstandard *reduziert* werden?
- Welche Faktoren müssen über den Branchenstandard hinaus *gesteigert* werden?
- Welche einzigartigen, neuen Faktoren müssen *kreiert* werden?

Die ersten beiden Fragen helfen, die Kosten zu verringern. Mithilfe der freigeschafften Ressourcen hat ein Unternehmen die Möglichkeit, die Faktoren der letzten beiden Fragen umzusetzen, indem wichtige Merkmale gesteigert werden und neue Faktoren einen neuen Kundennutzen und neue Bedürfnisse erzeugen (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 27 f.).

Das dritte Instrument, das als Ergänzung des Vier-Aktionen-Formats gilt, ist das **ERSK-Quadrat**. Während das Vier-Aktionen-Format hilft, die Faktoren der Branche bewusst infrage zu stellen, dient dieses Instrument dazu, dass die Unternehmen in Aktion treten und konkret die Faktoren benennen, die eliminiert, reduziert, gesteigert oder kreiert werden sollen.

| | |
|---|--|
| <p>Eliminierung</p> <p>Stars</p> <p>Tiernummern</p> <p>Verkauf von Getränken, Knabbereien und Fanartikeln</p> <p>Manegen mit mehreren Ringen</p> | <p>Steigerung</p> <p>einzigartiger Veranstaltungsort</p> |
| <p>Reduzierung</p> <p>Spaß und Humor</p> <p>Sensationen und Gefahr</p> | <p>Kreierung</p> <p>Thema</p> <p>kultiviertere Umgebung</p> <p>Mehrfachproduktionen</p> <p>künstlerische Musik und Tanz</p> |

Tabelle 4: ERSK-Quadrat am Beispiel Cirque du Soleil (i.A. an Kim, Mauborgne 2005a, S. 33)

Das ERSK-Quadrat hilft den Unternehmen die Faktoren zu finden, um sich von den Wettbewerbern differenzieren zu können und gleichzeitig die Kosten zu senken. Nachdem ein Unternehmen das ERSK-Quadrat angewendet hat, kann es auf Basis dieser

Erkenntnisse die neue Nutzenkurve in der strategischen Kontur ergänzen (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 33 f.).

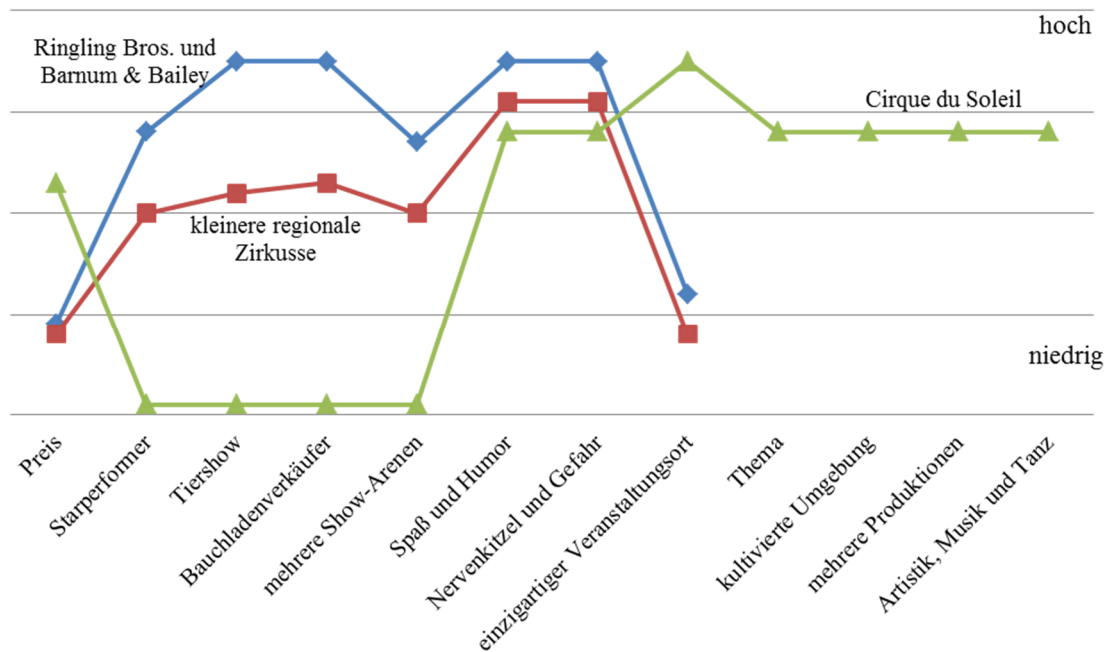


Abbildung 7: die strategische Kontur mit der neuen Nutzenkurve am Beispiel Cirque du Soleil (i.A. an Kim, Mauborgne 2005a, S.37)

Nach Ansicht von Kim und Mauborgne (2005a) lag der Schwerpunkt in den letzten Jahrzehnten auf den Wettbewerbsstrategien. Mithilfe der Instrumente sollen den Unternehmen Werkzeuge als Unterstützung zur Verfügung gestellt werden, die speziell für die Ergründung neuer Märkte erstellt wurden (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 4 f.). Diese werden direkt in die Phase der strategischen Analyse eingegliedert, sodass bereits bei diesem Schritt das Hauptaugenmerk auf den unergründeten Märkten liegt.

Bei näherer Betrachtung der verschiedenen Strategien lassen sich bereits Unterschiede erkennen. Inwiefern sich die Strategien im Detail unterscheiden, soll anhand des Vergleichs geklärt und erläutert werden. Im nächsten Kapitel wird das Grundgerüst bzw. das Metamodell, dem der Vergleich zu Grunde liegen soll, erstellt.

3 Bezugsrahmen

Wie anfangs erwähnt, ist es das Ziel der Untersuchung, die Strategien zur Ergründung neuer Märkte miteinander zu vergleichen, um die Einzigartigkeit der Blue Ocean Strategy herauszufinden. Deshalb ist es notwendig Parameter zum Vergleich der Konzepte heranzuziehen.

Das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage sieht daher vor herzustellen, welche einzigartigen Eigenschaften der Blue Ocean Strategy durch Kim und Mauborgne zugeordnet werden. Mit Hilfe der durch eine Literaturanalyse herausgefundenen Eigenschaften zur Charakterisierung der Strategie wird ein Metamodell erstellt, welches für den Vergleich mit den anderen Ansätzen dient. Hierdurch soll die Einzigartigkeit der Blue Ocean Strategy überprüft werden.

3.1 Ermittlung der Charakterisierungsmerkmale für den Vergleich

Mauborgne und Kim (2005a) wenden in ihrem Buch eine Vergleichstabelle zwischen roten und blauen Ozeanen an (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 17).

| Strategien für rote Ozeane | Strategien zur Eroberung blauer Ozeane |
|--|---|
| Wettbewerb im vorhandenen Markt | Schaffung neuer Märkte |
| die Konkurrenz schlagen | der Konkurrenz ausweichen |
| die existierende Nachfrage nutzen | neue Nachfrage erschließen |
| direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | 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 |

Tabelle 5: Vergleich der Strategien für rote und blaue Ozeane (i.A. an Kim, Mauborgne 2005a, S. 17)

In Tabelle 5 gibt es keine direkte Bezeichnung der verwendeten Charakteristiken. Jedoch erinnern die dort verwendeten Charakteristiken an die in der bereits von Kim und Mauborgne 1997 im Harvard Business Review veröffentlichten Tabelle für den Vergleich der Value Innovation Logik mit der konventionellen Logik (Tabelle 6). Die Value Innovation Logik diente Kim und Mauborgne (1997) als Grundlage für die Blue

Ocean Strategy. In diesem Vergleich wurden fünf Strategiedimensionen verwendet, die inhaltlich den Parametern in Tabelle 5 ähneln (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S. 106 ff.).

| The Five Dimensions of Strategy | Conventional Logic | Value Innovation Logic |
|--|--|--|
| Industry assumptions | Industry's conditions are given | Industry's conditions can be shaped |
| Strategic focus | A company should build competitive advantages. The aim is to beat the competition | Competition is not the benchmark. A company should pursue a quantum leap in value to dominate the market. |
| Customers | A company should retain and expand its customer base through further segmentation and customization. It should focus on the differences in what customers value. | A value innovator targets the mass of buyers and willingly lets some existing customers go. It focuses on the key commonalities in what customers value. |
| Assets and capabilities | A company should leverage its existing assets and capabilities. | A company must not be constrained by what it already has. It must ask, What would we do if we were starting anew? |
| Product and Service offerings | An industry's traditional boundaries determine the products and services a company offers. The goal is to maximize the value of those offerings. | A value innovator thinks in terms of the total solution customers seek, even it that takes the company beyond its industry's traditional offerings. |

Tabelle 6: Fünf Dimensionen einer Strategie (i.A. an Kim, Mauborgne 1997, S.106)

Die ersten drei Dimensionen aus Tabelle 6 decken sich mit den ersten drei Charakteristiken aus Tabelle 5. In beiden Fällen beschreiben die Merkmale die Marktsituation, den strategischen Fokus sowie die Orientierung an der Kundennachfrage. Die letzten beiden Kriterien decken sich nicht. In Tabelle 5 machen die Merkmale den Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten sowie die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten deutlich. In Tabelle 6 beschreiben die Kriterien die Nutzung der Mittel und Fähigkeiten eines Unternehmens sowie die Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots.

Da die Value Innovation Logik die Grundlage der Blue Ocean Strategy ist, sollen für den Vergleich die Metadaten aus beiden Tabellen miteinander kombiniert werden, um

detailliert die Eigenschaften der Blue Ocean Strategy wiederzugeben und eine gute Vergleichsbasis mit den anderen Strategien herzustellen.

3.2 Entwicklung des Metamodells für den Vergleich

Durch die Kombination der Kriterien beider Tabellen und den Vergleich verschiedener in der Literatur relevanten Strategien entsteht folgender Metadatenrahmen.

| | Schöpferische Zerstörung (Schumpeter) | Diversifikationsstrategie (Ansoff) | Nischenstrategie (Porter) | Innovationsstrategien (Drucker) | Blue Ocean Strategy (Kim/Mauborgne) |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Marktsituation | | | | | |
| strategischer Fokus | | | | | |
| Orientierung an der Kundennachfrage | | | | | |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | | | | | |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | | | | | |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | | | | | |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | | | | | |

Tabelle 7: Metadatenrahmen für einen Vergleich der Strategien (eigene Darstellung)

Das erste Merkmal, die **Marktsituation**, beschreibt, welcher Zustand sich derzeit auf dem Markt befindet, den das Unternehmen bei Anwendung der Strategie betritt. Hierbei kann es sich um einen vorhandenen Markt handeln, auf dem bereits Wettbewerber und bestimmte Marktkonditionen existieren, oder einen Markt, der noch unberührt ist. Letzterer entsteht durch die Schaffung eines neuen Angebots und einer neuen Nachfrage. Ein Unternehmen, das einen solchen Markt betritt, gibt auch die Anforderungen für die Konkurrenz vor (vgl. Kim, Mauborgne 2005, S.16).

Der **strategische Fokus** überprüft, worauf sich das Unternehmen bei dieser Strategie konzentriert. Hierbei kann es sich um Wettbewerbsvorteile handeln, um die Wettbewerber zu schlagen, wie Kosten- oder Leistungsvorteile, oder um die Kreierung eines neuen Kundenwerts, um der Konkurrenz auszuweichen (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S.106).

Das nächste Merkmal, **die Orientierung an der Kundennachfrage**, beschreibt, ob das Unternehmen mit der Strategie bestehende Nachfragen nutzt oder ob es eine neue Nachfrage erstellt. Die bestehende Nachfrage wird zum Beispiel genutzt, wenn das Unternehmen seinen Kundenstamm vergrößert, indem es seine Produktlinie erweitert. Eine neue Nachfrage wird erstellt, wenn ein neuer Wert erzeugt und eine neue Kundengruppe angesprochen wird (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S.106).

Das nächste Kriterium überprüft, ob ein **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten** bei der entsprechenden Strategie besteht. Dieser besteht, wenn ein Unternehmen sich zum Beispiel auf einem Markt von den anderen Wettbewerbern differenzieren will. Dies ist mit einem Kostenaufwand verbunden, da dem Unternehmen für die Produktion Kosten anfallen (vgl. Porter 1985, S. 18). Somit ist ein Zusammenhang gegeben, wenn ein Unternehmen sich darauf konzentriert, einen neuen Nutzen zu erstellen und dabei die Kosten steigen. Konzentriert sich ein Unternehmen jedoch darauf, die Kosten zu senken, wird der Nutzen eines Produktes nicht verbessert. Um den Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten zu umgehen, müssen neue Bedingungen erzeugt werden, die es möglich machen, trotz der Herstellung eines Produktes mit neuem Nutzen Kosten einzusparen und einen neuen Markt zu betreten (vgl. Kim, Mauborgne 2005, S.16 f.).

Die **Ausrichtung der Unternehmensaktivität** ist mit dem vorherigen Merkmal verknüpft. Besteht ein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten richtet ein Unternehmen seine Aktivitäten entweder auf eine Differenzierung oder auf niedrige Kosten aus. Besteht kein Zusammenhang, so kann ein Unternehmen seine Aktivitäten auf beides ausrichten (vgl. Kim, Mauborgne 2005, S.16 f.).

Das Merkmal **Nutzung der Mittel und Fähigkeiten** überprüft, ob das Unternehmen unter Verwendung der jeweiligen Strategie die bereits gegebenen Ressourcen und Fähigkeiten nutzt oder neue hinzufügt, um die Strategie umzusetzen (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S.106 f.).

Das letzte Kriterium, die **Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots**, überprüft, ob sich ein Unternehmen mithilfe der Strategie innerhalb des Produkt- und Serviceangebots eines Markts befindet oder ob es ein Angebot hat, das über die Marktgrenzen hinauswächst (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S. 107).

Mithilfe der sieben Kriterien wird ein Metamodell gegeben, das die Strategien in Bezug auf viele unterschiedliche Aspekte vergleichen soll. Dieses Metamodell stellt die Basis für die folgende Untersuchung der Strategien dar.

4 Untersuchung der Strategien

Für die Untersuchung der in Kapitel 2.2 vorgestellten Strategien wird das Metamodell als Vergleichsinstrument angewendet. Für jede Strategie werden zuerst die ermittelten Charakterisierungsmerkmale überprüft. Im Anschluss daran erfolgen ein direkter Vergleich der Strategien anhand der Merkmale sowie eine kurze Bewertung der Ergebnisse. Zum Schluss der Untersuchung wird festgestellt, ob und welche Elemente gegebenenfalls bei der Blue Ocean Strategy einzigartig sind.

4.1 Anwendung des Metamodells auf die Strategien

Mithilfe des Metamodells werden die Strategien in chronologischer Reihenfolge überprüft. In Bezug auf die im Metamodell verwendeten Kriterien soll die Untersuchung Aufschluss darüber geben, worauf die Strategien abzielen und wann sie angewendet werden.

4.1.1 Untersuchung der schöpferischen Zerstörung von Schumpeter

Der schöpferischen Zerstörung von Schumpeter (1993a) liegt das Konzept zu Grunde, dass die Entstehung neuer Innovationen aus der Zerstörung alter Strukturen und der Entwicklung neuer Kombinationen besteht (vgl. Schumpeter 1993a, S.138 f.).

Nach Schumpeters (1993b) Auffassung treten die neuen Kombinationen vorerst neben die bereits bestehenden. Erst in direkter Konkurrenz stellt sich heraus, ob die neuen Kombinationen sich durchsetzen (vgl. Schumpeter 1993b, S.101). Diese Beschreibung gibt Aufschluss darüber, dass Schumpeter den Markt als bereits gegeben betrachtet. Seine Beschreibung der Marktsituation lässt vermuten, dass die Nachfrage von den alten Strukturen auf die neuen Kombinationen umgeschichtet wird, falls sich diese durchsetzen. Auch bei der Erschließung eines neuen Marktes setzt er lediglich voraus, dass auf diesem Markt die Branche des jeweiligen Landes noch nicht vertreten ist (vgl. Schumpeter 1993b, S. 101). Somit ist dies ebenfalls ein Indiz dafür, dass Schumpeter den Markt und auch die Bedingungen als gegeben darstellt. Die **Marktsituation** wird von Schumpeter daher als **existierender Markt** beschrieben, auf dem **Konkurrenz** herrscht.

Da Schumpeter davon ausgeht, dass die neuen Innovationen erst in Konkurrenz mit den bestehenden Kombinationen treten müssen, setzt er den **strategischen Fokus** darauf, **Wettbewerbsvorteile** zu **schaffen** (vgl. Schumpeter 1993b, S.101). Diese sollen vor

allem durch Leistungsvorteile erreicht werden, die mit der Schaffung eines neuen Gutes oder einer neuen Produktionsmethode sowie der Nutzung einer neuen Ressourcenquelle erzielt werden sollen (vgl. Schumpeter 1993b, S.100). Den Kostenaspekt lässt Schumpeter dabei völlig außer Acht. Somit bezieht sich der strategische Fokus der schöpferischen Zerstörung auf die Schaffung von Leistungsvorteilen gegenüber der Konkurrenz.

Wird Schumpeters Ansatz in Hinblick auf die **Orientierung an der Kundenachfrage** überprüft, so ist ersichtlich, dass durch die **Produktion** einer neuen Innovation erst die **Nachfrage erzeugt** wird (vgl. Metz 2009, S. 52). Seiner Ansicht nach bestimmt die Produktion das Bedürfnis nach einem Produkt oder nach einer Dienstleistung. Im Anschluss daran bestimmt die Nachfrage, wie viel produziert wird (vgl. Schumpeter 1993b, S. 99 f.). Somit orientiert sich ein Unternehmen bei Anwendung von Schumpeters Theorie nicht an der Nachfrage, sondern erstellt eine neue, indem es ein Produkt oder eine Dienstleistung auf den Markt bringt.

Wird der **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten** nach Schumpeters Ansatz betrachtet, so scheint im ersten Moment kein Zusammenhang zu bestehen, da davon ausgegangen wird, dass die vorhandenen Ressourcen neu kombiniert werden und daher ohne Kostenaufwand neuer Nutzen kreiert wird. Jedoch erwähnt Schumpeter, dass die Bedingung, um die neuen Kombinationen zu produzieren, die Aufnahme eines Kredits ist (vgl. Schumpeter 1993b, S.104). Schumpeter geht davon aus, dass den Unternehmen bei der Produktion der neu kombinierten Innovationen Kosten entstehen. Aufgrund dieser Basis besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten durch die **Entstehung eines neuen Nutzens durch Investitionen**.

Da das vorherige Kriterium ergeben hat, dass ein Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen besteht, hat ein Unternehmen die Möglichkeit, seine Unternehmensaktivitäten auf die Differenzierung oder auf niedrige Kosten auszurichten (vgl. Kim, Mauborgne 2005, S.16 f.). Schumpeters Ansatz sieht es vor, sich auf die Differenzierung zu konzentrieren, da die Durchsetzung der neuen Innovationen die Schaffung eines neuen Gutes, eine neue Produktionsmethode, eine neue Ressourcenquelle oder das Umstrukturieren von Organisationen beinhaltet (vgl. Schumpeter 1993a, S. 140). Alle Fälle drücken eine Differenzierung von den bereits bestehenden Konkurrenten aus. In keinem Fall geht es Schumpeter um die Reduzierung der Kosten. Somit ist deutlich, dass ein Unternehmen unter dem Konzept Schumpeters die **Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten** auf eine **Differenzierung** abzielt.

Schumpeter verweist immer wieder auf die Zerstörung bestehender Strukturen und die sich darauf entwickelnden neuen Kombinationen. Die Produktion von neuen Innovationen versteht er als die neue Kombination bereits gegebener Mittel und Fähigkeiten. Daraus lässt sich schließen, dass die **Nutzung der Mittel und Fähigkeiten** bei Schumpeters Konzept sehr ausgeprägt ist und die Unternehmen schon mit **vorhandenen Ressourcen** neue Innovationen kreieren können, wenn sie diese anders kombinieren. Schumpeter spricht hier von einer Umschichtung der Ressourcen. Lediglich **Geldmittel** kommen zusätzlich für die Produktion dazu (vgl. Schumpeter 1993b, S.100).

Die **Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots** der schöpferischen Zerstörung sieht außerdem vor, die bestehenden Wettbewerber nicht nur an ihre Grenzen zu treiben, sondern darüber hinaus ihre **Basis zu verändern** und nieder zu konkurrieren (vgl. Schumpeter 1993a, S. 140). Diese Aussage lässt vermuten, dass sich Unternehmen mit Schumpeters Ansatz in Bezug auf das Produkt- und Serviceangebot **über die Marktgrenzen hinaus bewegen**, da nur eine grundlegende Veränderung des Produkt- und Serviceangebots die Unternehmen in ihren Grundlagen treffen würden.

Die Überprüfung der Charakterisierungsmerkmale ergibt zusammenfassend, dass Schumpeter die Marktsituation als Konkurrenzwirtschaft beschreibt. Den strategischen Fokus legt er auf Vorteile gegenüber der Konkurrenz durch Leistung. Seiner Ansicht nach wird die Nachfrage erst durch die Produktion einer Innovation erzeugt und ist vorher noch nicht vorhanden. In diese Produktion muss investiert werden, wodurch ein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten entsteht. Die Unternehmensaktivitäten zielen auf eine Differenzierung ab. Hierfür werden vorhandene Mittel und Fähigkeiten neu kombiniert und Geldmittel für die Produktion investiert. Das Produkt- und Serviceangebot wird so verändert, dass es die Konkurrenten in ihren Grundlagen erschüttert und über die Marktgrenzen hinausgeht.

Die Charakterisierungsmerkmale ergeben, eingetragen in das Metamodell, eine Übersicht, die für den Vergleich in Kapitel 4.2 herangezogen wird.

| | schöpferische Zerstörung (Schumpeter) |
|---|---|
| Marktsituation | Konkurrenzwirtschaft |
| strategischer Fokus | Leistungsvorteile |
| Orientierung an der Kundennachfrage | Produktion erzeugt Nachfrage |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | Zusammenhang, da Nutzen durch Investitionen entsteht |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | Ausrichtung auf Differenzierung |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | neue Kombination vorhandener Ressourcen und Investitionen |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | über Marktgrenzen hinaus |

Tabelle 8: Anwendung des Metamodells auf Schumpeters schöpferische Zerstörung (eigene Darstellung)

4.1.2 Untersuchung der Diversifikationsstrategie von Ansoff

Die Diversifikationsstrategie von Ansoff zielt darauf ab, neue Produkte in neuen Märkten zu etablieren. Jedoch wird die Strategie aufgrund des hohen Risikos neben den eigentlichen Wettbewerbsstrategien umgesetzt (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 41). Die Diversifikationsstrategie dient zur Erweiterung der Produktpalette und als Ausdehnung der Unternehmung auf verschiedene Geschäftsmöglichkeiten (vgl. Nayyar 1992, S. 219). Hierbei wird zwischen drei Ausprägungen unterschieden: die horizontale, die vertikale und die laterale Diversifikation.

Die Diversifikationsstrategie von Ansoff dient in der Regel zur Einführung neuer Produkte auf einem neuen Markt. „Neu“ wird hierbei als für das Unternehmen unbekannt verstanden bzw. Märkte, zu denen das Unternehmen noch keine Erfahrungswerte hat (vgl. Steven 2007, S.125). Das bedeutet nicht, dass es den Markt nicht gibt.

Bei Überprüfung der **Marktsituation** wird deutlich, dass diese von Ausprägung zu Ausprägung differiert. Bei der **horizontalen Diversifikation** werden verwandte Produkte verkauft, bei denen die **Nachfrage** sowie der **Markt existieren**, da die Branche und die Konsumenten sich ähneln. Dadurch gibt es Wettbewerber, die diesen Produkten

nacheifern. Bei der **vertikalen Diversifikation** sind ebenfalls ein **Markt und Konsumenten vorhanden**, da die neu eingeführten Produkte dem bestehenden Produktsortiment in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind. Lediglich bei der **lateralen Diversifikation** besteht die Möglichkeit, dass noch **kein Markt vorhanden** ist, da die neuen Produkte mit dem bestehenden Produktsortiment nicht verwandt sind (vgl. Götze, Mikus 1999, S.140 f.).

Auch der **strategische Fokus** ist abhängig davon, für welche Art der Diversifikation sich ein Unternehmen entscheidet. Die **horizontale Diversifikation** setzt den Schwerpunkt auf **Leistungsvorteile**, da die Produktpalette um verwandte Produkte erweitert und dem Kunden mehr Leistung angeboten wird (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 441). Die **vertikale Diversifikation** zielt in erster Linie auf **Kostenvorteile** ab, da Produkte eingeführt werden, die auf der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind und durch Eigenproduktion statt Fremdbezug Kosten eingespart werden können (vgl. Koschnick 1998, S. 834). Diese Produkte sind auch ein **Leistungsvorteil**, da dadurch das Unternehmen seine Produktpalette erweitert und eine neue Konsumentengruppe ansprechen kann. Lediglich die **laterale Diversifikation** wird genutzt, um neue Märkte und eine neue Nachfrage zu ergründen, sodass hier der Schwerpunkt auf dem **Wachstumsziel** eines Unternehmens liegt (vgl. Götze, Mikus 1999, S.141).

Bei der Überprüfung der **Orientierung an der Kundennachfrage** werden ebenfalls die verschiedenen Diversifikationsarten getrennt betrachtet. Bei der **horizontalen Diversifikation** soll sich ein Unternehmen **an der bestehenden Nachfrage orientieren**, da die Konsumentengruppe den bereits bestehenden Konsumenten ähnelt. Den Kunden werden demnach neue Produkte angeboten, um die Nachfrage zu steigern. Die **vertikale Diversifikation** zielt weniger darauf ab, die Kundennachfrage zu bedienen oder eine neue Nachfrage anzustreben. Der **Schwerpunkt** liegt in der **Kostensenkung** und technischen Zielen. Bei der **lateralen Diversifikation** steht hingegen die **Erzeugung einer neuen Nachfrage** im Vordergrund, um das Wachstumsziel zu erreichen (vgl. Götze, Mikus 1999, S.140 f.).

Wird der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten betrachtet, so ist damit zu rechnen, dass eine Erweiterung des Produktsortiments Kosten mit sich bringt (vgl. Fließ 2009, S.111). Somit ist bei der horizontalen und lateralen Diversifizierung ein **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten gegeben**, da nur eine Entscheidung zwischen Differenzierung oder niedrigen Kosten getroffen werden kann. Lediglich die **vertikale**

Diversifikation wirkt mit dem Ziel, die Kosten zu senken, dagegen und **hebelt den Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten aus** (vgl. Götze, Mikus 1999, S.141).

Auf Basis des Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten wird die **Unternehmensaktivität** bei der **horizontalen** und der **lateralen Diversifikation** auf eine **Differenzierung** ohne direkte Beachtung der Kosten **ausgerichtet** (vgl. Bea, Haas 2002, S.172 f.). Durch die **vertikale Diversifizierung** schafft es ein Unternehmen, sich auf lange Sicht hin gesehen zu **differenzieren und die Kosten** durch die Eigenproduktion zu **senken** (vgl. Götze, Mikus 1999, S.141). Somit richtet sich die vertikale Diversifikation als einzige auf die Differenzierung und die Senkung der Kosten aus.

Bei der Überprüfung des Merkmals der **Nutzung der Mittel und Fähigkeiten** ist erkennbar, dass das Unternehmen, je **geringer** es sich von seiner eigentlichen Produktlinie **differenziert**, mehr **aus dem bereits gegebenen Mitteln und Wissen schöpfen** kann, als bei einer starken Diversifizierung (vgl. Montgomery 1994, S.168). Somit kann ein Unternehmen bei einer horizontalen Diversifikation auf seine Erfahrungswerte und gegebenen Fähigkeiten zurückgreifen, während dies bei einer vertikalen oder lateralen Diversifikation nicht der Fall ist.

Wird die **Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots** bei Ansoffs Diversifikationsstrategie betrachtet, so ist erkennbar, dass alle Ausprägungen die Produktpalette durch das Betreten mit für das Unternehmen neuen Produkten auf einem neuen Markt erweitert und in mehreren, unterschiedlichen Bereichen tätig ist (vgl. Nayyar 1992, S. 219). Ein Unternehmen bietet in allen drei Fällen ein **Produktangebot über die Marktgrenzen hinaus** an.

Zusammenfassend ist erkennbar, dass die verschiedenen Ausprägungen die Charakterisierungsmerkmale unterschiedlich beeinflussen können. So existieren bei der horizontalen und vertikalen Diversifikation bereits Märkte und auch Konsumenten, während dies bei der lateralen Diversifizierung nicht unbedingt der Fall ist. Bei der horizontalen Diversifikation liegt der strategische Fokus auf Leistungsvorteilen, bei der vertikalen Ausprägung auf Kostenvorteilen und bei dem lateralen Ansatz steht das Wachstumsziel im Vordergrund. Daher orientiert sich die erstgenannte Diversifizierung am meisten an der Kundennachfrage, während bei der vertikalen Strategie die Orientierung an der Nachfrage aufgrund des Fokus auf die Kostenvorteile nicht so stark ist. Bei der lateralen Diversifikation wird die Nachfrage neu erzeugt, um das Wachstumsziel des Unternehmens zu erreichen. Ein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten ist bei der horizontalen

und lateralen Diversifikation gegeben. Lediglich die vertikale Ausprägung hebelt mit ihrem Ziel, Kosten zu senken, den Zusammenhang aus. Daher richten die beiden erstgenannten Arten ihre Unternehmensaktivitäten auf eine Differenzierung aus, während bei der vertikalen Diversifizierung niedrige Kosten als auch eine Differenzierung angestrebt werden. Hierbei können bei der horizontalen Ausprägung die Mittel und Fähigkeiten eines Unternehmens am meisten genutzt und übertragen werden. Bei der lateralen und vertikalen Diversifikation ist dieser Fall nicht gegeben, da neue Branchen betreten werden. Die Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots geht in allen drei Fällen über die Marktgrenzen hinaus, da für das Unternehmen neue Märkte betreten werden.

| | Diversifikationsstrategie (Ansoff) |
|---|---|
| Marktsituation | D1 horizontal: Konkurrenzwirtschaft D2 vertikal: Konkurrenzwirtschaft D3 lateral: Konkurrenzwirtschaft/neuer Markt |
| strategischer Fokus | D1: Leistungsvorteile D2: Kostenvorteile und Leistungsvorteile D3: Wachstumsziel |
| Orientierung an der Kundennachfrage | D1: starke Orientierung D2: geringe Orientierung D3: neue Nachfrage |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | D1, D3: Zusammenhang besteht D2: Zusammenhang ausgehebelt |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | D1, D3: Differenzierung D2: Differenzierung und niedrige Kosten |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | D1: hoher Ressourcenaufwand D2, D3: geringer Ressourcenaufwand |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | D1, D2, D3: über Marktgrenzen hinaus |

Tabelle 9: Anwendung des Metamodells auf Ansoffs Diversifikationsstrategie (eigene Darstellung)

4.1.3 Untersuchung der Nischenstrategie von Porter

Die Nischenstrategie von Porter (1980) zielt darauf ab, Produkte auf noch nicht ergründeten Teilmärkten bzw. so genannten Nischenmärkten zu integrieren (vgl. Porter 1980, S. 35). Auf dem Nischenmarkt hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich mit Leistungsvorteilen zu differenzieren oder durch Kostenvorteile eine Kostenführerschaft anzustreben (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 387). Die Nischenstrategie von Porter stellt eine Wettbewerbsstrategie dar, die sich jedoch nur auf bestimmte Marktsegmente spezialisiert (vgl. Trachsel 2007, S. 70).

Wird die **Marktsituation** überprüft, so ist ersichtlich, dass bei der Nischenstrategie ein bestimmtes Marktsegment eines bestehenden Marktes oder eine bestimmte Käufergruppe angesprochen werden (vgl. Fließ 2009, S. 82). Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine **Nachfrage besteht**, sodass Teilsegmente des Marktes dadurch entstehen, dass der Massenmarkt diese Nachfrage nicht befriedigen kann (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 387). Die Bedingungen für den Teilmarkt sind durch die entsprechende Nachfrage gegeben. Durch diese beschränkte Nachfrage ist nur eine **geringe Umsatzmöglichkeit** vorhanden, wodurch der Markt für große Unternehmen nicht interessant ist (vgl. Hutzschenreuter 2009, S. 391).

Bei Betrachtung des **strategischen Fokus** von Porters Nischenstrategie ist ersichtlich, dass dieser auf Vorteile gegenüber den Wettbewerbern abzielt. Dies kann aus der Matrix in Abbildung 5 entnommen werden, da Porter bei seiner Strategieeinordnung den Schwerpunkt auf die Faktoren Wettbewerbsvorteile und Marktabdeckung legt (vgl. Kapitel 2.2.3 Abbildung 5: Wettbewerbsstrategien nach Porter). Je nach Fokussierung auf Differenzierung oder Kostenführerschaft handelt es sich bei den Wettbewerbsvorteilen um Leistungs- oder Kostenvorteile (vgl. Bea, Haas 2002, S.185). Da die Kostenführerschaft jedoch in den meisten Fällen ein Durchschnittsprodukt anstrebt und dies selten für einen Nischenmarkt geeignet ist, werden die **Leistungsvorteile** in segmentierten Märkten bevorzugt (vgl. Danner 2002, S.169).

Die Überprüfung der **Orientierung an der Kundennachfrage** zeigt, dass ein Markt segmentiert wird, wenn der Massenmarkt ein Bedürfnis nicht befriedigen kann. Daher ist davon auszugehen, dass eine **Nachfrage besteht**, wenn ein Unternehmen einen Teilmarkt betritt, da es sonst keinen Grund geben würde, den Markt zu zersplittern (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 387). Somit orientiert sich die Nischenstrategie an der bestehenden, unbefriedigten Nachfrage.

Da Porter von vornherein davon ausgeht, dass ein Unternehmen entweder einen Kosten- oder einen Leistungsvorteil anstreben kann, ist anzunehmen, dass seiner Ansicht nach durch die Erzeugung von Nutzen Kosten entstehen (vgl. Porter 1985, S.18). Somit ist ein **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten gegeben**, da mit der Nischenstrategie entweder eine Differenzierung oder niedrige Kosten umgesetzt werden.

Um einen Teilmarkt zu betreten, muss eine Nachfrage, die durch ein Standardprodukt nicht gedeckt werden kann, befriedigt werden. Da ein Kostenvorteil des Unternehmens die Kundenachfrage nicht abdecken würde, ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen in den meisten Fällen einen Leistungsvorteil verfolgt. Somit sieht es die **Ausrichtung der Unternehmensaktivität** vor, eine **Differenzierung** anzustreben.

Wird die **Nutzung der Mittel und Fähigkeiten** eines Unternehmens bei Umsetzung der Nischenstrategie auf einem segmentierten Markt betrachtet, so ist bei der **Differenzierung** vor allem gutes **Branchenwissen** sowie gegebenenfalls die Kombination aus dem Wissen über verschiedene Branchen gefragt. Ebenfalls wichtig sind **Kreativität**, um eine Lösung zur Bedürfnisbefriedigung zu finden, sowie eine enge Zusammenarbeit mit den **Vertriebskanälen**. Falls ein Unternehmen doch eine **Kostenführerschaft** anstrebt, werden dafür die Fähigkeit der **Kostenkontrolle** sowie eine generelle **Kontrolle der Produktions- und Arbeitsschritte** genutzt. Durch dieses Vorgehen können niedrige Kosten gewährleistet werden (vgl. Porter 2013, S. 80).

Wie bereits erwähnt wurde, wird in den meisten Fällen bei Betretung eines Nischenmarktes auf eine Differenzierung abgezielt (vgl. Danner 2002, S.169). Da durch die Differenzierung das Bedürfnis auf einem Teilmarkt befriedigt wird, welches der Massenmarkt nicht abdecken kann, geht durch die Betretung dieses Marktes die **Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots über die eigentlichen Marktgrenzen hinaus**.

Die Überprüfung der Charakterisierungsmerkmale zeigt zusammenfassend, dass die Marktsituation bei Porters Nischenstrategie ein Bedürfnis bzw. eine Nachfrage voraussetzt, wodurch der neue Teilmarkt betreten werden kann. Jedoch ist durch das geringe Umsatzvolumen mit wenigen Konkurrenten zu rechnen. Der strategische Fokus wird je nach Ausrichtung auf Kostenführerschaft oder Differenzierung auf Kosten- oder Leistungsvorteile gelegt. Da der Markt in der Regel betreten wird, wenn ein Bedürfnis vorhanden ist, welches der Massenmarkt nicht decken kann, orientiert sich ein Unternehmen an dieser Nachfrage. Aufgrund der Tatsache, dass sich ein Unternehmen nach Porter zwischen Kosten- oder Nutzenvorteilen entscheiden soll, ist davon auszugehen, dass

die Strategie einen Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten beinhaltet. Ein Kostenvorteil des Unternehmens würde jedoch das Bedürfnis, welches der Massenmarkt nicht decken kann, nicht befriedigen. Daher richten sich die Unternehmensaktivitäten in der Regel auf eine Differenzierung aus. Für diese Differenzierung werden Branchenwissen, Kreativität und eine enge Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen als bereits gegebene Mittel und Fähigkeiten genutzt. Da durch die Bedürfnisbefriedigung ein neuer Teilmarkt betreten wird, richten sich die Produkt- und Serviceangebote eines Unternehmens mithilfe der Strategie über die Marktgrenzen hinaus aus.

| | Nischenstrategie (Porter) |
|---|---|
| Marktsituation | neuer Teilmarkt, wenig Konkurrenten |
| strategischer Fokus | Wettbewerbsvorteile |
| Orientierung an der Kundennachfrage | bestehende Nachfrage, durch Massenmarkt nicht gedeckt |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | Zusammenhang, da Kundennutzen Kosten verursacht |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | Ausrichtung auf Differenzierung |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | Branchenwissen, Kreativität, enge Zusammenarbeit mit Vertriebskanälen |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | über Marktgrenzen hinaus |

Tabelle 10: Anwendung des Metamodells auf Porters Nischenstrategie (eigene Darstellung)

4.1.4 Untersuchung der Innovationsstrategien von Drucker

Die Innovationsstrategien von Drucker (1985) beruhen auf der innovativen Ausnutzung der Veränderungen des Unternehmensumfeldes (vgl. Drucker 1985, S. 35). Daher orientieren sich die Strategien an dem notwendigen Handeln des Unternehmens auf diese Veränderungen (vgl. Matis 2011, S. 97 f.). Hierbei unterscheidet Drucker zwischen vier Möglichkeiten: am schnellsten und stärksten handeln, ökologische Nischen besetzen, in die Lücke stoßen und eine Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale

anstreben. Diese vier Vorgehensweisen sollen, um erfolgreich zu sein, beliebig kombiniert werden (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 67). Trotz der Kombinierbarkeit der Strategien haben die verschiedenen Ausprägungen unterschiedlichen Einfluss auf die Charakterisierungsmerkmale des Metamodells. Daher muss ein Unternehmen bei Anwendung der Strategien auch das Timing berücksichtigen (vgl. Höft 1992, S. 222).

Bei Betrachtung der **Marktsituation** ist ersichtlich, dass jede Strategie einen anderen Zustand voraussetzt. Bei der Strategie **des am schnellsten und stärksten handeln** wird davon ausgegangen, dass mit einem neuen innovativem Produkt ein **neuer Markt** betreten bzw. ein neuer Industriezweig geschaffen wird (vgl. Drucker 2008, S. 378). Somit gibt das Unternehmen, welches diesen Markt betritt, die Bedingungen für die Wettbewerber vor. Die **Besetzung von ökologischen Nischen** sieht es vor, einen **Teilmarkt** eines bereits existierenden Marktes zu **besetzen** und dort ein Monopol anzustreben. Hierbei soll ein Unternehmen sich so unauffällig verhalten, dass die Konkurrenten dem Teilmarkt keine Aufmerksamkeit schenken (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Bei der Strategie des **in die Lücke stoßens** ist ebenfalls ein **Markt vorhanden**, der jedoch von dem Innovator nicht richtig genutzt wird oder bei dem aus wirtschaftlicher Sicht Fehler gemacht werden. Durch wirksameres Imitieren des Produktes kann ein Unternehmen die Nachfrage besser decken. Ebenfalls kann durch Ausnutzen von wirtschaftlichen Fehlern eines Marktführers die Marktmacht errungen werden (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69). Bei der Strategie des **Anstrebens der Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale existieren** ebenfalls ein **Markt** und eine **Nachfrage**. Der Nutzen oder Wert des bestehenden Produktes wird so verändert, dass aus wirtschaftlicher Sicht etwas Neues entsteht (vgl. Drucker 2008, S. 388 ff.).

Auch der **strategische Fokus** variiert bei den verschiedenen Strategien. Die Ausprägung des **am schnellsten und stärksten handeln** strebt eine Marktführerschaft an, bei der vor allem **Leistungsvorteile** geschaffen werden sollen, um zu verhindern, dass die Konkurrenz das Unternehmen schlägt (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Die Strategie des **in die Lücke stoßens** zielt ebenfalls auf eine Marktführerschaft ab. Bei der Ausnutzung von Fehlern in der Befriedigung der Nachfrage und von wirtschaftlichen Mängeln werden **Leistungsvorteile** gegenüber den Wettbewerbern erzielt (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69). Beide Strategien werden von Drucker (2008) als Wettbewerbsstrategien bezeichnet (vgl. Drucker 2008, S. 387). Bei der **Besetzung der ökologischen Nische** strebt ein Unternehmen an, der Konkurrenz durch Betretung eines Teilmarktes auszuweichen, indem es sich unauffällig verhält. Dies wird durch **Leis-**

tungsvorteile erzielt, da das Unternehmen ein Produkt herstellt, welches für einen bestimmten Prozess unentbehrlich sein soll (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Die Strategie des **Anstrebens der Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale** zielt darauf ab, entweder dem Kunden durch Veränderung und Anpassung des Wertes mehr Nutzen zu schaffen oder durch eine bessere Preisgestaltung das Produkt für den Kunden interessanter zu machen (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69). Bei beiden Methoden geht es darum, die Konkurrenz durch **Leistungsvorteile** zu schlagen.

Bei Überprüfung der **Orientierung an der Kundennachfrage** wird ersichtlich, dass die erste Strategie des **am schnellsten und stärksten handeln** sich nicht direkt an der Nachfrage orientiert. Es geht lediglich darum, ein innovatives Produkt möglichst schnell auf den Markt zu bringen und diesen Markt zu beherrschen (vgl. Drucker 2008, S. 378 f.). Daher besteht das Risiko, dass die Strategie scheitert und es nicht genügend Nachfrage nach dem Produkt gibt (vgl. Ansorg et al. 2009, S. 164). Demnach wird bei dieser Strategie davon ausgegangen, dass die **Produktion die Nachfrage erzeugt**. Bei der **Besetzung der ökologischen Nische** orientiert sich ein Unternehmen an Nachfragen, die der Massenmarkt oder Gesamtmarkt nicht befriedigen kann. Somit ist davon auszugehen, dass bei der Besetzung bereits eine **Nachfrage besteht** und das Unternehmen, um das Bedürfnis zu befriedigen, entsprechende Produkte herstellt (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Bei der Strategie des **in die Lücke stoßen** wird ebenfalls davon ausgegangen, dass eine **Nachfrage** bereits **existiert** und ein Unternehmen eine Möglichkeit findet, diese Nachfrage aufgrund der Fehler der Konkurrenz wirksamer zu befriedigen (vgl. Drucker 2008, S. 381 ff.). Auch **das Anstreben der Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale** setzt eine bereits **bestehende Nachfrage** voraus, die durch ein neues, innovativeres Produkt besser befriedigt wird. Dies wird meist durch einen neuen Nutzenwert oder bessere Preise erzielt (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69).

Bei Überprüfung des **Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten** wird bei der ersten Strategie, **am schnellsten und stärksten handeln**, deutlich, dass ein **direkter Zusammenhang** besteht. Dies ist daran erkennbar, da Drucker (2008) davon ausgeht, dass nach den ersten Erfolgen der größte Aufwand anfällt und für die stetige Weiterentwicklung der innovativen Produkte ein ständiger Ressourcenfluss gegeben sein muss, wodurch Kosten verursacht werden (vgl. Drucker 2008, S. 380). Auch bei der **Besetzung der ökologischen Nische** werden keine Maßnahmen ergriffen, um Kosten

zu senken. Es werden lediglich Anstalten gemacht, ein Produkt zu produzieren, welches die Nachfrage des Teilmarkts befriedigt und Leistungsvorteile gegenüber den Konkurrenten erwirkt (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Dadurch besteht auch hier ein **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten**. Bei der Strategie des **in die Lücke stoßen** wird ebenfalls von einem direkten **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten** ausgegangen, da hier ebenfalls keine Maßnahmen zur Reduzierung der Kosten bei Erstellung des neuen Nutzens durch das Produkt ergriffen werden. Diese Annahme gilt auch für das **Anstreben der Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale**. Hier wird ebenfalls der Schwerpunkt auf die Erzeugung von neuem Nutzen gelegt ohne Rücksicht darauf, ob zusätzliche Kosten entstehen. Somit besteht ebenfalls ein direkter **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten**.

In Verbindung mit der vorherigen Feststellung besteht bei jeder der **Innovationsstrategien** ein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten, da die Strategien die Entstehung eines neuen Nutzens behandeln, jedoch den Kostenaspekt unberücksichtigt lassen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen mit Anwendung der Innovationsstrategien ihre **Unternehmensaktivitäten** auf eine **Differenzierung** von den Konkurrenten **ausrichten**.

Wird die **Nutzung der Mittel und Fähigkeiten** betrachtet, so ist bei der Strategie des **am schnellsten und stärksten Handeln** ersichtlich, dass ein ständiger **Ressourcenaufwand** notwendig ist, damit die Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Anders als erwartet wird **kein Fachwissen** vorausgesetzt, da etwas komplett Neues geschaffen werden soll und Branchenkenner in alte Gewohnheiten zurückfallen würden (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Da die Strategie der **Besetzung der ökologischen Nischen** identisch mit der Nischenstrategie von Porter ist, können die dort bereits erarbeiteten Mittel übertragen werden (vgl. Kapitel 4.1.3 Untersuchung der Nischenstrategie von Porter). Somit sind gute **Branchenkenntnisse**, um Nischen erkennen zu können, sowie **Kreativität** und enge **Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen** notwendig (vgl. Porter 2013, S. 80). Bei der Strategie des **in die Lücke stoßen** ist ebenfalls eine gute **Branchenkenntnis** gefragt, um erkennen zu können, welche Fehler ein Innovator macht. Bei der Entdeckung von wirtschaftlichen Mängeln sind darüber hinaus **kaufmännische Kenntnisse** erforderlich, um diese Mängel zu erkennen und zu verbessern (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69). Bei der Strategie eine **Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale anzustreben**, wird neben **Branchenwissen**

vor allem **Kreativität** benötigt, um aus einem schon lange existierenden Produkt einen neuen Nutzen zu schöpfen (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69).

Bei der Strategie **des am schnellsten und stärksten handeln** und der Strategie zur **Besetzung von ökologischen Nischen** geht das **Produkt- und Serviceangebot** in beiden Fällen **über die Marktgrenze hinaus**, da mit der ersten Strategie ein komplett neuer Industriezweig erschaffen und mit der zweiten Strategie der Gesamtmarkt segmentiert und ein neuer Teilmarkt ergründet wird (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Die Strategien **des in die Lücke stoßen** und **die Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale anstreben** hingegen befriedigen die Nachfrage auf einem bereits bestehenden Markt effektiver, sodass die **Marktgrenzen** zwar **nicht überschritten** werden, das **Produkt- und Serviceangebot** jedoch **verbessert** wird (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69).

Werden die Charakterisierungsmerkmale zusammenfassend betrachtet, so ist erkennbar, dass ein neuer Markt bzw. Teilmarkt bei den Strategien **des am schnellsten und stärksten handeln** und bei der **Besetzung der ökologischen Nischen** betreten wird, wodurch das Unternehmen die Bedingungen für diesen Markt vorgibt. Bei den Strategien **des in die Lücke stoßen** und **eine Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale anstreben** existiert bereits ein Markt. Auf diesem werden durch die effektivere Befriedigung der Bedürfnisse neue Konditionen geschaffen. Ebenfalls ist erkennbar, dass der strategische Fokus der Innovationsstrategien nach Drucker auf der Schaffung von Leistungsvorteilen gegenüber der Konkurrenz liegt. Kostenvorteile werden in keiner Strategie direkt angestrebt. Während sich die anderen drei Strategien an der Nachfrage orientieren oder diese effektiver befriedigen wollen, muss sich das Bedürfnis bei der Strategie **des am schnellsten und stärksten handeln** erst entwickeln. Daher erzeugt erst die Produktion des Produktes die Nachfrage. Da bei keiner der Strategien Maßnahmen ergriffen werden, um Kosten zu reduzieren oder zu senken, ist davon auszugehen, dass für die Erzeugung von neuen oder effektiveren Produkten Investitionen getätigt werden müssen. Daher besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten bei allen Innovationsstrategien. Auf dieser Basis und da alle Strategien Leistungsvorteile anstreben, werden die Unternehmensaktivitäten in allen Fällen auf eine Differenzierung ausgerichtet. Die Nutzung der Mittel und Fähigkeiten, um eine Strategie umzusetzen, unterscheiden sich stärker. So ist bei der Strategie **des am schnellsten und stärksten handeln** ein ständiger Ressourcenaufwand nötig, jedoch kein Branchenwissen erforderlich. Bei der **Besetzung der ökologischen Nischen** hingegen sind Branchenkenntnisse,

Kreativität und enge Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen gefragt. Bei der Strategie des in die Lücke stoßen sind ebenfalls Fachwissen sowie kaufmännische Kenntnisse erforderlich. Bei dem Anstreben der Veränderung der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale wird Kreativität sowie Branchenwissen angewendet. Bei Betrachtung des Produkt- und Serviceangebots geht dieses bei den ersten beiden Strategien über die Marktgrenzen hinaus. Die beiden letzteren Strategien bleiben auf dem Markt und bedienen die Nachfrage durch verbesserte Produkte effektiver.

| | Innovationsstrategien (Drucker) |
|---|--|
| Marktsituation | I1 am stärksten handeln: neuer Markt I2 ökologische Nische: Teilmarkt I3 in Lücke stoßen: Konkurrenzwirtschaft I4 Wertveränderung: Konkurrenzwirtschaft |
| strategischer Fokus | I1, I2, I3, I4: Ausrichtung auf Leistungsvorteile |
| Orientierung an der Kundennachfrage | I1: Produktion erzeugt Nachfrage I2, I3, I4: Nachfrage erzeugt Produkt |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | I1, I2, I3, I4: Zusammenhang, da Nutzen Kosten verursacht |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | I1, I2, I3, I4: Ausrichtung auf Differenzierung |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | I1: hoher Ressourcenaufwand, keine Branchenkenntnisse I2: Branchenwissen, Kreativität, enge Zusammenarbeit mit Vertriebskanälen I3: Branchenkenntnisse, kaufmännisches Wissen I4: Kreativität, Branchenkenntnisse |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | I1 & I2: über Marktgrenzen hinaus I3 & I4: effektivere Befriedigung durch bessere Produkte |

Tabelle 11: Anwendung des Metamodells auf Druckers Innovationsstrategien (eigene Darstellung)

4.1.5 Untersuchung der Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne

Die Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne ist darauf ausgerichtet, durch Nutzeninnovation neue Märkte zu ergründen. Unter Nutzeninnovation wird dabei die Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens definiert. Somit wird für beide Seiten ein Nutzen erstellt. Für die Umsetzung werden Analysewerkzeuge zur Verfügung gestellt (vgl. Kim, Mauborgne 2005, S.11 f.).

Wird die **Marktsituation** überprüft, so ist erkennbar, dass mithilfe der Blue Ocean Strategy ein **neuer Markt** betreten werden soll, auf dem noch kein Wettbewerb herrscht (vgl. Dehkordi et al., 2012, S. 478). Die Nachfrage sowie die Bedingungen werden durch das Unternehmen, welches diesen Markt zuerst betritt, erzeugt (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 4).

Der **strategische Fokus** der Strategie zielt darauf ab, einen **neuen Kundenwert** zu kreieren, um dem **Konkurrenzkampf** auf den bestehenden Märkten **auszuweichen** und gleichzeitig die Kosten zu senken (vgl. Siegemund 2011, S. 30). Für die Suche nach einem neuen Kundenwert bietet die Strategie verschiedene Werkzeuge, die helfen sollen, die Umgebung sowie die bestehenden Branchen zu untersuchen (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 5).

Bei der Überprüfung, ob die Blue Ocean Strategy sich an einer **bestehenden Kundennachfrage orientiert** oder nicht, ist erkennbar, dass aufgrund des Betretens eines neuen Marktes noch kein Bedürfnis vorhanden ist, da es das Produkt oder die Dienstleistung in der Form noch nicht gibt. Daher ist davon auszugehen, dass die Produktion das Bedürfnis erzeugt (vgl. Kim et al. 2008, S. 531). Somit orientiert sich ein Unternehmen, das die Blue Ocean Strategy anwendet, nicht an der **Nachfrage**, sondern **erzeugt** eine **neue**, indem es das Produkt oder die Dienstleistung erstellt.

Wird der **Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten** näher betrachtet, so ist aufgrund der Ausrichtung der Blue Ocean Strategy erkennbar, dass der Zusammenhang **ausgehebelt** wird, da die Strategie neben der Erzeugung eines neuen Kundenwerts ebenfalls die Reduzierung der Kosten involviert (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S.14 f.). Hierfür nutzt die Blue Ocean Strategy das ERSK-Quadrat, welches helfen soll, die üblichen Merkmale eines Produktes einer Branche neu zu überdenken, neue Eigenschaften hinzuzufügen, kostenintensive Elemente zu eliminieren, wichtige Merkmale zu steigern und unwichtige zu reduzieren (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 32 ff.).

Für die Untersuchung der **Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten** bei Anwendung der Strategie ist das Ergebnis des vorherigen Merkmals relevant. Da zuvor erkannt wurde, dass die Strategie die Aushebelung des Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten bezweckt, werden die Unternehmensaktivitäten auf eine **Differenzierung** von den Wettbewerbern sowie auf eine **Senkung der Kosten** ausgerichtet (vgl. Kim, Mauborgne 2005c, S. 117). Hierdurch wird ein Nutzen für beide Seiten, die des Kunden und die des Unternehmens, erzeugt.

Bei Überprüfung der **Nutzung von Mittel und Fähigkeiten** ist ersichtlich, dass die Blue Ocean Strategy darauf abzielt, komplett umzudenken (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 25). Daher soll ein Unternehmen nicht auf die bereits gegebenen Mittel und Fähigkeiten achten, sondern sich vorrangig die Frage stellen, welche Ressourcen es benötigt, wenn es von vorne beginnt (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S. 106). Als Hilfestellung für diese Überlegungen stellen Kim und Mauborgne (2005a) Werkzeuge wie die **strategische Kontur, das Vier-Aktionen-Format und das ERSK-Quadrat** zur Verfügung, um die Unternehmen bei dem Umdenken zu unterstützen und das Umfeld auch ohne Branchenkenntnisse entsprechend zu analysieren (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 21 ff.).

Die Blue Ocean Strategy zielt darauf ab, neue Märkte zu ergründen und für den Kunden Produkte oder Dienstleistungen mit einem neuen Nutzenwert herzustellen. Hiermit soll erreicht werden, dass ein Unternehmen nicht direkt mit anderen Unternehmen konkurriert, sondern dass es der Konkurrenz durch die Umgestaltung der Marktgrenzen ausweicht (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 43). Daher wird auch das **Produkt- und Serviceangebot** des Unternehmens **über die Marktgrenzen hinaus** bewegt, um neue, unergründete Märkte zu betreten.

Zusammenfassend zielt die Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne darauf ab, neue Märkte ohne Konkurrenten und ohne gegebene Bedingungen zu ergründen. Hierbei liegt der strategische Fokus darauf, der Konkurrenz auszuweichen. Durch die Betretung eines neuen unergründeten Marktes besteht noch keine Nachfrage nach dem Produkt. Das Bedürfnis bei den Kunden wird durch die Herstellung eines Produktes erzeugt. Da die Strategie sich nicht nur nach dem Nutzen für den Kunden ausrichtet, sondern auch darauf abzielt, die Kosten eines Unternehmens zu senken, besteht kein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten. Die Unternehmensaktivitäten werden daher auf eine Differenzierung sowie auf eine Reduzierung der Kosten ausgerichtet. Um den

Sprung in einen neuen Markt zu schaffen, sollen die Unternehmen unter Anwendung der Blue Ocean Strategy den gegebenen Mitteln und Fähigkeiten keine Beachtung schenken, sondern mithilfe der strategischen Kontur, des Vier-Aktionen-Formats und des ERSK-Quadrats herausfinden, welche Mittel und Fähigkeiten aktuell benötigt werden. Durch die Entstehung neuer, innovativer Produkte geht das Produkt- und Serviceangebot über die Marktgrenzen hinaus.

| | Blue Ocean Strategy (Kim, Mauborgne) |
|---|--|
| Marktsituation | neuer Markt ohne Konkurrenz |
| strategischer Fokus | Konkurrenz ausweichen, Nutzen für Kunden und Unternehmen |
| Orientierung an der Kundennachfrage | Produktion erzeugt Nachfrage |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | Zusammenhang ausgehebelt |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | Ausrichtung auf Differenzierung und Reduzierung der Kosten |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | strategische Kontur, Vier-Aktionen-Format, ERSK-Quadrat helfen aktuell benötigte Mittel und Fähigkeiten zu ermitteln |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | über Marktgrenzen hinaus |

Tabelle 12: Anwendung des Metamodells auf Kim und Mauborgnes Blue Ocean Strategy (eigene Darstellung)

4.2 Vergleich und Bewertung der Strategien mit der Blue Ocean Strategy

Nach Untersuchung der verschiedenen Strategien wird deutlich, dass einige Unterschiede bestehen. Inwiefern sich die Strategien detailliert von der Blue Ocean Strategy unterscheiden, soll in diesem Kapitel ermittelt werden. Nach jeder Untersuchung wurde für jede Strategie mithilfe des Metamodells eine Übersicht über die Ergebnisse gegeben. Diese Übersichten werden daher vorerst in einer Gesamtübersicht dargestellt.

| Marktsituation | Schöpferische Zerstörung (Schumpeter) | Diversifikationsstrategie (Ansoff) | Nischenstrategie (Porter) | Innovationsstrategien (Drucker) | Blue Ocean Strategy (Kim, Mauborgne) |
|--|---|--|---|--|--|
| | Konkurrenzwirtschaft | <p>D1 horizontal: Konkurrenzwirtschaft D2 vertikal: Konkurrenzwirtschaft D3 lateral: Konkurrenzwirtschaft/neuer Markt</p> | neuer Teilmarkt, wenige Konkurrenten | <p>I1 schnellsten und stärksten handeln: neuer Markt I2 ökologische Nische besetzen: Teilmarkt I3 in Lücke stoßen: Konkurrenzwirtschaft I4 Anstreben von Wert- und Wirtschaftlichkeitsveränderung: Konkurrenzwirtschaft</p> | neuer Markt ohne Konkurrenz |
| strategischer Fokus | Leistungsvorteile | <p>D1: Leistungsvorteile D2: Kostenvorteile u. Leistungsvorteile D3: Wachstumsziel</p> | Wettbewerbsvorteile | I1, I2, I3, I4 : Leistungsvorteile | Konkurrenz ausweichen, Nutzen für Kunden <u>und</u> Unternehmen |
| Orientierung an der Kundennachfrage | Produktion erzeugt Nachfrage | <p>D1: starke Orientierung D2: geringe Orientierung D3: neue Nachfrage</p> | bestehende Nachfrage, durch Massenmarkt nicht gedeckt | I1 : Produktion erzeugt Nachfrage I2, I3, I4 : Nachfrage erzeugt Produkt | Produktion erzeugt Nachfrage |
| Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten | Zusammenhang, da Nutzen durch Investitionen entsteht | <p>D1, D3: Zusammenhang besteht D2: Zusammenhang ausgehebelt</p> | Zusammenhang, da Kundennutzen Kosten verursacht | I1, I2, I3, I4 : Zusammenhang, da Nutzen Kosten verursacht | Zusammenhang ausgehebelt |
| Ausrichtung der Unternehmensaktivität | Ausrichtung auf Differenzierung | D1, D3 : Differenzierung u. niedrige Kosten D2 : Differenzierung | Ausrichtung auf Differenzierung | I1, I2, I3, I4 : Ausrichtung auf Differenzierung | Ausrichtung auf Differenzierung und Reduzierung der Kosten |
| Nutzung der Mittel und Fähigkeiten | neue Kombination vorhandener Ressourcen und Investitionen | D1 : hoher Ressourcenaufwand D2, D3 : geringer Ressourcenaufwand | Branchenkenntnisse, Kreativität, enge Zusammenarbeit mit Vertriebskanälen | <p>I1: hoher Ressourcenaufwand, keine Branchenkenntnisse I2: Branchenkenntnisse, Kreativität, enge Zusammenarbeit mit Vertriebskanälen I3: Branchenkenntnisse, kaufm. Wissen I4: Kreativität, Branchenkenntnisse</p> | strategische Kontur, Vier-Aktionen-Format. ERSK-Quadrat helfen aktuell benötigte Mittel und Fähigkeiten zu ermitteln |
| Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots | über Marktgrenzen hinaus | D1, D2, D3 : über Marktgrenzen hinaus | über Marktgrenzen hinaus | I1, I2 : über Marktgrenzen hinaus I3, I4 : effektivere Befriedigung durch bessere Produkte | über Marktgrenzen hinaus |

Tabelle 13: Anwendung des Metamodells auf alle Strategien (eigene Darstellung)

Durch dieses Vorgehen kann im direkten Vergleich ermittelt werden, wo Unterschiede zwischen den Strategien und insbesondere zu der Blue Ocean Strategy auftreten.

Nach der übersichtlichen Darstellung soll auf die auftretenden Unterschiede anhand der Charakterisierungsmerkmale gezielt eingegangen werden.

4.2.1 Schöpferische Zerstörung vs. Blue Ocean Strategy

Werden die Charakterisierungsmerkmale der schöpferische Zerstörung von Schumpeter und der Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne miteinander verglichen, so ist ein deutlicher Unterschied zu erkennen. Beide Strategien zielen zwar auf die innovative Einführung von Produkten oder Dienstleistungen ab, jedoch ist bereits bei der Marktsituation erkennbar, dass Schumpeter sich auf einem existierenden Markt befindet und das Produkt in Konkurrenz mit den bestehenden Produkten sieht (vgl. Schumpeter 1993b, S. 101). Kim und Mauborgne wollen mit ihren innovativen Produkten hingegen einen komplett neuen Markt betreten und der Konkurrenz ausweichen (vgl. Dehkordi et al. 2012, S. 478). Daher ist zu erwarten, dass Schumpeter mit seiner Strategie eine Weiterentwicklung und Anpassung bereits gegebener Produkte bezweckt, die die Nachfrage lediglich von alt zu neu umschichtet. Kim und Mauborgne hingegen zielen auf ein Produkt ab, welches eine neue Konsumentengruppe anspricht und die Nachfrage nicht umschichtet, sondern neu erzeugt.

Auch der strategische Fokus der beiden Strategien zeigt deutliche Unterschiede. Da Schumpeter seine Innovation auf einem bestehenden Markt sieht, bezweckt er mit seiner Strategie Wettbewerbsvorteile mithilfe von Leistung gegenüber den Konkurrenten zu schaffen. Mithilfe der Leistungsvorteile soll sich das Unternehmen gegenüber den Konkurrenten durchsetzen. Als Leistungsvorteile beschreibt er ein neues Gut, neue Produktionsmethoden sowie die Nutzung einer neuen Ressourcenquelle (vgl. Schumpeter 1993b, S. 100 f.). Kim und Mauborgne setzen ihren Schwerpunkt darauf, der Konkurrenz auszuweichen und einen Nutzen für Kunden und Unternehmen zu bewirken (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 5). Deutlich ist vor allem, dass Schumpeter seine Strategie dicht an der Konkurrenz ausrichtet und den Kosten keine direkte Beachtung schenkt. Seine Strategie fokussiert sich lediglich auf das Neue, während Kim und Mauborgne neben der Innovation auch einen Kostennutzen für das Unternehmen bezwecken wollen.

Bei der Orientierung an der Kundennachfrage sind erste Gemeinsamkeiten erkennbar. Beide Strategien zielen darauf ab, dass erst die Produktion die Nachfrage erzeugt, wenn auch die Erzeugung der Nachfrage unterschiedlich verstanden wird (vgl. Schumpeter

1993b, S. 99 f. und vgl. Kim et al. 2008, S. 531). Während Schumpeter sich an einer Umschichtung der Nachfrage orientiert, die erst durch die Produktion des Produktes entsteht, wollen Kim und Mauborgne eine komplett neue Nachfrage erzeugen, indem sie eine neue Kundengruppe ansprechen. Jedoch wird bei beiden Vorgehensweisen das Bedürfnis erst durch die Herstellung erzeugt.

Bei dem Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten differieren die Ansichten erneut. In Schumpeters Konzept sind Investitionen für die Innovationen Voraussetzung. Ohne die Aufnahme eines Kredits können die Innovationen weder hergestellt noch umgesetzt werden (vgl. Schumpeter 1993b, S. 104). Dadurch besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten. Kim und Mauborgne konzentrieren sich neben der Kreierung einer neuen Innovation darauf, die Kosten in einem Unternehmen durch Reduzierung von unnötigen Elementen zu senken (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 14 f.). Durch diese Methode wird der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten ausgehebelt. Während Schumpeter sich auf die Entstehung neuer Innovationen konzentriert, behalten Kim und Mauborgne zusätzlich die Kosten im Blick und versuchen diese zu reduzieren.

Entsprechend dem Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen ist auch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten der verschiedenen Konzepte unterschiedlich. Wie bereits erwähnt, konzentriert sich Schumpeter lediglich auf die Herstellung neuer Innovationen und richtet die Aktivitäten auf eine Differenzierung des Unternehmens von den Wettbewerbern aus (vgl. Schumpeter 1993a, S. 140). Kim und Mauborgne hingegen legen den Schwerpunkt der Unternehmensaktivitäten auf eine Differenzierung und eine Senkung der Kosten (vgl. Kim, Mauborgne 2005c, S. 117). Hierdurch wird deutlich, dass neben dem Aspekt, sich von der Konkurrenz abzusetzen, auch der wirtschaftliche Punkt beachtet wird.

Bei der Nutzung der Mittel und Fähigkeiten verweist Schumpeter darauf, dass neue Innovationen durch die neue Kombination gegebener Mittel entstehen. Daher basiert sein Konzept darauf, Vorhandenes neu zu überdenken und aus diesen Elementen neue Innovationen entstehen zu lassen. Für die Herstellung dieser neuen Kombinationen werden zusätzlich noch Investitionen getätigt (vgl. Schumpeter 1993b, S. 100). Kim und Mauborgne hingegen wollen, dass den gegebenen Mitteln vorerst keine Beachtung geschenkt wird, sondern ein Unternehmen sich Gedanken machen soll, welche Mittel es benötigt, wenn es von vorne beginnen würde (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S. 106). Hierfür werden zusätzlich Analysewerkzeuge zur Verfügung gestellt, um den Unter-

nehmen die Suche zu erleichtern. Demnach orientiert sich Schumpeter stark an bereits existierenden Mitteln und Fähigkeiten, während Kim und Mauborgne das Gegenteil bezwecken, um eine neue Innovation zu erstellen.

Bei der Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots können ebenfalls wieder Gemeinsamkeiten erkannt werden. So zielen beide Konzepte darauf ab, das Produkt- und Serviceangebot über die Marktgrenzen hinaus zu richten. Schumpeter will dies bewirken, indem er die Konkurrenz in ihrer Grundlage trifft. Dies soll durch die neue Kombination bestehender Mittel gelingen, die das Produkt so verändern, dass es schwierig wird, dieses nachzuahmen (vgl. Schumpeter 1993a, S. 140). Kim und Mauborgne wollen hingegen ein Produkt- und Serviceangebot kreieren, welches nicht nur über die Marktgrenze hinausgeht, sondern durch die Betretung eines neuen Marktes der Konkurrenz ausweicht (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 43). Somit ist erneut erkennbar, dass Schumpeters Konzept sich dicht an der Konkurrenz orientiert, während Kim und Mauborgne versuchen diese nicht zu beachten.

Das Konzept von Schumpeter weist wenige Gemeinsamkeiten mit der Blue Ocean Strategy auf. In zwei Punkten ähneln sich die Konzepte auf den ersten Blick. Auffällig ist, dass Schumpeter trotz des Schwerpunkts bestehende Systeme zu zerstören, um neue Kombinationen zu erstellen, sich stark an gegebenen Märkten und Konkurrenten orientiert. Kim und Mauborgne hingegen versuchen, diese außer Acht zu lassen, um neue Innovationen zu erreichen.

4.2.2 Diversifikationsstrategie vs. Blue Ocean Strategy

Die Diversifikationsstrategie von Ansoff wird in drei verschiedene Ausprägungen unterteilt. Bei Betrachtung der Charakterisierungsmerkmale in Tabelle 13 sind sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zur Blue Ocean Strategy erkennbar.

Wird das erste Merkmal, die Marktsituation, betrachtet, ist erkennbar, dass bei der horizontalen und vertikalen Diversifizierung davon ausgegangen wird, dass bereits ein Markt sowie Konkurrenten vorhanden sind und ein Unternehmen unter Verwendung dieser Strategien sich einer Konkurrenzwirtschaft aussetzt (vgl. Götze, Mikus 1999, S.140 f.). Lediglich bei der lateralen Diversifikation wird von einem neuen Markt gesprochen, da das Unternehmen ein Produkt anbietet, welches mit der bisherigen Produktpalette nicht in Verbindung steht und sich auf einem Markt oder in einer Branche bewegt, von der es bisher keine Erfahrungswerte hat. Hierbei wird jedoch unter einem neuen Markt ein Markt verstanden, welcher lediglich für das Unternehmen unbekannt

ist. Dies bedeutet nicht, dass der Markt nicht schon vorher existiert hat (vgl. Steven 2007, S.125). Da bei der Blue Ocean Strategy aber von einem noch nicht existierenden Markt ausgegangen wird, differieren alle Ausprägungen der Diversifikationsstrategie von Ansoff mit der Blue Ocean Strategy bei diesem Merkmal. Somit wird deutlich, dass Ansoff sich näher an bestehenden Märkten orientiert als Kim und Mauborgne mit ihrer Strategie.

Bei Betrachtung des strategischen Fokus sind die unterschiedlichen Schwerpunkte bei den Diversifikationsarten auffällig. Während die horizontale Diversifikation die Fokussierung auf die Leistungsvorteile gegenüber der Konkurrenz und auf die Erzeugung von einem neuen Kundennutzen legt, orientiert sich die laterale Diversifizierung an dem Wachstum des Unternehmens und hauptsächlich an einem Unternehmensnutzen (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 441 und vgl. Götze, Mikus 1999, S. 141). Die vertikale Diversifikationsstrategie zielt zwar in erster Linie auf einen Kostenvorteil, dem Nutzen für das Unternehmen ab, jedoch werden durch die zusätzlichen Produkte ebenfalls Leistungsvorteile für den Kunden und ein Kundennutzen erzeugt (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Im direkten Vergleich wird deutlich, dass die vertikale Diversifizierung in diesem Punkt der Blue Ocean Strategy ähnelt, die sich ebenfalls an einem Unternehmens- und Kundennutzen orientiert (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 5). Die beiden anderen Diversifikationstypen weisen keine Gemeinsamkeit mit der Blue Ocean Strategy auf.

Bei dem Vergleich der Orientierung an der Kundennachfrage ist ersichtlich, dass die horizontale Ausprägung eine starke Orientierung aufweist, da sie ihre Produktpalette um ähnliche Produkte erweitert, um die Nachfrage zu bedienen. Die vertikale Diversifizierung hingegen zeigt eine geringe Orientierung auf, da das Unternehmen in erster Linie eine Kostensenkung und eine Sicherung der Unternehmensentwicklung anstrebt (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Lediglich bei der lateralen Diversifikation wird die Erzeugung einer neuen Nachfrage beabsichtigt, wodurch die Ausprägung bei diesem Merkmal Ähnlichkeit mit der Blue Ocean Strategy aufweist, welche ebenfalls bezweckt, mit der Produktion einer Innovation eine neue Nachfrage zu erzeugen (vgl. Kim et al. 2008, S. 531). Die anderen beiden haben keine Gemeinsamkeit mit der Blue Ocean Strategy.

Der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten ist bei näherer Betrachtung von Ansoffs Diversifikationsstrategie bei der horizontalen und lateralen Ausprägung gegeben.

Bei beiden Diversifizierungsarten wird keine Senkung der Kosten berücksichtigt. Da eine Erweiterung des Produktsortiments Kosten verursacht, besteht bei beiden Alternativen ein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten (vgl. Fließ 2009, S. 111). Bei der vertikalen Diversifizierung ist das Ziel der vor- oder nachgelagerten Erweiterung der Produktpalette, die Kosten durch Eigenherstellung zu senken. Durch dieses Ziel wird der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten ausgehebelt, da neben einem Kundennutzen auch Kosten reduziert werden (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). In diesem Punkt kommt die vertikale Diversifikation der Blue Ocean Strategy am nächsten, bei der ebenfalls der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten durch eine Kostenreduzierung ausgehebelt wird (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 32 ff.). Die beiden anderen Diversifizierungsmöglichkeiten haben bei diesem Merkmal keine Gemeinsamkeit mit der Blue Ocean Strategy.

Entsprechend dem Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten richten sich die Unternehmensaktivitäten bei der horizontalen und lateralen Diversifizierung auf eine Differenzierung aus. Da bei der vertikalen Diversifikationsstrategie der Zusammenhang als ausgehebelt beschrieben wird, stimmt diese auch bei diesem Merkmal mit der Blue Ocean Strategy überein. Bei beiden Strategien richten sich die Unternehmensaktivitäten auf eine Differenzierung von den Wettbewerbern und eine Senkung der Kosten aus. (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 141 und vgl. Kim, Mauborgne 2005c, S. 117).

Bei Betrachtung der Nutzung der Mittel und Fähigkeiten zeigt sich bei Ansoffs Diversifikationsstrategie, dass der Anteil der Nutzung an bereits gegebenen Ressourcen mit der Nähe zu der bestehenden Produktpalette steigt. Das bedeutet, dass die horizontale Strategie, die stark verwandte Produkte hervorbringt, mehr der bereits gegebenen Mittel und Fähigkeiten nutzen kann, als die laterale Strategie (vgl. Montgomery 1994, S. 168). Bei der Blue Ocean Strategy sollen den gegebenen Mitteln keine Beachtung geschenkt werden, wodurch bei diesem Merkmal die laterale Diversifikation am nächsten kommt, da bei Anwendung dieser Strategie die gegebenen Mittel und Fähigkeiten keine Verwendung finden (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S. 106).

Wird die Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots verglichen, ist erkennbar, dass bei allen Ausprägungen der Diversifikationsstrategie sowie bei der Blue Ocean Strategy das Angebot über die Marktgrenzen hinausgeht. Bei den verschiedenen Diversifikationsmöglichkeiten werden mit den neuen Produkten für das Unternehmen neue Märkte betreten (vgl. Nayyar 1992, S. 219). Bei der Blue Ocean Strategy werden hingegen

Märkte betreten, die vorher noch nicht existiert haben. So gehen zwar beide Strategien über die Marktgrenzen hinaus, dennoch ist der Unterschied, dass sich Ansoffs Konzept an bestehenden Märkten orientiert und nur indirekt neue ergründet.

Der Vergleich zeigt, dass manche Diversifizierungsmöglichkeiten Ähnlichkeiten mit der Blue Ocean Strategy aufweisen. Jedoch ist bei Ansoffs Diversifikationsstrategie zu beachten, dass diese vor allem dazu dient, die bestehende Produktpalette und die damit verbundene Wettbewerbsstrategie zu ergänzen und als Weiterentwicklung des Produktsortiments für bereits bestehende Unternehmen gedacht ist (vgl. Ansoff 1966, S. 21). Ebenfalls fällt auf, dass Ansoff sich stark an mit dem Sortiment verwandte Produkte hält, außer bei der lateralen Diversifikation, sowie eine starke Marktorientierung aufweist (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 140 ff.). In diesen Punkten unterscheidet sich daher die Diversifikationsstrategie von der Blue Ocean Strategy zusätzlich, die als Ziel hat, neue Produkte auf noch nicht existierenden Märkten zu etablieren.

4.2.3 Nischenstrategie vs. Blue Ocean Strategy

Bei dem Vergleich der Marktsituation der Nischenstrategie von Porter und der Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne, fällt auf, dass beide Parteien einen Markt anstreben, auf dem noch keine Konkurrenz herrscht. Die Nischenstrategie zieht dabei den unbetretenen Teilmarkt vor, auf dem es noch keine Konkurrenten gibt und aufgrund des Marktvolumens auch zukünftig Wettbewerb nur beschränkt möglich ist (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 388). Kim und Mauborgne hingegen streben mit ihrer Blue Ocean Strategy ebenfalls einen unbetretenen Markt an, welcher jedoch vom Umsatzvolumen nicht eingeschränkt ist und für Konkurrenten zukünftig interessant werden kann (vgl. Dehkordi et al. 2012, S. 478). Von der Grundannahme, einen neuen Markt zu ergründen, ähneln sich die Strategien. Jedoch sieht Porter den Markt, den er mithilfe seiner Strategie ergründen möchte, als beschränkt an, da er ein Marktsegment eines großen Marktes ist. Kim und Mauborgne hingegen schränken den Markt, den sie mit ihrer Strategie betreten möchten, nicht ein.

Das zweite Merkmal, der strategische Fokus, weist hingegen keine Gemeinsamkeit auf. Porters Nischenstrategie legt ihren Schwerpunkt auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz (vgl. Bea, Haas 2002, S. 185). Die Blue Ocean Strategie versucht der Konkurrenz auszuweichen, indem sie Vorteile für Kunden und Unternehmen schafft (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 5). Durch diesen Unterschied ist erkennbar, dass sich Porter stark an den bestehenden Wettbewerbern ausrichtet, Kim und

Mauborgne hingegen der Konkurrenz keine direkte Beachtung schenken, sondern sich auf die Vorteile für Unternehmen und Kunden konzentrieren.

Auch die Orientierung an der Kundennachfrage differiert bei der Nischenstrategie und der Blue Ocean Strategy. Porter geht davon aus, dass ein Bedürfnis bereits besteht, welches durch den Massenmarkt nicht gedeckt werden kann (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 387). Durch die Blue Ocean Strategy hingegen soll erst eine Nachfrage durch die Herstellung der Innovation erzeugt werden (vgl. Kim et al. 2008, S. 531). Durch diesen Unterschied ist ersichtlich, dass sich die Nischenstrategie von Porter zwar auf einem noch nicht ergründeten Teilmarkt befindet, sich aber gegenüber der Blue Ocean Strategy stärker an bereits gegebenen Märkten orientiert.

Auch der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten weist keine Gemeinsamkeit auf. Nach Porters Wettbewerbsstrategien kann sich ein Unternehmen entweder auf einen Kostenvorteil oder auf einen Leistungsvorteil konzentrieren (vgl. Porter 2013, S.74). Dies übernimmt er ebenfalls für die Nischenstrategie. Da jedoch bei Anstreben eines Kostenvorteils ein Durchschnittsprodukt für den Massenmarkt entwickelt wird, um die Kosten niedrig zu halten, und diese für Nischenmärkte nicht geeignet sind, wird dort die Erzielung von Leistungsvorteilen bevorzugt (vgl. Danner 2002, S.169). Somit besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten. Bei der Blue Ocean Strategy ist dieser ausgehebelt, da ein Nutzen- und Kostenvorteil angestrebt wird.

Dementsprechend differiert auch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten bei den beiden Strategietypen. Da bei Porter in erster Linie mit der Nischenstrategie Leistungsvorteile angestrebt werden, richten sich die Aktivitäten eines Unternehmens auf eine Differenzierung aus. Bei Anwendung der Blue Ocean Strategy hingegen streben die Unternehmensaktivitäten eine Differenzierung sowie eine Kostensenkung an.

Die Nutzung der Mittel und Fähigkeiten zeigt weitere Unterschiede auf. Um eine Nische zu finden, sind bei Porters Strategie Branchenkenntnisse und Kreativität gefragt. Zusätzlich ist eine enge Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen wichtig, um in der Nische wettbewerbsbestimmend zu bleiben (vgl. Porter 2013, S. 80). Bei der Blue Ocean Strategy werden den bestehenden Mitteln und Fähigkeiten keine Beachtung geschenkt, sondern mit gegebenen Instrumenten die Mittel und Fähigkeiten analysiert, die benötigt werden, um einen blauen Ozean zu ergründen (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S.106). Somit ist erkennbar, dass Kim und Mauborgne sich von den gewohnten Res-

sources befreien wollen, um eine neue Innovation zu kreieren. Porter hingegen nutzt vor allem den Erfahrungswert eines Unternehmens, um Nischen zu erkennen.

Die Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots hingegen weist wieder Ähnlichkeiten auf, da beide Strategien durch die Betretung eines noch nicht ergründeten Marktes über die Marktgrenzen hinausgehen. Die Nischenstrategie erfüllt dies durch die Befriedigung der Nachfrage, die durch den Massenmarkt nicht gedeckt wird (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 387). Die Blue Ocean Strategy erreicht dies durch die Betretung eines neuen Marktes durch Produkte mit neuem Kundennutzen (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 43).

Der Vergleich zeigt, dass die Nischenstrategie mit der Blue Ocean Strategy kaum Gemeinsamkeiten aufweist. Dies liegt vor allem daran, dass bei Porters Strategie eine bereits gegebene Nachfrage in einem Marktsegment eines bestehenden Marktes bedient und weniger Wert auf neue innovative Produkte gelegt wird. Die Blue Ocean Strategy hingegen ergründet einen neuen Markt und erzeugt eine neue Nachfrage mit innovativeren Produkten, die einen neuen Kundennutzen haben. Porters Nischenstrategie kann daher als marktorientiert beschrieben werden, während die Blue Ocean Strategy sich produktorientiert verhält.

4.2.4 Innovationsstrategien vs. Blue Ocean Strategy

Die Innovationsstrategien von Drucker werden in vier Typen unterteilt: am schnellsten und stärksten handeln, eine ökologische Nische besetzen, in eine Lücke stoßen und das Anstreben von Wert- und Wirtschaftlichkeitsveränderung (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 67). Bei direktem Vergleich der verschiedenen Strategien mit der Blue Ocean Strategy sind einige Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Merkmalen erkennbar.

Wird die Marktsituation der Innovationsstrategien mit der Blue Ocean Strategy verglichen, so ist erkennbar, dass die Strategie des am schnellsten und stärksten handeln mit der Blue Ocean Strategy übereinstimmt. Auch bei näherer Betrachtung zielen diese beiden Strategien darauf ab, dass ein neuer Markt mit einem neuen innovativen Produkt ergründet wird, auf dem bisher noch keine Konkurrenz herrscht (vgl. Drucker 2008, S. 378 und vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 4). Bei der Besetzung von ökologischen Nischen wird zwar auch ein neuer Teilmarkt betreten, dennoch wird dies zu denselben Bedingungen gemacht, wie bei Porters Nischenstrategie (vgl. 4.2.3 Nischenstrategie vs. Blue Ocean Strategy). Die beiden anderen Strategietypen weisen keine Gemeinsamkeit mit der Blue Ocean Strategy auf, da sich beide auf existierenden Märkten bewegen (vgl.

Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68 f.). In diesem Punkt stimmt lediglich die Strategie des am schnellsten und stärksten handeln mit der Blue Ocean Strategy überein.

Bei der Betrachtung des strategischen Fokus fällt auf, dass dieser bei allen Innovationsstrategien auf dem Leistungsvorteil liegt, durch welchen ein Kundennutzen erzielt wird, mithilfe dessen die Konkurrenz geschlagen werden soll (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68 f.). Keine der Strategien beabsichtigt einen Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbern zu erwirken. Daher unterscheiden sich alle Innovationsstrategien von Drucker in diesem Punkt von der Blue Ocean Strategy, da diese sich auf einen Kosten- und Leistungsvorteil und auf einen Nutzen für Kunden und Unternehmen gleichermaßen konzentriert (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 5 f.).

Wird die Orientierung an der Kundennachfrage betrachtet und die Innovationsstrategien mit der Blue Ocean Strategy verglichen, so fällt auf, dass wieder der Ansatz des am schnellsten und stärksten handeln Gemeinsamkeiten mit dem Konzept von Kim und Mauborgne aufweist. Bei beiden Strategien wird davon ausgegangen, dass durch die Produktion eines innovativen Produktes das Bedürfnis und auch die Nachfrage erzeugt wird (vgl. Drucker 2008, S. 378 f. und vgl. Kim et al. 2008, S. 531). Beide Konzepte orientieren sich nicht an bestehenden Nachfragen, sondern versuchen durch die Innovation eine eigene zu erzeugen. Die anderen Innovationsstrategien weisen keine Gemeinsamkeit mit der Blue Ocean Strategy auf, da dort die Nachfrage in allen Fällen das Produkt bestimmt und eine starke Orientierung an der Kundennachfrage besteht.

Bei dem Vergleich des Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten hat keine der Innovationsstrategien eine Gemeinsamkeit mit der Blue Ocean Strategy. Alle Ansätze von Drucker beinhalten keine Senkung der Kosten. Daher wird davon ausgegangen, dass die Erzeugung eines Kundennutzens Kosten verursacht, wodurch ein direkter Zusammenhang bei allen vier Strategietypen besteht (vgl. Drucker 2008, S. 380 ff.). Die Blue Ocean Strategy hingegen ist darauf ausgerichtet neben der Kreierung eines neuen Kundennutzens auch die Kosten für das Unternehmen zu senken (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 14 f.). Somit besteht hier kein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten. Daher unterscheiden sich alle Innovationsstrategien von Drucker in diesem Punkt von der Blue Ocean Strategy.

Entsprechend des Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten besteht auch bei der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten keine Gemeinsamkeit zwischen den Innovationsstrategien und der Blue Ocean Strategy. Da bei den Innovationsstrategien der stra-

tegische Fokus auf den Leistungsvorteilen liegt und ein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten besteht, richten sich die Unternehmensaktivitäten in allen Fällen auf eine Differenzierung aus. Die Strategie von Kim und Mauborgne hingegen zielt auf eine Ausrichtung auf Differenzierung und Senkung der Kosten ab, da der strategische Fokus auf einem Nutzen für Kunden und Unternehmen liegt und es kein Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten gibt (vgl. Kim, Mauborgne 2005c, S.117 f.). Dementsprechend unterscheiden sich auch bei diesem Merkmal alle Innovationsstrategien von der Blue Ocean Strategy.

Bei dem Vergleich des Merkmals Nutzung der Mittel und Fähigkeiten können ebenfalls keine Gemeinsamkeiten zwischen den Innovationsstrategien und der Blue Ocean Strategy festgestellt werden. Zwar differiert das Merkmal zwischen den Innovationsstrategien stark, dennoch weist keines eine Ähnlichkeit mit dem Konzept von Kim und Mauborgne auf. Bei dem Ansatz des am schnellsten und stärksten handeln sind zwar keine Branchenkenntnisse gefordert, jedoch wird von vornherein festgelegt, dass am Anfang ein hoher Ressourcenaufwand von Nutzen ist (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Bei den anderen drei Konzepten sind hingegen Branchenkenntnisse gefordert. Zusätzlich kommen bei der Besetzung der ökologischen Nische Kreativität und eine enge Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen hinzu. Die Strategie des in die Lücke stoßen erfordert zusätzlich kaufmännisches Wissen, um die Lücken erkennen und nutzen zu können. Das Anstreben von Wert- und Wirtschaftlichkeitsveränderungen setzt neben dem Branchenwissen ebenfalls Kreativität voraus (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68 f.). Die Blue Ocean Strategy schenkt den gegebenen Mitteln und Fähigkeiten keine direkte Beachtung (vgl. Kim, Mauborgne 1997, S. 106). Stattdessen bieten Kim und Mauborgne Instrumente an, die bei der konkreten Ermittlung der aktuell benötigten Mittel und Fähigkeiten helfen. Da dies bei keiner der Innovationsstrategien in ähnlicher Weise gehandhabt wird, unterscheiden sich diese von der Blue Ocean Strategy auch in diesem Punkt.

Der Vergleich des letzten Merkmals, der Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots, zeigt, dass ein Teil der Innovationsstrategien mit der Blue Ocean Strategy Gemeinsamkeiten aufweist. Die Strategie des am schnellsten und stärksten handeln geht bei dem Produkt- und Serviceangebot ebenfalls wie die Blue Ocean Strategy über die bestehenden Marktgrenzen hinaus, da durch das Konzept ein neuer Industriezweig mit innovativen Produkten erschaffen werden soll. Das zweite Konzept von Drucker, die Besetzung von ökologischen Nischen, geht ebenfalls über die Marktgrenzen des beste-

henden Massenmarktes hinaus, da ein neuer Teilmarkt betreten wird, auf dem noch kein Wettbewerb herrscht (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Somit gibt es bei diesen beiden Ansätzen Gemeinsamkeiten mit der Blue Ocean Strategy. Die anderen beiden Konzepte bleiben auf dem bestehenden Markt und überschreiten die Marktgrenze nicht, da sie lediglich die von dem Massenmarkt gegebene Nachfrage mit verbesserten Produkten effektiver befriedigen (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 69).

Bei den Innovationsstrategien von Drucker weist das Konzept des am schnellsten und stärksten handeln die meisten Gemeinsamkeiten mit der Blue Ocean Strategy auf. Beide Strategien zielen auf die Ergründung eines neuen Marktes ab, erzeugen eine neue Nachfrage und gehen über die Marktgrenzen hinaus. Lediglich dadurch, dass Druckers Konzept die Kosten außer Acht lässt und sich nur auf die Differenzierung und die damit verbundene Erzeugung von Leistungsvorteilen konzentriert unterscheidet sich diese Strategie von dem Ansatz von Kim und Mauborgne. Die drei anderen Konzepte weichen in fast allen Punkten von der Blue Ocean Strategy ab.

4.3 Feststellung der Einzigartigkeit der Blue Ocean Strategy

Der Vergleich zeigt, dass einige Strategien Gemeinsamkeiten mit der Blue Ocean Strategy aufweisen. Die Innovationsstrategie von Drucker sowie die vertikale und laterale Diversifikationsstrategien von Ansoff sind bei vielen Merkmalen ähnlich wie die Blue Ocean Strategy. Aber auch die anderen Konzepte zeigen die eine oder andere Übereinstimmung.

Die Innovationsstrategie von Drucker, die das am schnellsten und stärksten handeln anstrebt, verfolgt wie die Blue Ocean Strategy die Ergründung eines neuen Marktes und liegt in diesem Punkt dem gleichen Ansatz zu Grunde. Da jedoch der Kostenaspekt außer Acht gelassen wird, ist ein wichtiger Grundsatz der Strategie von Kim und Mauborgne nicht erfüllt. Diese streben an, neben einem Kundennutzen auch einen Nutzen für das Unternehmen zu schaffen (vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 117). Dies soll durch Reduzierung der Kosten erfolgen. Bei Druckers Strategie wird dieser Punkt nicht beachtet. Hier ist das Gegenteil der Fall. Nach erfolgreichem Betreten eines unergründeten Marktes wird ein starker Ressourcenaufwand verlangt, um die Nachfrage zu decken, den höchsten Erfolg zu erreichen und den Markt zu beherrschen (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Daher werden dort starke Investitionen benötigt, ohne andere Faktoren zur Kostensenkung zu berücksichtigen.

Bei der vertikalen Diversifikation von Ansoff ist es umgekehrt. Hier wird der Kostenaspekt beachtet und die Erzeugung der vor- oder nachgelagerten Produkte dient unter anderem dazu, die Kosten zu reduzieren (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 442). Hierdurch wird ein Nutzen für Kunden und Unternehmen erzielt. Jedoch bewegt sich ein Unternehmen bei dieser Strategie nicht auf einem unergründeten Markt, sondern auf bereits gegebenen Märkten, die für das Unternehmen lediglich neu sind. Durch diese Strategie weicht das Unternehmen der Konkurrenz nicht aus, sondern tritt auf einem weiteren Markt mit anderen Konkurrenten in den Wettbewerb.

Bei der lateralen Diversifikationsstrategie von Ansoff besteht zwar die Möglichkeit einen noch nicht ergründeten Markt zu betreten, indem Produkte angeboten werden, die mit dem bisherigen Produktsortiment nicht verwandt sind, jedoch wird auch hier der Kostenreduktion keine Beachtung geschenkt (vgl. Götze, Mikus 1999, S. 140 f.).

Ein Vorteil dieser Strategien ist dennoch, dass Ansoff zur Reduzierung des Risikos die Diversifikationsstrategien als Ergänzung zu der Wettbewerbsstrategie ansieht und diese dazu dienen, die bestehende Produktpalette zu erweitern (vgl. Ansoff 1966, S. 21 ff.). Jedoch wird mit der vertikalen Strategie, die der Blue Ocean Strategy ähnlich erscheint, kein unergründeter Markt betreten und mit der lateralen Diversifizierung ebenfalls wie bei Drucker der Kostenaspekt nicht erfüllt.

Die schöpferische Zerstörung von Schumpeter behandelt weder die Senkung der Kosten noch die direkte Ergründung eines neuen Marktes. Als neuen Markt bezeichnet er einen Markt, der von dem jeweiligen Land noch nicht betreten wurde (vgl. Schumpeter 1993b, S. 101). Nach Schumpeters Ansicht treten neue Innovationen erst neben die bestehenden Produkte und in direkte Konkurrenz. Dadurch erzeugt zwar erst die Produktion ein Bedürfnis und eine Nachfrage, welche dann von den bestehenden Produkten auf die neuen umgelegt wird, jedoch unterscheidet sich dennoch der Grundsatz von der Blue Ocean Strategy, die die Ergründung eines neuen Marktes und eine Senkung der Kosten anstrebt (vgl. Schumpeter 1993b, S. 99 f. und vgl. Kim, Mauborgne 2005a, S. 117).

Die Nischenstrategie von Porter betritt zwar einen Teilmarkt, der noch unergründet ist und keinen Wettbewerb aufweist, jedoch ist dieser Teilmarkt vom Umsatzvolumen beschränkt und nur gering ausbaufähig (vgl. Welge, Al-Laham 2001, S. 388). Jedoch beinhaltet auch dieser Ansatz keine Senkung der Kosten, wodurch ebenfalls ein wichtiger Punkt bei Kim und Mauborgnes Ansatz nicht vorhanden ist.

Die Gegenüberstellung zeigt deutlich, dass keine andere der untersuchten Strategien zur Ergründung neuer Märkte, die es vor der Blue Ocean Strategy gab, in allen für den Vergleich verwendeten Charakterisierungsmerkmalen komplett übereinstimmt. In den meisten Fällen wird der Kostenaspekt außer Acht gelassen, wodurch ein Unternehmen meist ein hohes Verlustrisiko auf sich nimmt, da zwar viel in eine Innovation investiert wird, jedoch keine Garantie besteht, dass das Produkt besteht. Wird der Kostenaspekt hingegen beachtet, so betritt ein Unternehmen keinen unergründeten Markt, sondern lediglich einen für das Unternehmen unbekanntem Markt. Hierbei besteht jedoch das Risiko, sich gegen die anderen Wettbewerber aufgrund mangelnder Erfahrung nicht durchsetzen zu können. Die Markteintrittsbarrieren erschweren es einem Unternehmen zusätzlich, den neuen Markt zu betreten. Diese Risiken versuchen Kim und Mauborgne zu umgehen und konzentrieren sich daher auf beide Aspekte. Die Ergründung eines neuen Marktes, um der Konkurrenz auszuweichen, und die Senkung der Kosten, um nicht ein zu hohes Verlustrisiko zu haben.

Bereits 1988 bewies Hill (1988), dass eine Differenzierung und niedrige Kosten das Geheimrezept sind, um Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu bewirken, die aufgrund ihrer Nachhaltigkeit dazu führen, dem Wettbewerb auszuweichen (vgl. Hill 1988, S. 401). Jedoch lieferte Hill weder eine Strategie für die Umsetzung noch Instrumente als Unterstützung. Kim und Mauborgne griffen diese Erkenntnis auf und entwickelten eine Strategie mit entsprechenden Tools auf Basis ihrer Forschungen. Mit dieser Methode machten sie die Verbindung zwischen der Differenzierung und der Senkung von Kosten als Vorteil gegenüber der Konkurrenz für die Unternehmen greifbar.

Die Untersuchung und der Vergleich zeigen, dass keine der anderen Strategien zur vermeintlichen Ergründung neuer Märkte auf einen Nutzen für das Unternehmen bei gleichzeitiger Kreierung eines neuen Kundennutzens bedacht ist, einen völlig unergründeten Markt betreten und noch zusätzlich Instrumente liefern, um diese umzusetzen. Aufgrund dieser Merkmale kann die Blue Ocean Strategy als einzigartig bezeichnet werden, da Kim und Mauborgne neben den angegebenen einzigartigen Merkmalen auch Beispiele für die Umsetzung und den Erfolg der Strategie liefern.

5 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Die letzten Kapitel behandeln zum einen das Fazit der Arbeit und zum anderen den weiteren Forschungsbedarf. Im nachfolgenden Fazit wird aufgeführt, welche Ergebnisse die Untersuchung erbracht hat und beantwortet entsprechend die Forschungsfrage, die der Arbeit zu Grunde liegt. In dem darauf folgenden Kapitel wird der weitere Forschungsbedarf behandelt, der sich aus den Grenzen der Untersuchung ergibt.

5.1 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, anhand eines Vergleichs mit anderen Strategien zur Ergründung neuer Märkte, herauszufinden, ob die Blue Ocean Strategy als einzigartig bezeichnet werden kann. Zusätzlich bringt die Gegenüberstellung mit anderen Konzepten eine Hilfestellung bei der Auswahl der geeigneten Strategie.

Um einen Vergleich ziehen zu können, wurden Charakterisierungsmerkmale ermittelt. Anhand dieser konnte erkannt werden, ob und in welchem Punkt sich die Blue Ocean Strategy von den anderen Strategien unterscheidet. Dabei fand zum einen die Marktsituation, die auf dem Markt herrscht, der mit der Strategie betreten werden soll, eine entsprechende Berücksichtigung als auch der strategische Fokus des jeweiligen Konzepts, um zu verdeutlichen, worauf der Schwerpunkt gelegt wird. Des Weiteren erfolgte eine Überprüfung, ob sich die Strategie an der Kundennachfrage orientiert oder diese erst durch Produktion erzeugt wird. Ein weiteres Kriterium stellte die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten dar, welcher besteht, wenn die Kosten durch die Erzeugung eines neuen Nutzens steigen. Ebenfalls wichtig war es herauszufinden, worauf sich die Unternehmensaktivitäten bei den jeweiligen Strategien ausrichten. Die Überprüfung der Nutzung der Mittel und Fähigkeiten hilft dem Unternehmen zu ermitteln, welche Ressourcen und Fähigkeiten gefordert sind. Zuletzt zeigt die Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots, ob sich ein Unternehmen mithilfe der jeweiligen Strategie über die Marktgrenzen hinaus bewegen kann oder nicht.

Die Untersuchung ergab, dass keine der anderen Strategien sich bei den untersuchten Charakterisierungsmerkmalen so verhält wie die Blue Ocean Strategy. Neben einer Differenzierung bewirkt das Konzept von Kim und Mauborgne, dass es einem Unternehmen gelingt, seine Kosten zu senken, wodurch der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten ausgehebelt wird. Zusätzlich soll mit der Strategie ein neuer Markt betreten werden, auf dem noch kein Wettbewerb herrscht und das Unternehmen die Marktbe-

dingungen vorgibt. Die Blue Ocean Strategy erweist sich daher in diesen Unterfangen als einzigartig, da die anderen Strategien in den meisten Fällen lediglich eine Differenzierung ohne Beachtung der Kosten anstreben oder sich weiterhin auf einem für das Unternehmen neuen, jedoch bestehenden Markt befinden.

Zusätzlich bieten Kim und Mauborgne für die Erreichung einer Differenzierung und Senkung der Kosten sowie das Betreten eines neuen Marktes Analyseinstrumente an, welche als Hilfestellung bei dem Prozess von der Umfeldanalyse und der Strategieformulierung bis hin zur Strategieumsetzung dienen. Hierbei erweist sich die Blue Ocean Strategy erneut als einzigartig, da kein anderes der untersuchten Konzepte Instrumente für die Umsetzung zur Verfügung stellt.

Obwohl die Blue Ocean Strategy das einzige Konzept ist, welches neben der Betretung eines unergründeten Marktes die Differenzierung und die Senkung von Kosten anstrebt, weisen die anderen Strategien ebenfalls viele Vorteile auf.

So ist die schöpferische Zerstörung von Schumpeter der Vorreiter für die Entwicklung von Innovationen. Ein Vorteil seines Konzeptes ist, dass Schumpeter als Innovation nicht nur das Produkt oder Gut betrachtet. Ebenfalls zu einem Vorsprung auf dem Markt können, seiner Ansicht nach, neue Produktionsmethoden oder neue Ressourcenquellen verhelfen, sowie die Umstrukturierung der internen Organisation. Hierdurch regt Schumpeter an, nicht nur produktorientiert zu denken, sondern unternehmensweit. Vorteilhaft ist auch, dass er die Innovationen anhand der gegebenen Ressourcen entwickelt. Dadurch kann ein Unternehmen auf Erfahrungswerte zurückgreifen und geht nur ein gemindertetes Risiko ein.

Der Ansatz von Ansoff weist ebenfalls einige Vorteile auf. So dient die Diversifikationsstrategie als Strategie zur Ergründung neuer Märkte ergänzend zu dem bereits bestehenden Produktsortiment. Hierdurch wird das Risiko vermindert, von einem Markt abhängig zu sein. Ebenfalls wird mit der Erweiterung des Sortiments ein Unternehmenswachstum und eine stärkere Machtposition angestrebt. Durch diese kann sich ein Unternehmen gegenüber der Konkurrenz abheben.

Auch die Nischenstrategie von Porter zeigt einige Stärken. Die Betretung einer Nische hat den Vorteil, dass nur ein begrenztes Umsatzvolumen zur Verfügung steht, da es sich um einen Teilmarkt eines größeren Marktes handelt. Durch diese begrenzte Größe ist die Nische für die meisten Wettbewerber nicht relevant, wodurch keine starke Konkurrenz zu erwarten ist. Vorteilhaft ist auch, dass sich der Teilmarkt durch eine bereits ge-

gebene Nachfrage entwickelt, die durch den Massenmarkt nicht befriedigt werden kann. Hierdurch ist dem Unternehmen eine gegebene Nachfrage gewährleistet und vermindert das Risiko zu scheitern, falls diese Nachfrage entsprechend befriedigt wird.

Druckers Innovationsstrategien hingegen richten sich auf die Entwicklung des Unternehmensumfeldes aus. So hat die Strategie des am schnellsten und stärksten handeln den Vorteil der Vorreiter eines neuen Industriezweigs zu werden und mithilfe von gezieltem, aber starkem Ressourceneinsatz einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu erhalten. Die Besetzung der ökologischen Nische hat dieselben Vorteile wie die Nischenstrategie von Porter: wenige Wettbewerber aufgrund des begrenzten Marktvolmens und eine gegebene Nachfrage. Die Strategie des in die Lücke stoßen hat den Vorteil, die Konkurrenz anhand ihrer Fehler zu übertrumpfen. Dabei wird der Aspekt ausgenutzt, dass Wettbewerber an ihren Gewohnheiten festhalten. Der Ansatz des Anstrebens von Veränderungen der Wert- und Wirtschaftlichkeitsmerkmale hat den Vorteil, durch Verbesserung der Produkte die gegebene Nachfrage effektiver zu befriedigen. Hierbei kann auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden, wodurch das Risiko des Scheiterns vermindert wird.

Ein Unternehmen muss sich entscheiden, auf welche Schwerpunkte es Wert legt und welche Ziele es verfolgt. Anhand der Vorteile kann es dann ermitteln, welches Konzept sich für das strategische Management eignet.

5.2 Grenzen und weiterer Forschungsbedarf

Die Untersuchung orientiert sich in erster Linie daran, zu überprüfen, ob die Blue Ocean Strategy einzigartig ist. Hierbei werden die Konzepte auf verschiedene Charakterisierungsmerkmale untersucht. Die Untersuchung liefert dabei die Möglichkeit, die Ansätze zu vergleichen und eine Orientierung bei der Zielrichtung bei den verschiedenen Merkmalen zu geben. Hierbei werden dem Unternehmen die Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategien bewusst.

Als weiterer Schritt wäre es für ein Unternehmen interessant zu erfahren, welche Strategie für welche Unternehmensgröße geeignet ist. Dies kann von Konzept zu Konzept unterschiedlich sein. Dadurch dass einige Ansätze den Kostenfaktor außer Acht lassen, besteht die Möglichkeit, dass kleinere Unternehmen nicht das finanzielle Potenzial haben, um die entsprechende Strategie umzusetzen. So wird bei der Innovationsstrategie des am schnellsten und stärksten handeln von Drucker ein starker Ressourcenaufwand bei Betreten des Marktes gefordert. Dieser ist jedoch nur von Unternehmen zu bewälti-

gen, die entsprechende finanzielle Mittel haben, da sie sonst den Markt lediglich für die Konkurrenz vorbereiten würden (vgl. Eschenbach, Kunesch 1996, S. 68). Somit wäre es, um eine bessere Entscheidung darüber treffen zu können, ob eine Strategie für ein Unternehmen geeignet ist oder nicht, vorteilhaft zu untersuchen, ab welcher Unternehmensgröße ein Konzept umsetzbar ist.

Ein weiterer Forschungsbedarf ergibt sich daraus, dass bereits Schumpeter die Diskussion aufwirft, ob bestehende oder neue Unternehmen für seine Strategie der schöpferischen Zerstörung und für die Kreierung neuer Innovationen geeignet sind. Seiner Ansicht nach eignen sich neue Firmen besser für die Umsetzung, da bestehende Unternehmen meist nicht aus ihren Gewohnheiten ausbrechen (vgl. Schumpeter 1993b, S. 101). Auf der anderen Seite steht dabei die Diversifikationsstrategie von Ansoff, welche als Ergänzung des Produktsortiments dient und sich eher an bestehende Unternehmen richtet. Diese Unterschiede zeigen, dass jede Strategie eine andere Gruppe ansprechen kann. Daher wäre es ebenfalls für ein Unternehmen interessant zu erfahren, ob sich die Strategie von neuen als auch von bestehenden Unternehmen umsetzen lässt bzw. ob diese gegebenenfalls für Start-Up Unternehmen interessant sein könnten. Diese Untersuchung könnte ebenfalls helfen, die richtige Strategie zur Ergründung neuer Märkte für das strategische Management zu finden.

Die beiden Ansätze zeigen, dass noch einiger Forschungsbedarf in Bezug auf Strategien zur Ergründung neuer Märkte besteht. Dies sind nur zwei Aspekte, die Unternehmen helfen können, die richtige Strategiewahl zu treffen, um einen Erfolg zu erzielen. Die vorliegende Arbeit liefert den Grundstein, um sich ein Bild über die bereits existierenden Strategien zu machen und eine erste Auswahl treffen zu können. Die beiden weiteren Forschungsaspekte würden dementsprechend bei dieser Auswahl unterstützend wirken.

6 Literatur

- Agthe, K. (1972). *Strategie und Wachstum der Unternehmensführung – Praxis der langfristigen Planung*. Verlag der Unternehmensführung, Baden-Baden, Bad Homburg.
- Anlanger, R.; Engel, W.A. (2008). *Trojanisches Marketing: Mit unkonventioneller Werbung zum Markterfolg*. Rudolf Haufe Verlage GmbH & Co. KG, Planegg, München.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies of Diversification*. Harvard Business Review, September-Oktober 1957, 114.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Inc., New York.
- Ansoff, I. (1966). *Management-Strategie*. Verlag Moderne Industrie, München.
- Ansoff, I.; Declerck, R.P.; Hayes, R.L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. In: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung* (1999), 8. Auflage, Hrsg.: Hahn, D.; Taylor, B., Physica Verlag, Heidelberg, S. 105-143.
- Ansorg, J.; Diemer, M.; Heberer, J.; Tsekos, E.; von Eiff, W. (2009). *OP-Management*. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Berlin.
- Aswal, P.; Singh, M. (2012). *Sales Forecast ny taking the concept of blue ocean theory using MatLab Programming*. Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 3 (4), 1-7.
- Barthwal, R. R. (2004). *Industrial Economics: An introductory textbook*. 2. Auflage, Nw Age International Publishers, New Delhi.
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2002). *Strategisches Management*. 4. Auflage, Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.
- Breitschuh, J.; Wöller, T. (2007). *Internationales Marketing: Ausgewählte Strategien zur Sicherung von Absatz- und Beschaffungsmärkten*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Burke, A.; van Stel, A.; Thurik, R. (2009). *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*. ERIM Report Series Research in Management, Rotterdam.

- Camphausen, B. (2013). *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Danner, M. (2002). *Strategisches Nischenmanagement: Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Dehkordi, G.J.; Rezvani, S.; Behravan, N. (2012). *Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competition Environment*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 6, 477-483.
- Drucker, P.F. (1964). *Managing for Results*. William Heinemann Limited, Publishers of the Original British Edition.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*. Econ Verlag, Düsseldorf, Wien.
- Drucker, P.F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. East-West Press Private Ltd., New Delhi.
- Drucker, P.F.(2008). *Management, Revised Edition*. HarperCollins Publishers, New York.
- Eschenbach, R.; Kunesch, H. (1996). *Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Financial Times Deutschland (2011). *Wie Zara und H&M gegeneinander kämpfen*. Financial Times Deutschland, 15.06.2011, 18:00.
- Fließ, S. (2009). *Dienstleistungsmanagement – Kundenintegration gestalten und steuern*. Gabler GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Gausemeier, J.; Plass, C.; Wenzelmann, C. (2009). *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen*. Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- Goossen, R. J. (2008). *Entrepreneurial Excellence: Profit from the Best Ideas of the Experts*. Booksurge Llc.
- Götze, U.; Mikus, B. (1999). *Strategisches Management*. Verlag der GUC, Chemnitz.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review, July-August 1994.

- Hammer, R. (2011). *Planung und Führung*. 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Hansmann, K.-W. (2006). *Industrielles Management*. 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Handelsblatt (2013). *Samsung heizt den Wettbewerb mit Apple an*. Handelsblatt, www.handelsblatt.com, 15.03.2013, 01:41.
- Hielscher, H. (2012). *Lidl sagt Aldi den Kampf an*. Wirtschaftswoche, www.wiwo.de, 14.11.2012.
- Hill, C.W.L. (1988). *Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*. The Academy of Management Review, Vol. 13, 3, 401-412.
- Hofbauer, ; Körner, R. A.; Nikolaus, U.; Poost, A. (2009). *Marketing von Innovationen: Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen*. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.
- Hofmann, E., Nothardt, F. (2009). *Logistics Due Diligence : Analyse - Bewertung - Anlässe - Checklisten*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Höft, U. (1992). *Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement*. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Huber, A. (2008). *Praxishandbuch Strategische Planung: Die Neun Elemente des Erfolgs*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin.
- Hungenberg, H. (2001). *Strategisches Management in Unternehmen*. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hutzschenreuter, Thomas (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*. 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2011). *Strategisches Management – Eine Einführung*. Pearson Studium, 9. Auflage, Deutschland.
- Jung, H. (2007). *Controlling*. 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Kaluza, B.; Trefz, J. (1997). *Herausforderung Materialwirtschaft*. S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag GmbH, Hamburg.

- Kim, C.; Yang, K.H.; Kim, J. (2008). *A Strategy for Third-Party Logistic Systems: A Case Analysis Using the Blue Ocean Strategy*. Management Department Faculty Publications.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation – The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review Januar-Februar 1997, S. 101-112.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Oktober 2004.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005a). *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005b). *Value Innovation: a leap into the blue ocean*. Journal of Business Strategy, 22-28.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005c). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. California Management Review, Vol. 43 (3), 105-121.
- Kolks, U. (1990). *Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Koschnik, W. J. (1998). *Management und Marketing: Enzyklopädisches Wörterbuch*. Walter de Gruyter & Co., Berlin.
- Kuhn, A.; Hellgrath, H. (2002). *Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Lahti, A. (2010). *Globalization & the Nordic Success Model: Part 1*. Arto Lahti & Ventur Publishings ApS.
- Lüders, C.; Müller, A.; Juchli, P. (2007). *Wachstum durch Innovation: Möglichkeiten und Grenzen der Erschließung neuer Märkte*. Haupt Verlag AG, Bern.
- Matis, H. (2011). „*Innovation is making things happen...*“ - einige Reflexionen über den Innovationsbegriff bei Joseph A. Schumpeter und Peter F. Drucker. In: Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels Bd. 29, 83-100, LIT Verlag, Wien, Berlin.

- Metz, N. (2009). *Weibliches Unternehmertum in der Informations- und Kommunikationsindustrie*. Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.
- Montgomery, C. A. (1994). *Corporate Diversification*. Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No. 3, 163-178.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2003). *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Nayyar, P.R. (1992). *On The Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence From Large U.S. Service Firms*. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, 219-235.
- Peitsch, A. L. (2005). *Strategisches Management in Regionen: Eine Analyse anhand des Stakeholder-Ansatzes*. Deutscher Universitätsverlag/GWC Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Perlitz, M.(2000). *Internationales Management*. 4. Auflage, Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.
- Pitta, D.; Pitta, E. (2012). *Transforming the nature and scope of new product development*. Journal of Product & Brand Management 21/1, 35-46.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantages: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2013). *Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Raps, A. (2008). *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele*. 3. Auflage, Gabler | GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Runia, P.; Wahl, F.; Geyer, O.; Thewissen, C. (2007). *Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung*. 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Schössler, Dietmar (2009). *Clausewitz – Engels – Mahan: Grundriss einer Ideengeschichte militärischen Denkens*. LIT Verlag Dr. W. Hopf, Berlin.

- Schreyögg, G. (1999). *Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven*. In: Die Unternehmung 53 (1999), Heft 6, S.387-407.
- Schumpeter, J.A. (1993a). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 7. Auflage, Francke Verlag, Tübingen, Basel.
- Schumpeter, J.A. (1993b). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 8. Auflage, Duncker & Humblot GmbH, Berlin.
- Siegemund, C. (2008). *Blue Ocean for small and mid-sized companies in Germany*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Siegemund, C. (2011). *Nutzeninnovation: Entwicklung eines Beratungsproduktes für die Strategieberatung von kleinen und mittelständigen Unternehmen*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Sonnenschein, M. (2001). *Strategien für neue Geschäfte: Ein Konzept zur strategischen Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Steven, M. (2007). *Handbuch Produktion: Theorie - Management - Logistik - Controlling*. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.
- Trachsel, M. (2007). *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Voigt, K.-I. (2008). *Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Welge, M.; Al-Laham, A. (2001). *Strategisches Management*. 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wollenberg, K. (2004). *Taschenbuch der Betriebswirtschaftslehre*. 2. Auflage, Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- Wüste, M. (2010). *Innovations- und Nachhaltigkeitsstrategien in der Automobilindustrie*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.