

# 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**

### 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

1940er

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 Massenkünfte und -abreisen bewältigen müssen.

**Schritt für Schritt** Benchmarking-Methoden unterscheiden sich in den Details, doch das Grundschema 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 erbiterten 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.

**» 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**

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.

**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 Stadtmöbliering 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



<http://www.springer.com/978-3-8274-2636-9>

50 Schlüsselideen Management

Russell-Walling, E.

2011, 208 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8274-2636-9