

Management



Spektrum
AKADEMISCHER VERLAG

Sachbuch

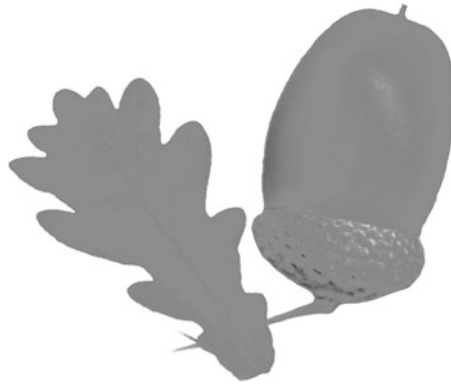
Edward Russell-Walling

50 **schlüssel**
ideen

Edward Russell-Walling

50 Schlüsselideen

Management



Aus dem Englischen übersetzt von Heike Reissig

Spektrum
AKADEMISCHER VERLAG

Inhalt

Einleitung	3	28 Lean Manufacturing	112
01 Adhokratie	4	29 Lernende Organisation	116
02 Balanced Scorecard	8	30 Long-Tail-Prinzip	120
03 Benchmarking	12	31 Loyalität	124
04 Blue-Ocean-Strategie	16	32 Management by Objectives	128
05 Boston-Matrix	20	33 Marktsegmentierung	132
06 BPR	24	34 Fusionen und Übernahmen	136
07 Branding	28	35 Organizational Excellence	140
08 Channel Management	32	36 Outsourcing	144
09 Kernkompetenz	36	37 Projektmanagement	148
10 Corporate Governance	40	38 Scientific Management	152
11 Corporate Social Responsibility	44	39 Six Sigma	156
12 Corporate Strategy	48	40 Stakeholder	160
13 Komplexitätskosten	52	41 Strategische Allianzen	164
14 Customer Relationship Management	56	42 Supply Chain Management	168
15 Dezentralisierung	60	43 Systemdenken	172
16 Diversifikation	64	44 Theorien X & Y (und Theorie Z)	176
17 Das 80/20-Prinzip	68	45 Tipping Point	180
18 Empowerment	72	46 Total Quality Management	184
19 Entrepreneurship	76	47 Wertschöpfungskette	188
20 Erfahrungskurve	80	48 Krieg und Strategie	192
21 Die fünf Wettbewerbskräfte	84	49 Web 2.0	196
22 Die vier P's des Marketing	88	50 Worin besteht Ihr eigentliches Geschäft?	200
23 Globalisierung	92		
24 Innovation	96	Glossar	204
25 Japanisches Management	100	Index	206
26 Die Wissensgesellschaft	104	Impressum	208
27 Leadership	108		

Einleitung

Unternehmen verhalten sich in vielerlei Hinsicht wie Menschen. Manche sind stets freundlich und hilfsbereit, andere nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht und die meisten wohl eine Mischung aus beidem. Auch Unternehmen wollen vorwärtskommen, mehr verdienen und mehr Einfluss nehmen. Und sie denken viel darüber nach, wie sie das erreichen können. Einige haben genug Selbstvertrauen und Selbstkenntnis, um ihren Weg ganz ohne Unterstützung erfolgreich zu meistern. Andere lassen sich lieber professionell beraten. Die meisten jedoch schauen sich zunächst an, was die anderen machen, um schließlich deren Ideen zu kopieren.

Von diesen Ideen, egal ob es die eigenen sind oder nicht, handelt das vorliegende Buch. Einige dieser Ideen beschäftigen sich mit Unternehmensstrategien, d. h. wie das Unternehmen seine Ziele zu erreichen gedenkt. Andere Ideen befassen sich mit Managementstilen oder Organisationsstrukturen, also wie sich das Unternehmen strukturiert und seine Systeme einsetzt. Es gibt unterschiedlichste Managementideen zu Themen wie Wettbewerbsstrategie, Mitarbeitermotivation, Qualitätssteigerung, Führungsstile und sogar Denkweisen.

Managementideen sind Produkte wie andere auch. Oft werden sie im Praxisalltag innovativer Unternehmen geboren, um dann später in den Wirtschaftshochschulen zu Theorien umformuliert zu werden und als Ideen in Produktion zu gehen. Den Vertrieb übernehmen Ideenhändler: Managementberater und Business Consultants, die diese Ideen an die Unternehmen verkaufen. Die Unternehmen wenden die Ideen schließlich in der Praxis an und geben Feedback zu eventuellen Mängeln; die Akademiker ändern daraufhin das Design ein wenig um und wenn die Idee grundsätzlich gut ist, durchwandert sie wie jedes Produkt weiter den Zyklus.

Wie alle anderen Produkte haben auch Ideen einen Wert, der durchaus hoch sein kann, vor allem, wenn die Idee brandneu ist. Doch auch Ideen sind nur begrenzt haltbar. Selbst die brillianteste Managementidee, die als heißestes Must-Have der Saison gefeiert wird, verschwindet irgendwann wieder in der Versenkung – spätestens dann, wenn die Manager erkennen, dass sie nicht wirklich hält, was sie verspricht. Die besten Ideen schaffen es, von der Allgemeinheit übernommen zu werden; sie werden dann immer wieder aufs Neue dem Wandel der Zeit angepasst. Manche Top-Ideen werden zu Bestsellern gehypt, nur um später in Ungnade zu fallen, doch immerhin schaffen es einige, als Bruchstücke in der allgemein akzeptierten Denkweise zu überleben. Zwei Seiten halten diesen kontinuierlichen „Aus alt mach neu“-Kreislauf in Gang: zum einen die Akademiker und Berater, die ständig neue Produkte anbieten müssen, um im Geschäft zu bleiben, zum anderen die Manager mit ihrer anhaltenden Nachfrage nach neuen Lösungen, um ihr Geschäft zu optimieren.

Management lässt sich nicht eindeutig als Kunst oder als Wissenschaft definieren. Wissenschaft verspricht Gewissheit, doch zum Leidwesen der Manager ist in der modernen Wirtschaftswelt vieles sehr ungewiss. Managementideen sind Produkte ohne Garantie in einer Welt, die sich ständig verändert – und deshalb werden auch in Zukunft immer wieder neue Managementideen auftauchen und zu der evolutionären Vielfalt beitragen, die in diesem Buch präsentiert wird.

01 Adhokratie

Als Organisationsform ist die Adhokratie das Gegenteil der Bürokratie: Sie hat eine organische Struktur, ist dezentralisiert und bietet – zumindest theoretisch – flexiblere und schnellere Reaktionsabläufe. In einer Bürokratie sind die Mitarbeiter der Struktur untergeordnet. Eine Adhokratie dagegen stellt die Mitarbeiter über die Struktur.

Eine Bürokratie ist nach Definition des *Oxford Dictionary of Business and Management* „ein hierarchisches Verwaltungssystem, konzipiert für die routinemäßige Bewältigung großer Arbeitsumfänge, insbesondere durch Befolgung streng festgelegter Rollen und Vorschriften“. Ihre Kennzeichen sind Kontinuität, Stabilität, Erfahrungsreichtum, Anwendung bewährter Denkweisen und Verzicht auf das Vertrauen in den Einzelnen. Diese Beschreibung stellt die Unterschiede zur Adhokratie schon recht klar heraus.

Die Idee der Adhokratie wurde zuerst von Warren G. Bennis formuliert, einem der renommiertesten US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler und Führungstheoretiker. In seinem Buch *The Temporary Society* (mit Philip Slater, 1968) sagte er voraus, dass das Unternehmen der Zukunft aus flexiblen, spontan agierenden Projektteams innerhalb einer Struktur besteht. Diese bezeichnete er als „Adhokratie“. Der lateinische Begriff *ad hoc* bedeutet „eigens zu diesem Zweck“ oder auch „aus dem Moment heraus“.

Adhokratie ist organisiertes Chaos.

Alvin Toffler, 1970

Alvin Tofflers Bestseller *Der Zukunftsschock* von 1970 machte das Konzept der Adhokratie einem breiten Publikum bekannt. Er beschrieb die Adhokratie als eine neue, informelle, dynamische Organisation. Seine Prognose lautete, dass Unternehmen flachere Strukturen, schnellere Informationsflüsse und veränderungsfähige Projektteams benötigen würden, um zu überleben. Eine Weiterentwicklung erfuhr der Begriff insbesondere durch den kanadischen Wirtschaftswissenschaftler Henry Mintzberg. Mintzberg untersuchte, mit welchen Tätigkeiten Manager tatsächlich ihre Zeit verbringen und beschäftigte sich dabei auch mit Organisationsstrukturen. In seinem Buch *The Structu-*

Zeitleiste

1450

Innovation

1920

Dezentralisierung

Mintzbergs Organisationsformen (und Koordinierungsmechanismen)

	einfach	komplex
stabil	Maschinenbürokratie Standardisierung von Arbeitsprozessen und -ergebnissen	Profibürokratie Standardisierung von Kompetenzen und Normen
dynamisch	Einfachstruktur Direkte Aufsicht	Adhokratie Gegenseitige Abstimmung

ring of Organizations von 1979 beschrieb er vier Grundtypen. Die Zuordnung eines Unternehmens zu einem dieser Grundtypen erfolgte in Abhängigkeit von der Arbeitsumwelt (einfach oder komplex) und von der Veränderungsgeschwindigkeit (stabil oder dynamisch) des Unternehmens. Mintzbergs Modell enthielt vier Konfigurationen: Maschinenbürokratie, professionelle Bürokratie, Einfachstruktur und Adhokratie. Mintzberg zufolge verwendet jede von ihnen verschiedene grundlegende Mechanismen zur Koordinierung ihrer Aktivitäten. Darüber hinaus ist die Machtverteilung bei jeder Konfiguration anders.

Maschinenbürokratie Dieses Organisationsmodell ist durch hochspezialisierte und zugleich routinemäßige Arbeitsaufgaben, formale Abläufe, eine Vielzahl von Vorschriften und Regeln, eine formalisierte Kommunikation, große Betriebseinheiten und eine relativ zentralisierte Entscheidungsfindung gekennzeichnet. Es verfügt über zahlreiche Funktionsstellen, in denen Prozesse und Arbeitsabläufe definiert und überwacht werden; Mintzberg bezeichnet sie als „Technostruktur“. Die vorherrschenden Koordinierungsmechanismen sind die Standardisierung der Arbeitsprozesse und die Standardisierung der Arbeitsergebnisse; sie liegen in der Zuständigkeit der Technokraten. In dieser Organisationsform haben die Technokraten somit eine beträchtliche Macht. Die Maschinenbürokratie findet sich beispielsweise bei General Motors.

Professionelle Bürokratie In einer professionellen Bürokratie oder auch Profibürokratie werden Entscheidungen vor allem im betrieblichen Kern getroffen, der aus hochqualifizierten Mitarbeitern besteht. Diese arbeiten relativ unabhängig voneinander.

Die Kleeblattorganisation

Die meisten Beiträge zu Managementtheorie und Innovation stammen bislang aus den USA, denn hier befindet sich die weltweit größte Unternehmenskonzentration mit einem entsprechend großen Markt. Doch nicht wenige der einflussreichsten Managementdenker kommen aus Europa, darunter der irische Wirtschafts- und Sozialphilosoph Charles Handy, der früher als Manager für Shell tätig war und seit vielen Jahren an der London Business School lehrt. Handy hat einige bahnbrechende Ideen entwickelt, darunter das Modell der „Shamrock-Organisation“ oder „Kleeblatt-Organisation“, benannt nach dem irischen Nationalsymbol, dem dreiblättrigen Kleeblatt.

In seinem Buch *The Age of Unreason* (1989) beschreibt er die Kleeblatt-Organisation als post-adhokratische Struktur, die die wachsende Flexibilität und Fragmentierung vieler moderner Organisationen re-

flektiert. Die Mitarbeiter der Kleeblatt-Organisation sind in drei verschiedene Gruppen aufgeteilt.

Zur **Kernbelegschaft** des Unternehmens gehört eine kleine Anzahl von Managern und Administratoren, hochentlohnte Vollzeitmitarbeiter, von denen außerordentliche Leistungen verlangt werden.

Externe Spezialisten werden im Bedarfsfall für eine begrenzte Zeitdauer eingesetzt und erhalten eine Honorarvergütung. Das Unternehmen engagiert sie, um bestimmte Ziele zu erreichen, hat jedoch meist keine Kontrolle über ihre Arbeitsmethoden.

Die Gruppe der **flexiblen Arbeitskräfte** besteht aus Teilzeitkräften und Aushilfen. Das Unternehmen setzt sie bevorzugt zur Erledigung unterstützender Aufgaben ein, um die Kernbelegschaft zu entlasten und Kosten zu sparen.

Die professionelle Bürokratie ist ebenfalls an ein Regelwerk gebunden, das jedoch im Gegensatz zur Maschinenbürokratie nicht intern, sondern extern festgelegt wird. Vorherrschende Koordinierungsmechanismen sind die Standardisierung der Qualifikationen sowie die Standardisierung der Aufgaben. Krankenhäuser oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind Beispiele für das Vorkommen von Profibürokratien.

» Die palastartigen Strukturen der Konzerne stürzen ein und plötzlich finden wir uns in einer Welt von Zelten wieder. «

Charles Handy, 1989

Die Einfachstruktur Bei diesem Grundtyp ist die Technostruktur nur schwach ausgeprägt. Das dominante Organisations-element ist die strategische Spitze: Die Macht ist zentralisiert und liegt beim Unternehmensgründer oder Geschäftsführer. Der Koordinationsmechanismus besteht in direkter Aufsicht und Kontrolle, Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung

getroffen. Dieser Organisationstyp hat eine relativ flexible und informelle Struktur, in der Planungsfunktionen kaum eine Rolle spielen; oft ist eine hohe Mitarbeiterloyalität zu beobachten. Die meisten Unternehmen beginnen als Einfachstruktur.

Die Adhokratie bildet den Gegensatz zur Maschinenbürokratie. Sie vereint den informellen Charakter der Einfachstruktur mit der dezentralisierten Machtverteilung der Profibürokratie, oft sogar noch in stärkerem Maße als diese beiden Grundtypen. Bennis zufolge verfügen ihre Spezialisten über eine beträchtliche Autonomie; sie arbeiten in kleinen, marktorientierten Projektteams zusammen. Bei diesem Organisationsmodell stehen Innovationsfähigkeit und Kreativität im Vordergrund, Standardisierungen und Rollenzuordnungen sind kaum vorhanden. Vorrangiger Koordinationsmechanismus ist die gegenseitige Abstimmung der *ad hoc*-Teams; die Macht ist also gleichmäßig verteilt. Das Modell der Adhokratie findet sich bei vielen Werbeagenturen sowie bei Unternehmen aus den Bereichen IT und Neue Medien.

» Die Adhokratie zeigt nur wenig Ehrfurcht vor klassischen Managementprinzipien. «
Henry Mintzberg, 1979

Mintzberg unterscheidet zwei Arten von Adhokratie. Die betriebliche Adhokratie entwickelt Innovationen und Problemlösungen für ihre Kunden; Beispiele sind die zuvor genannten Werbeagenturen und IT-Unternehmen. Die administrative Adhokratie hat ebenfalls eine Projektteamstruktur, führt die Projekte jedoch für den Eigenbedarf durch; als Beispiel nennt Mintzberg forschungsorientierte Institutionen wie die NASA. In einer administrativen Adhokratie werden weniger anspruchsvolle operative Aufgaben häufig automatisiert oder ausgelagert.

Das Organisationsmodell der Adhokratie ist stark auf den Vormarsch. Robert Waterman, Co-Autor von *In Search of Excellence*, veröffentlichte 1990 ein weiteres Buch mit dem simplen Titel *Adhocracy*. Er definierte Adhokratie als „jede Form von Organisation, die sich über herkömmliche bürokratische Strukturen hinwegsetzt mit dem Ziel, Chancen zu nutzen, Probleme zu lösen und Ergebnisse zu erzielen“. In einem Zeitalter des immer schnelleren Wandels haben anpassungsfähige Organisationen, die durch Adhokratie gekennzeichnet sind, laut Waterman die größten Chancen zu überleben.

02 Balanced Scorecard

Stellen Sie sich einmal vor, man würde Management mit einem Sportteam gleichsetzen. Dann wäre die Strategie der Spielmacher, sozusagen der Held, der alle Schlagzeilen einheimst. Doch selbst die beste Strategie ist bedeutungslos, wenn sie nicht erfolgreich umgesetzt wird. Die restlichen Spieler des Teams sind genauso relevant, wenn es darum geht, das Spiel zu gewinnen. Seit Anfang der 1990er ist die Balanced Scorecard (BSC) ein bevorzugtes Instrument zur Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung.

Seither hat die BSC verschiedene Entwicklungsstadien durchlaufen. Erstmals erwähnt wurde sie 1992 in einem Artikel von Robert S. Kaplan und David Norton in der *Harvard Business Review*. Die BSC unterteilt die Strategie eines Unternehmens in quantifizierbare Ziele und stellt dann mithilfe von Messgrößen fest, ob diese Ziele erreicht werden. Der Prozess beginnt mit einer Leitbildaussage (Vision oder Mission Statement). Daraus werden einzelne Strategien abgeleitet, die dann in taktische Maßnahmen und in Messgrößen (Kennzahlen) übersetzt werden. Das Besondere an der BSC ist, dass die Aktivitäten des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven bewertet werden und sich aus den Messgrößen, die jeder Perspektive zugeordnet werden, ein ausgewogenes (*balanced*) Bild ergibt.

Den Grundgedanken der Balanced Scorecard fasste Kaplan später einmal so zusammen: „Man kann kein Auto fahren, wenn man dabei nur in den Rückspiegel schaut.“ Kaplan und Norton stritten nicht ab, dass Finanzkennzahlen eine wichtige Navigationshilfe sind, ganz zu schweigen davon, dass sie den Informationsbedarf der Anteilseigner stillen. Sie waren jedoch überzeugt, dass bei der Betrachtung des Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens neben der finanziellen Perspektive auch andere Blickwinkel berücksichtigt werden sollten. Ihr Konzept umfasste insgesamt vier Perspektiven.

Zeitleiste

1965

Unternehmensstrategie

1985

Wertschöpfungskette

Die finanzielle Perspektive „Wie sehen uns die Aktionäre?“ Finanzielle Daten gibt es in Unternehmen meist im Überfluss. Die finanzielle Performance ist entscheidend für das Überleben des Unternehmens und für die Zufriedenheit seiner Shareholder. Präzise Kennzahlen wie Rendite, Stückkosten, Cashflow oder Marktanteil sind nach wie vor sehr wichtige Indikatoren für den Unternehmenserfolg. Kaplan und Norton gaben bei der finanziellen Perspektive eigentlich nur zu bedenken, dass sie nicht die einzige sein sollte. Sie weisen darauf hin, dass finanzielle Daten per Definition historischer Natur sind. Sie geben nur Aufschluss darüber, was in der Vergangenheit passiert ist. Wichtiger können jedoch Informationen über das sein, was momentan geschieht. Nicht umsonst heißt es in der Finanzwerbung: Vergangene Leistung ist keine Garantie für zukünftigen Erfolg.

Die Kundenperspektive „Wie sehen uns die Kunden?“ Kaplan und Norton entwickelten die BSC zu einer Zeit, als immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit erkannten, die Sicht des Kunden zu berücksichtigen und die Tatsache zu akzeptieren, dass Kundengewinnung wesentlich teurer ist als Kundenbindung. Das Wort Kundenzufriedenheit wurde zu einem regelrechten Mantra und Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM) zur nächsten angesagten Managementidee. Die Kundenorientierung ist inzwischen ein unverzichtbarer Aspekt der Geschäftstätigkeit. Die Berücksichtigung der Kundenperspektive bedeutet, dass das Unternehmen gezwungen ist herauszufinden, wie zufrieden die Kunden mit den erhaltenen Produkten und Dienstleistungen sind. Zu den messbaren Aspekten gehören hier Kundenzufriedenheit, Kundenbindungsraten, Response-Raten und Reputation.

Die Prozessperspektive „Wie effektiv sind wir intern?“ Die Prozessperspektive ist nach innen gerichtet und die Messung der Leistung betrifft alle Schlüsselprozesse des eigentlichen Geschäfts. Für viele Firmen, insbesondere die produzierenden, war dies bekannteres Terrain, sie kannten sich aus mit Stoppuhren und Klemmbrett. Die Kennzahlen hängen vom Kern des Geschäfts ab; messbare Aspekte wären beispielsweise die Produktionsleistung, die Qualität des Produktionspro-

Die Balanced Scorecard beschreibt die Theorie Ihrer Strategie. Sie glauben, wenn Sie A tun, geschieht B. Als nächstes müssen Sie Ihre Strategie mithilfe Ihres Feedbacksystems überwachen und Ihre Hypothese testen. Sie sollten also stets die Frage stellen: Wenn ich A tue, geschieht B dann wirklich? 📌

David Norton, 2001

1990er

Kundenbeziehungsmanagement

1992

Balanced Scorecard

Kaplan und Norton

Die Balanced Scorecard (BSC) zählt zu den populärsten Managementkonzepten der Gegenwart. Schätzungen zufolge wenden mindestens 40 Prozent der Fortune 1000 Unternehmen diese Methode an.

Ihre Erfinder, Robert S. Kaplan und David Norton, haben zahlreiche Bücher veröffentlicht und ein erfolgreiches Beratungsunternehmen aufgebaut, das Unternehmen bei der Implementierung der BSC unterstützt. Kaplan lehrt seit 1984 an der Harvard Business School und wurde 2005 von der *Financial Times* als einer der wich-

tigsten Vordenker der Wirtschaft bezeichnet. Norton leitet das gemeinsame Beratungsunternehmen.

In *Die strategiefokussierte Organisation*, erschienen 2001, ergänzten Kaplan und Norton die Balanced Scorecard mit einem neuen Tool zu einem „strategischen Managementsystem“: Die sogenannte „Strategy Map“ ist eine grafische Darstellung mit den vier Perspektiven der BSC und laut Kaplan „ein Modell für die Wertschöpfungsprozesse einer Organisation“.

zesses, die Dauer bis zur Markteinführung oder das Bestandsmanagement. Die Frage, die durch diese Perspektive beantwortet werden soll, lässt sich auch so ausdrücken: „Wodurch zeichnen wir uns aus?“

▮ Sobald Sie etwas beschreiben können, können Sie es managen. ◀

David Norton, 2001

Die Lern- und Wachstumsperspektive „Wie können wir uns verändern und verbessern?“ Die Lern- und Wachstumsperspektive, auch Mitarbeiter- oder Potenzialperspektive genannt, bezieht sich auf die zukünftige Performance und langfristige Ziele, wobei sie den Fokus auf die Notwendigkeit legt, in die Entwicklung der Mitarbeiter zu investieren. „Lernen“ umfasst mehr als nur „Schulungen“, auch wenn diese natürlich dazugehören. Beispiele für messbare Aspekte wären hier die Anzahl der Weiterbildungsstunden oder die Anzahl von Mitarbeitervorschlägen. Kaplan und Norton befürworteten zudem die Idee von Mentoren und Tutoren innerhalb des Unternehmens, sowie einen respektvollen Umgangston, der auch die Basis für die mögliche Entwicklung von Problemlösungen darstellt. Auch Innovationen können Teil dieser Perspektive sein; mögliche Kennzahlen wären der prozentuale Anteil von neuen Produkten oder von Forschung und Entwicklung am Umsatz.

Die Zusammenfassung der Daten aus diesen vier unterschiedlichen Perspektiven liefert ein ausgewogeneres Bild vom Unternehmen als eines, das hauptsächlich auf Finanzkennzahlen beruht. Die Verbindung zwischen Strategie und Messung der

Zielerreichung erfolgt durch die Auswahl der Kennzahlen. Doch die BSC beschränkt sich nicht auf die Messung. Der Zweck der Messung besteht darin, Managern einen klareren Blick auf das Unternehmen zu ermöglichen und das Unternehmen effektiver zu managen – also auf der Grundlage der gemessenen Daten bessere Entscheidungen zu treffen.

Kaplan und Norton, die ein profitables Geschäft daraus gemacht haben, Unternehmen bei der Implementierung der BSC zu unterstützen, betonen, dass sie Management- und Messsystem zugleich ist. Ihrer Ansicht nach kann nur das verbessert werden, was sich messen lässt. Das Feedback aus der Scorecard wird verwendet, um die Umsetzung der Strategie anzupassen oder erforderlichenfalls die Strategie selbst zu verändern.

Heute wird die BSC noch immer von vielen Konzernen verwendet und auch im öffentlichen Sektor sowie bei Non-Profit-Organisationen ist sie populär. Bei richtiger Anwendung kann die BSC ein echter Katalysator für den Wandel sein. Die Leistungsmessung darf jedoch kein Selbstzweck sein. So ähnlich formulierte es auch schon Charles Goodhart. Stattdessen sollen die Kennzahlen als Hilfsmittel zur Analyse dienen. Sie müssen nicht genau sein, aber es muss Einigkeit darüber herrschen, dass sie zuverlässige Indikatoren für das tatsächliche Geschehen sind.

» Ein finanzielles System liefert eine Momentaufnahme. Es kann jedoch keinen zeitlichen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung beschreiben. Es kann keine materiellen und immateriellen Vermögenswerte zu einem ‚strategischen Rezept‘ zusammenzufassen. «

David Norton, 2001

03 Benchmarking

Wenn jemand erfolgreicher ist als man selbst, macht es Sinn, der Konkurrenz über die Schulter zu schauen – vielleicht kann man etwas von ihr lernen. Genau das taten US-amerikanische Unternehmen, als japanische Mitbewerber zunehmend ihre Märkte eroberten. Die Methode nennt sich Benchmarking und ist inzwischen so verbreitet, dass einige Experten von ihr abraten.

Xerox war der erste US-Konzern, der Benchmarking anwandte. Wie viele andere US-Unternehmen bekam Xerox den Wettbewerb in den späten 1970ern stark zu spüren. Der Konzern analysierte daraufhin alle Schlüsselprozesse seines Geschäfts, von der Produktion über den Vertrieb bis zur Instandhaltung, und verglich sie mit den entsprechenden Prozessen in anderen Unternehmen aus dem In- und Ausland. Wenn sich herausstellte, dass die anderen Unternehmen eine bessere Leistung erbrachten – also schneller, kostengünstiger oder effizienter waren –, setzte sich Xerox zum Ziel, mindestens dasselbe zu erreichen. Auf diese Weise konnte Xerox seine Leistung insgesamt bedeutend verbessern, was sich schnell herumsprach. So etablierte sich das Benchmarking schon bald als Managementkonzept.

Ein weiteres Beispiel aus den Anfangstagen des Benchmarking betrifft das von 1985 bis 1990 laufende International Motor Vehicle Programme, das als „die MIT-Studie“ bekannt wurde. Das Ziel der vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) koordinierten Studie, an der Automobilhersteller aus den USA, Europa und Japan teilnahmen, bestand darin herauszufinden, warum japanische Konzerne so oft Spitzenleistungen erzielten. Die Schlussfolgerungen führten dazu, dass westliche Konzerne das sogenannte Lean Manufacturing (siehe Seite 112) einführen.

Als Benchmark wird ein Leistungsstandard bezeichnet, der sich auf alle möglichen Aspekte anwenden lässt, von Produktionsraten über Fehlerraten bis hin zur Methode der Anrufbeantwortung. Beim Benchmarking wird zunächst die eigene Leistung analysiert und dann mit der Leistung anderer Unternehmen verglichen. Sind die Leistungen der Anderen besser, werden Maßnahmen ergriffen, um die eigene Leistung so zu steigern, dass sie mindestens das Niveau der Anderen erreicht.

Zeitleiste

1940_{er}

Lean Manufacturing

1951

Total Quality Management

Interessanterweise haben die Japaner kein Wort für Benchmarking – und doch wenden sie diese Methode ständig an in dem Bestreben, sich kontinuierlich zu verbessern. Ein gewohntes Bild auf internationalen Handelsmessen sind Scharen von höflichen jungen Japanern, die pausenlos damit beschäftigt sind, sich Notizen zu machen.

Intern und extern Benchmarking gibt es in verschiedenen Formen. Ein Beispiel: Internes Benchmarking wäre der Vergleich des Kundenbeschwerdenmanagements in den verschiedenen regionalen Serviceabteilungen eines Unternehmens. Mit dieser Methode lässt sich gut herausfinden, wie Benchmarking eigentlich funktioniert. Externes Benchmarking ist schwieriger durchzuführen und bedarf einer gründlichen Vorbereitung. Benchmarking mit direkten Wettbewerbern kann heikel sein, da diese bestimmte Daten vermutlich nur ungern herausgeben. In manchen Branchen – zum Beispiel solche mit hoher gesellschaftlicher Relevanz, wie das Gesundheitswesen – zeigt die Konkurrenz jedoch möglicherweise mehr Kooperationsbereitschaft.

» **Der bedeutendste Kostenfaktor [beim Benchmarking] ist die Managementzeit.** ◀
Oxford Dictionary of Business and Management, 2006

Branchenübergreifend Ein Benchmarking-Vergleich mit Unternehmen aus anderen Branchen ist einfacher und meistens auch nützlicher, weil er völlig neue Erkenntnisse liefern kann. Der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus hilft, Scheuklappen abzulegen und wenn es um die spätere Umsetzung identifizierter Best Practices geht, ist die Gefahr des „Not-Invented-Here“-Syndroms geringer. Der weltweit führende Flughafenbetreiber British Airports Authority (BAA) lieferte ein klassisches Beispiel für branchenübergreifendes Benchmarking, als er seine Leistungen mit denen der Pferderennstrecke Ascot und des Fußballstadions Wembley verglich. Das stichhaltige Argument lautete, dass auch diese beiden Unternehmen in kurzen Zeitabständen Massenankünfte und -abreisen bewältigen müssen.

Schritt für Schritt Benchmarking-Methoden unterscheiden sich in den Details, doch das Grundscheema bleibt in etwa gleich. **Festlegung des Benchmarking-Objekts:** Die Zielsetzung sollte nicht zu breit gefasst sein und eine präzise Definition enthalten. Manche sagen, dass alles gebenchmarkt werden kann und sollte, aber dieser Ansatz dürfte schon am erforderlichen Kosten- und Personalaufwand scheitern. Wichtig ist ein fokussiertes Benchmarking, das von der Unternehmensleitung enga-

1970er

Benchmarking

1985

Wertschöpfungskette

2004

Blue-Ocean-Strategie

Nützliche Tipps

Benchmarking wurde weltweit begeistert aufgenommen, so auch in Australien. Dort erwähnt man gern das Beispiel des Betonanbieters, der einen Benchmarking-Vergleich mit einem Pizzaservice durchführte, um die eigenen Lieferzeiten zu optimieren. Benchmarking Plus, ein Beratungsunternehmen aus Melbourne, gibt folgende Tipps, worauf beim Benchmarking geachtet werden sollte:

Verwechseln Sie Benchmarking nicht mit Umfragen. Benchmarking ist ein wechselseitiger Lernprozess, der nicht nur aus Befragungen besteht. Umfragen liefern sicherlich interessante Zahlen, aber Benchmarking gibt Aufschluss über die Hintergründe dieser Zahlen.

Verwechseln Sie Benchmarking nicht mit Marktforschung. Benchmarking untersucht bereits existierende Prozesse. Wenn Sie die Ideen anderer Unternehmen als Vorbereitung für einen ganz neuen Prozess unter die Lupe nehmen, ist das Marktforschung.

Nehmen Sie sich nicht zu viel vor. Wenn ein Prozess aus einer Reihe von Aufgaben besteht und ein System aus einer Reihe von Prozessen, dann sollten Sie nicht gleich versuchen, das gesamte System zu benchmarken. Das würde zu lange dauern, zu viel kosten und die Fokussierung erschweren.

Unterschätzen Sie die Wichtigkeit der richtigen Partner nicht. Suchen Sie sich Ihre Benchmarking-Partner sehr sorgfältig aus. Verschwenden Sie keine Zeit – weder Ihre eigene noch die Ihrer potenziellen Partner.

Machen Sie Ihre Hausaufgaben. Studieren Sie Ihre eigenen Prozesse gründlich und machen Sie sich klar, worin Sie sich verbessern wollen, bevor Sie mögliche Benchmarking-Partner kontaktieren.

Wählen Sie das richtige Benchmarking-Objekt. Es sollte mit den übergeordneten Geschäftszielen und auch mit bereits existierenden Initiativen im Einklang stehen.

giert unterstützt wird. **Zusammenstellung des Teams:** Egal, ob das Team klein oder groß ist, seine Mitglieder sollten über ausreichende Erfahrungen verfügen, um Empfehlungen aussprechen zu können. Externe Berater können konsultiert werden, vor allem wenn es um vertrauliche Aspekte geht oder das Unternehmen bisher kaum Erfahrung mit Benchmarking hat. **Analyse des eigenen Prozesses:** Die gründliche Analyse des eigenen Prozesses dient dem Ziel, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was eigentlich gebenchmarkt werden soll. Auch wer überzeugt ist, die eigenen Prozesse gut zu kennen, wird möglicherweise von den Ergebnissen der Analyse überrascht sein und bereits davon profitieren.

Auswahl der Benchmarking-Partner: Dieser Schritt kann einige Zeit in Anspruch nehmen, da die bevorzugten Kandidaten vielleicht kein Interesse haben. **Festlegung der Messmethoden:** Dieser Schritt beinhaltet die Festlegung eines

Kennzahlenrasters zur Leistungsermittlung. **Erhebung der Daten:** Der Datenbericht sollte die Unterschiede zu Praktiken, Struktur und Prozessen des Benchmarking-Partners aufzeigen. **Analyse der Ergebnisse:** Die erhobenen Daten werden verglichen und ein Ranking wird erstellt. **Ableitung von Verbesserungsansätzen:** Die besten Praktiken, die im eigenen Unternehmen adaptiert werden sollen, werden bestimmt.

Veränderungsplan: Der Plan enthält Aktionspläne zur Umsetzung der Verbesserungsansätze im eigenen Unternehmen. Diese Maßnahmenpläne sollten das Ziel verfolgen, das eigene Leistungsniveau nicht nur auf das der Besten anzuheben, sondern diese sogar noch zu übertreffen. Denn beim nächsten Vergleich werden die Benchmarking-Partner ihre Leistungen vermutlich auch längst verbessert haben.

» **Die Nachahmung von Best Practices kann Ihr Unternehmen effizienter machen, aber auch dazu führen, dass Ihr Unternehmen Ihren Mitbewerbern immer ähnlicher wird.** ◀

Nicolaj Siggelkow, 2006

Gründe dagegen Die Benchmarking-Methode ist als gängige Praxis inzwischen so weit verbreitet, dass manche Experten von ihrer Anwendung abraten. Ein Argument lautet, dass das Management seine Zeit besser damit verbringen sollte, sich mit den Grundlagen des eigenen Unternehmens zu beschäftigen.

Daniel Levinthal, Leiter des Fachbereichs Management an der Wharton Business School in Pennsylvania erklärt, dass Benchmarking von großem Wert sein und viel bewirken kann, warnt jedoch davor, dass die Adaption von Prozessen anderer Unternehmen auch Risiken birgt. Er weist darauf hin, dass die verschiedenen funktionalen Einheiten eines Unternehmens sich gegenseitig ergänzen und verstärken: Sie stehen in einer Wechselbeziehung miteinander. Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil langfristig halten können, verstehen sich gut darauf, diese Wechselbeziehungen zu managen.

Die Benchmarking-Methode birgt die Gefahr, die bei anderen Unternehmen beobachteten Prozesse unabhängig von den Prozessen des eigenen Unternehmens zu betrachten und zu übernehmen. Wenn beispielsweise die Personalabteilung des eigenen Unternehmens die Best Management Practice eines anderen Unternehmens übernimmt, kann dies aller guten Absichten zum Trotz für das eigene Unternehmen von Nachteil sein. Es ist wichtig, dass die Praxis, die adaptiert werden soll, zu den übrigen Prozessen und zu den Strategien des eigenen Unternehmens passt.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass Benchmarking alle Unternehmen gleich aussehen lässt und strategische Konvergenz produziert. Michael Porter würde es vielleicht so ausdrücken: Ein Mangel an Differenzierung bringt keinen Wettbewerbsvorteil.

04 Blue-Ocean-Strategie

Innovation an sich ist nichts Neues. Jedes Unternehmen träumt davon, ein neues Produkt zu kreieren, das jeder haben will und das niemand sonst anbietet, doch dieses Kunststück zu vollbringen, ist leichter gesagt als getan. Wie kann man das schaffen? W. Chan Kim und Renée Mauborgne glauben, die Antwort mit ihrer Blue-Ocean-Strategie gefunden zu haben: Sie soll Unternehmen ermöglichen, den „Roten Ozean“ des erbitterten Konkurrenzkampfs hinter sich zu lassen und den „Blauen Ozean“ zu erobern, einen neuen Markt, in dem es keinen Wettbewerb gibt.

Seit Michael Porter haben die meisten Unternehmen ihre Strategien auf der Basis des Wettbewerbsgedankens aufgebaut. Porters Theorien über Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung oder Kostenführerschaft waren so überzeugend, dass sie inzwischen selbstverständlich sind. Nahezu jedes Unternehmen folgt diesem Ansatz.

Strategisches und operatives Benchmarking tragen inzwischen allerdings nicht mehr zur Differenzierung bei, sondern eher zu einem globalen Einerlei. Ein Überangebot an Massenartikeln, stagnierende oder sinkende Nachfrage und zurückgehende Markentreue haben zu Preiskriegen und sinkenden Gewinnmargen geführt. Die Rede ist vom allseits bekannten, begrenzten und hart umkämpften Markt: dem „Roten Ozean“. Der „Blaue Ozean“ dagegen ist der unbekannte, noch nicht erschlossene Markt. Immer wieder gibt es Unternehmen, die es schaffen, ihre eigenen „Blauen Ozeane“ zu schaffen. Kim und Mauborgne sind davon überzeugt, dass dies auch Unternehmen gelingen kann, die im „Roten Ozean“ feststecken. Beide lehren Strategie und Internationales Management an der Pariser Wirtschaftshochschule INSEAD und veröffentlichten ihre Ideen 2004 in einem Aufsatz mit dem Titel „Blue Ocean Strategy“, gefolgt von einem Buch im Jahr 2005, das beschreibt, wie diese Strategie umgesetzt werden kann.

» **Wenn die Strategie eines Unternehmens in Reaktion auf das formuliert wird, was die Mitbewerber machen, verliert sie ihre Einzigartigkeit.** ◀

W. Chan Kim und Renée Mauborgne, 2005

Zeitleiste

1450

Innovation


1924

Marktsegmentierung

Ein Zirkus im blauen Ozean Eines der beeindruckendsten Beispiele für ein Unternehmen, das einen blauen Ozean erobert hat, ist Cirque du Soleil, der wohl bekannteste kanadische Kulturexport. Als Cirque du Soleil 1984 gegründet wurde, litt die Zirkusbranche unter sinkenden Zuschauerzahlen. Kinder wollten sich lieber mit ihren Spielkonsolen beschäftigen; Tierschützer kämpften gegen die Dressur in der Manege. Cirque du Soleil beschloss daher, sich nicht an der Konkurrenz zu orientieren, sondern neue Wege zu gehen. Statt auf noch berühmtere (und noch teurere) Clowns zu setzen, erschuf das Unternehmen ein noch nie dagewesenes Zirkuserlebnis und damit zugleich einen neuen Markt für eine neue Zielgruppe, die sogar bereit war, mehr Eintritt zu zahlen. Inzwischen kann Cirque du Soleil weltweit mehr als 40 Millionen Besucher verzeichnen.

Weitere Unternehmen, die erfolgreich eigene blaue Ozeane erschlossen haben, sind die britische Kette Pret A Manger, die hochwertiges, frisches Fastfood ohne Zusatzstoffe anbietet, das US-amerikanische Franchiseunternehmen Curves mit einem einzigartigen Fitnesskonzept für Frauen, sowie JCDecaux, eines der weltweit führenden Unternehmen für Stadtmöblierung und Außenwerbung. Kim und Mauborgne behaupten, dass diese erfolgreichen Blue-Ocean-Unternehmen eine strategische Logik gemeinsam haben: die sogenannte „Nutzeninnovation“.

Bei Nutzeninnovation sind Nutzen und Innovation gleich wichtig. Nutzen ohne Innovation bedeutet meist inkrementelle Wertschöpfung; Innovation ohne Nutzen ist meist technologiebasiert und zu „futuristisch“, um von den Verbrauchern sofort angenommen zu werden. Nutzeninnovation bedeutet, dass das Unternehmen einen Nutzensgewinn für die Käufer und für sich selbst schafft und auf diese Weise einen völlig neuen Markt erschließt, in dem es keine Mitbewerber gibt. Die Nutzeninnovation verknüpft Nutzen mit Preis und Kosten. Im Gegensatz zu Porters Modell wird bei der Blue-Ocean-Strategie keine Entscheidung zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft getroffen, sondern beides gleichzeitig angestrebt.

» **Die Fokussierung auf den roten Ozean bedeutet, die einschränkenden Faktoren des Krieges zu akzeptieren: begrenztes Terrain und die Notwendigkeit, den Feind besiegen.“** 

**W. Chan Kim und
Renée Mauborgne, 2005**

Das Segelhandbuch Die Blue-Ocean-Strategie folgt vier Prinzipien für die Formulierung:

1965

Corporate Strategy

1979

Benchmarking

1980

Die fünf Wettbewerbskräfte

2004

Blue-Ocean-Strategie

Disruptive Innovationen

Die oft gepriesene Innovation kann für manche Unternehmen desaströse Folgen haben. Technologische Innovationen, die das Risiko bergen, irgendwann eine aktuell dominierende Technologie zu verdrängen, werden als „disruptive Innovationen“ bezeichnet. Der Begriff wurde von Harvard-Professor Clayton Christensen geprägt.

In seinem Buch *The Innovator's Dilemma* weist er darauf hin, dass disruptive Innovationen verschiedene Formen annehmen können. Bei der disruptiven Innovation am unteren Ende des Marktes übertrifft das existierende Produkt die Anforderungen einer kleinen Gruppe von Kunden. Das neue Produkt betritt den Markt an diesem weniger profitablen unteren Ende mit einer Qualität, die gerade gut genug ist. Die ersten Digitalkameras beispielsweise hatten eine geringe Bildqualität, doch sie waren preiswert. Mit der Zeit gelingt es dem Anbieter aufgrund steigender Nachfrage seine Gewinnmarge erhöhen und in die Verbesserung der Qualität zu investieren. Der bisherige Branchenführer bemüht sich währenddessen kaum, seinen Anteil in diesem noch immer wenig rentablen Segment zu verteidigen und bewegt sich stattdessen ans obere Ende des

Marktes, um sich auf die höherwertigen Kunden zu konzentrieren. Irgendwann stellt die Qualität der disruptiven Innovation jedoch auch das rentable obere Ende des Marktes zufrieden – und der bisherige Branchenprimus hat das Nachsehen.

Disruptive Innovationen in neuen Märkten haben meist eine vergleichsweise niedrige Leistung, doch sie bedienen ein aufstrebendes Segment. Ein Beispiel dafür ist das Betriebssystem Linux. Manche disruptive Technologien sind überlegen, werden jedoch von den etablierten Mitbewerbern ignoriert, da sie lieber ihre Investitionen in ältere Technologien verteidigen. Als sich beim Schiffs-transport allmählich die Containerisierung durchsetzte, verweigerte sich der Hafen von San Francisco der Modernisierung und verlor schließlich gegen den Hafen von Oakland.

Disruptive Technologien ermöglichen zahlreichen Menschen, Dinge zu tun, die bislang nur eine Handvoll Experten erledigen konnten. Christensen meint allerdings, dass eine disruptive Innovation einen Markt erst dann erobern kann, wenn die Kunden vom existierenden Angebot bereits übersättigt sind.

1. Umgestaltung der Marktgrenzen

Unternehmen sollten dort nach blauen Ozeanen Ausschau halten, wo ihre Mitbewerber nicht hinsehen: in alternativen Branchen, direkt bei den Anwendern statt bei Einkäufern oder Einflussnehmern, bei ergänzenden Dienstleistungen (etwa Post-Sales Support), beim emotionalen oder funktionalen Nutzen, oder durch das Vorauserkennen von Trends.

NetJets, der Timesharing-Pionier der Flugbranche, analysierte alternative Märkte und erfand das völlig neue Angebot, durch den Erwerb eines Mindestanteils an einem Flugzeug relativ kostengünstig den Service eines Privatjets zu nutzen. Home Depot tat das Gleiche und führte als erste Baumarktkette in den USA

das Do-It-Yourself-Konzept ein. In Japan war QB House die erste Friseur-Kette, die eine traditionell aufwändige, teure und emotional geprägte Dienstleistung durch einen funktionellen, schnellen und preiswerten Service ersetzte. Swatch dagegen verwandelte die funktionelle Budget-Armbanduhr in ein emotionales Fashion-Statement.

2. Fokussierung auf das Gesamtbild

Kim und Mauborgne setzen auf eine „Visualisierung“ des Gesamtbildes anstelle von Tabellen und Budgets.

3. Über die vorhandene Nachfrage hinausgehen

Statt sich auf die Anforderungen bestehender Kunden zu konzentrieren, sollte der Blick auf Nichtkunden gelenkt werden. Callaway Golf fand heraus, dass viele Menschen nur deshalb nicht Golf spielen, weil sie es schwer finden, den Ball zu treffen. Also konzipierte das Unternehmen einen Golfschläger mit einem größeren Schlägerkopf.

4. Einhaltung der richtigen strategischen Abfolge

Beim Aufbau seiner Blue-Ocean-Strategie sollte das Unternehmen sich an die untenstehende Reihenfolge halten. Wenn die Antwort auf eine der genannten Fragen „Nein“ lautet, sollte die Strategie überdacht werden.

- Kundennutzen: Beinhaltet die Geschäftsidee einen außergewöhnlichen Nutzen für den Kunden?
- Preis: Ist der Preis für die Masse der Käufer erschwinglich? Traditionell beginnt der Produktlaunch mit einem hohen Preis, der nach einer Weile gesenkt wird (Skimming). Bei der Blue-Ocean-Strategie ist es wichtiger, von Anfang an zu wissen, welcher Preis die Masse der Zielkäufer überzeugen wird. Volumen generiert höhere Renditen als früher, und für Käufer kann der Wert eines Produktes eng mit der Anzahl der Leute verbunden sein, die es benutzen.
- Kosten: Kann das Kostenziel erreicht und mit dem strategischen Preis Gewinn erzielt werden?
- Annahme: Welche Hürden sind bei der Umsetzung der Strategie zu erwarten und gibt es bereits einen Plan, wie diese beseitigt werden sollen? Die Umsetzung einer Blue-Ocean-Strategie gefährdet den Status Quo und löst vielleicht Ängste und Widerstand bei den Mitarbeitern oder Geschäftspartnern aus. Es ist wichtig, alle Beteiligten ins Boot zu holen. Ob die Blue-Ocean-Strategie sich langfristig behaupten wird, bleibt abzuwarten. Sie ist auf jeden Fall ein inspirierender Beitrag zur neueren Managementliteratur.

› Nutzeninnovation ist ein neuer Weg, über Strategie nachzudenken und sie umzusetzen. Sie führt zur Schaffung eines blauen Ozeans und zur Abkehr vom Wettbewerb. ◀

**W. Chan Kim und
Renée Mauborgne, 2005**

05 Boston-Matrix

Die Boston-Matrix ist der Marlon Brando der Management-Tools: Als sie ins Scheinwerferlicht trat, wurde sie als Star gefeiert, doch später oft missverstanden und kritisiert. Nichtsdestotrotz zählt sie bis heute zu den Einflussreichsten ihrer Art. In einem seiner Bücher bezeichnete Richard Koch die Boston-Matrix, die manchmal auch Marktwachstum-Marktanteil-Matrix genannt wird, als eines der „beiden wohl mächtigsten Tools in der Geschichte der Managementstrategie“.

Unternehmen können die Boston-Matrix verwenden, um ihr Geschäftsportfolio zu analysieren und dann zu entscheiden, ob sie in Bezug auf die einzelnen Portfolio-Elemente eine Investitions-, Desinvestitions- oder Haltestrategie verfolgen. Die Boston-Matrix wurde in den späten 1960ern von Bruce Henderson, dem Gründer der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt, weshalb sie auch als „BCG-Matrix“ bekannt ist. Henderson und seine Kollegen entwickelten noch ein anderes, sehr einflussreiches Management-Tool: die Erfahrungskurve (siehe Seite 80).

In der Mathematik ist eine Matrix eine Anordnung von Zahlenwerten in Tabellenform. Sie stellt Zusammenhänge, in denen Linearkombinationen eine Rolle spielen, übersichtlich dar und erleichtert auf diese Weise Rechen- oder Gedankenvorgänge. Die Boston-Matrix ist eine Methode der Portfolioanalyse und ermöglicht die Visualisierung der komplexen strategischen Probleme eines Unternehmens.

Der erste Schritt bei der Anwendung der Matrix besteht darin, das Unternehmen in strategische Geschäftseinheiten (SGE) zu unterteilen. Eine SGE kann jede Einheit sein, die eigene Kunden und Mitbewerber hat, etwa ein Tochterunternehmen, eine Abteilung, ein Produkt oder eine Marke. Die Position der SGE wird in der Matrix auf Basis von zwei Variablen ermittelt: der Stärke der SGE in ihrem Markt und der Attraktivität dieses Marktes.

Der relative Marktanteil der SGE – das heißt, der eigene Anteil im Verhältnis zum Anteil des größten Konkurrenten – wird auf der x-Achse angegeben. Wenn die SGE zum Beispiel einen Marktanteil von 10 Prozent und ihr größter Rivale einen Anteil von 40 Prozent hat, dann beträgt der relative Marktanteil der SGE 25 Prozent