

Eine Buchbesprechung:



Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant

Kim, W.C. und Mauborgne, R. Boston: HBS Press, 2005.
ISBN 1591396190

Autor: Andreas Bergmann, Dozent am Institut für Verwaltungs-
Management IVM, Zürcher Hochschule Winterthur

Das Buch "Blue Ocean Strategy" unterscheidet sich deutlich von den gängigen Strategie-Bestellern aus der Küche angelsächsischer Management Schools. Im Unterschied zu praktisch allen gängigen Werken klammert es den Wettbewerb unter Konkurrenten völlig aus und sucht nach sogenannten konkurrenzfreien Strategien. Diese bezeichnet es als "Blue Ocean Strategies", im Gegensatz zu den wettbewerbsorientierten Strategien, die sich einen blutigen Konkurrenzkampf liefern und deshalb - etwas theatralisch - als "Red Ocean Strategies" bezeichnet werden. Diese bewusste Ausblendung des Wettbewerbs macht das Buch für den öffentlichen Sektor interessant - nicht zuletzt für hoheitliche, eher marktferne Verwaltungseinheiten. Es erstaunt deshalb nicht, dass die am französischen INSEAD tätigen Autoren Beispielen aus der Verwaltung, insbesondere dem New York Police Department (NYPD), eine gewichtige Rolle zukommen lassen.

Im Rahmen der Suche und Formulierung von "Blue Ocean Strategies" wird primär der Kundennutzen einer branchentypischen Dienstleistung (bzw. eines solchen Produkts) untersucht. Der Nutzen wird dabei in einzelne, für jede untersuchte Branche unterschiedliche Aspekte aufgeteilt (z.B. rasche Verfügbarkeit, Komfort, Preis-Leistungs-Verhältnis, Zuverlässigkeit). Diese sind bei branchentypischen Dienstleistungen stärker oder weniger stark ausgeprägt, was zu einem Kundennutzenprofil führt. Nun wird nach Dienstleistungen gesucht, die eine atypische Ausprägung, ein abweichendes Profil, haben und gerade deshalb beim Kunden einen Mehrwert erzeugen. Solche atypische Dienstleistungen werden dem "blue ocean" zugeordnet und dann als erfolgversprechend bezeichnet, wenn sie ausserdem fokussiert, einzigartig und einfach kommunizierbar sind. Für private Unternehmen versprechen "Blue Ocean Strategies", wie die Autoren empirisch zu zeigen versuchen, höheres Umsatzwachstum und höhere Gewinne, in öffentlichen Einheiten, argumentativ dargelegt, eine höhere Zufriedenheit der Bürger. Am Beispiel des NYPD stellt die Fokussierung der polizeilichen Tätigkeit auf den Nahverkehr sowie auf Drogendelikte eine solche "Blue Ocean Strategy" dar. Beide Bereiche hatten im Rahmen der traditionellen Polizeiarbeit offenbar wenig Aufmerksamkeit genossen, da sie nur wenige Anzeigen und deshalb nur geringe Quoten in der Kriminalstatistik auszuweisen vermochten. Für das subjektive Sicherheitsempfinden der Bürger und die Prävention folgender Straftaten erwiesen sie sich jedoch als Schlüsselbereiche.

Das Buch von Kim und Mauborgne ist einfach aufgebaut und deshalb gut anwendbar. Viele Argumentationen basieren allerdings eher auf dem gesunden Menschenverstand, als auf wissenschaftlichen Untersuchungen. Dort wo die Autoren ausnahmsweise solche ins Feld führen, begeben sie sich meist auf eher dünnes Eis. Das Kundennutzenprofil ist aber ein derart einfaches Instrument, dass eine bessere Fundierung m.E. nicht zwingend notwendig ist. Im öffentlichen Sektor sehe ich die primär Anwendung im strategischen Controlling. Es wird die berühmte Frage gestellt, ob eine Einheit "das richtige" tut. Neben den erwähnten hoheitlichen Aufgabenbereichen sehe ich ferner eine Anwendung in Bereichen, in denen eine Konkurrenz zu privaten Anbietern besteht. Aus ordnungspolitischer Sicht wäre es u.U. sinnvoll, die Tätigkeit der öffentlichen Anbieter, beispielsweise im Bildungs- oder Gesundheitswesen, auf solche blauen Ozeane zu beschränken.