

Creative Advantage White Paper 1/2014

Langfristige Wettbewerbsfähigkeit durch marktorientierte Unternehmensführung

Dr. Annette Bruce, Christoph Jeromin

Marktorientierung – ein zeitloses Prinzip

Das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung ist nicht neu. Bereits in den 1960- und 1970er-Jahren sahen Management-Vordenker wie Harvard-Professor Theodore Levitt Kundenorientierung gegenüber einer „kurzsichtigen“ Produktorientierung als den überlegenen Wachstums- und Profitabilitätshebel an.¹

Auch über die Jahrzehnte hat diese Sichtweise nichts an Aussagekraft verloren. Führte Levitt zu seiner Zeit die Eisenbahnbranche (verlor Transportvolumen an LKWs oder Flugzeuge) oder Hollywoods Filmindustrie (TV wurde das Unterhaltungsmedium Nr. 1) an, sind auch heute immer wieder ähnliche Entwicklungen zu beobachten: Apple und Samsung überflügeln Nokia und BlackBerry. Das Lieblingskaufhaus ist jetzt Amazon und nicht mehr Karstadt. Einstmals starke Marken und Marktführer haben in teilweise sehr kurzen Zeiträumen ihre Spitzenstellung oder sogar ihre Existenz verloren, weil sie veränderte Kundenbedürfnisse ignoriert oder falsch auf diese Entwicklungen reagiert haben.

Wie sich langfristig die Wettbewerbsfähigkeit mit marktorientierter Unternehmensführung erhalten lässt, hat z. B. IBM gezeigt: Das Unternehmen war in seiner langen Geschichte viele Jahre Produktionier und ein Synonym für Personal Computer. Dennoch entschied das Management kurz nach der Jahrtausendwende, sich aus dem Hardware-Geschäft weitestgehend zurückzuziehen als sich abzeichnete, dass sich die Produkte immer mehr in Richtung generischer Gebrauchsgüter entwickelten. Man setzte stattdessen auf das margenstärkere Software- und Beratungsgeschäft. Mit Erfolg: IBM konnte 2012 einen Rekordgewinn von rund 12,5 Mrd. Euro erzielen.

Seit den ersten Thesen von Levitt haben wir mehrere Jahrzehnte erfolgreicher Effizienzsteigerung hinter uns. Kostenersparnisse in Produktion, Einkauf, Logistik oder im Personalbereich sind in vielen Unternehmen nahezu ausgereizt und bringen nur noch kurzfristige Wettbewerbsvorteile. Diese Entwicklungen und eine immer globalere Konkurrenzsituation unterstreichen das Potential der Marktorientierung stärker denn je.

Wachstum durch profitable Umsatzsteigerung

Kern der marktorientierten Unternehmensführung ist die Ausrichtung der gesamten Unternehmensstrategie an den Bedürfnissen des Marktes und der Marktteilnehmer. Marktorientierung ist dabei nicht als funktionale Einzeldisziplin zu verstehen, sondern als ein ganzheitliches Management-Leitbild. Für die unternehmensweite Verankerung marktorientierten Handelns ist Involvement auf Top-Management-Level entscheidend. Die Stärkung der Marktorientierung ist ein kontinuierlicher Prozess und bedarf daher langfristiger Steuerung.

Die Steigerung der Marktorientierung setzt auf der Umsatzseite des Unternehmens an und erschließt so zusätzliche Wachstums- und Profitchancen. Gleichzeitig bietet die Nähe zum Kunden die bestmögliche Inspiration für die Entwicklung von Innovationen und beugt zusätzlich der von Levitt geprägten „Kurzsichtigkeit“ einer zu produktorientierten Unternehmensführung vor.

Neben der Vielzahl an Beispielen aus der Wirtschaftsgeschichte konnten auch wissenschaftliche Studien den positiven Effekt einer marktorientierten Unternehmensführung auf die Profitabilität eines Unternehmens aufzeigen, wie u.a. Kirca et al. in einer umfangreichen Meta-Analyse.²

Drei Handlungsfelder der Marktorientierung

Kaum ein Unternehmen würde von sich behaupten, dass es nicht kundenorientiert ist. Doch trotzdem offenbart sich häufig Verbesserungspotential beim Marktverständnis, insbesondere in Krisensituationen. Denn meistens sind nicht externe Schocks oder Niedrigpreiskonkurrenz die Ursache solcher Probleme, sondern Veränderungen der Kundenbedürfnisse. Sie formen die Wettbewerbslandschaft neu und sind gleichzeitig die Orientierungsgrundlage, um im veränderten Wettbewerb bestehen zu können. Wettbewerbsvorteile basieren immer häufiger auf der Art der Kundeninteraktion und nicht mehr auf rein produktbasierten Faktoren.³ Dies gilt insbesondere in reifen Märkten, in denen heute häufig nur noch über den Preis konkurriert wird. Zur Erschließung solcher Wettbewerbsvorteile bestehen in der marktorientierten Unternehmensführung drei Handlungsfelder:

- Die Generierung von Marktintelligenz
- Die Verbreitung der Marktintelligenz im Unternehmen
- Die Entwicklung von Strategien und Konzepten auf Basis der Erkenntnisse der Marktintelligenz

Das Konzept der Marktintelligenz ist in der marktorientierten Unternehmensführung zentral. Es ist weiter gefasst als klassische Markt- und Verbraucherbeforschung. Neben der Exploration der Kundenbedürfnisse schließt es eine intensive Wettbewerbsanalyse und die Identifikation wesentlicher Einflussfaktoren der Marktumwelt ein. Abbildung 1 verdeutlicht diese umfassende Perspektive als Grundlage der marktorientierten Unternehmensführung.

Kritisch ist die Verankerung marktorientierten Handelns in der gesamten Organisation, sowohl bei der Generierung und der Verbreitung der Marktintelligenz als auch bei der Ableitung der Handlungspläne. Die Orientierung am unternehmensweiten Ziel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit wirkt sich zusätzlich positiv auf die Mitarbeiter aus: Durch die gemeinsame zielgerichtete Arbeit steigen Motivation und Unternehmensbindung.



Abbildung 1: Die Handlungsfelder der Marktorientierung

Kundenbedürfnisse als Handlungsbasis

Zentrales Element bei der Generierung von Marktintelligenz ist das Wissen über Bedürfnisse sowohl aktueller als auch potentieller Kunden. Sie sind ursächlich für viele Ausprägungen des Entscheidungs- und Konsumverhaltens. Auf der Bedürfnisebene sind zwei Typen zu unterscheiden, die eine unterschiedliche Handlungsbasis schaffen: bewusste und unbewusste (latente) Bedürfnisse. Erstere sind mittels klassischer Forschungstechniken zuverlässig zu erheben und sind Ausgangspunkt für eine „Market Driven“ Strategie, die sich kontinuierlich und reaktiv an den Kundenbedürfnissen ausrichtet. Latente Bedürfnisse können von Kunden nicht direkt artikuliert werden und erfordern deshalb explorative Forschungstechniken, die konkret für die Produktkategorie bzw. die Branche entwickelt werden. Hat man sie aber identifiziert, bieten sie die Grundlage für eine proaktive „Market Driving“ Strategie, die das Kundenverhalten und die Spielregeln des Marktes nachhaltig verändert. Beide Strategien schließen sich nicht aus, sondern sind komplementäre Ansätze der Marktorientierung.

Frühwarnsystem Wettbewerbsanalyse

Unternehmen müssen sich regelmäßig eine entscheidende Frage stellen: Wie definiert man den relevanten Markt? Bei der Beantwortung dieser Frage gilt es, das Wettbewerbsumfeld nicht zu eng zu definieren, um alle relevanten Konkurrenten identifizieren und diese einer kontinuierlichen Analyse unterziehen zu können. Ein solches Vorgehen eröffnet Chancen, wie z. B. die Gelegenheit zur Erschließung neuer Marktsegmente und vermeidet, von unerwarteten Markteintritten überrascht zu werden – man denke nur an die jüngst vollzogene Übernahme des Rauchmelder- und Thermostaten-Herstellers Nest Labs durch Google.

Globale Marktumwelt

Die globale Marktumwelt mit ihren Subsystemen Gesellschaft, Technologie, Recht/Politik, Ökonomie und Ökologie ist ein bedeutender Faktor, der sowohl die Kundenbedürfnisse prägt als auch das Wettbewerberverhalten beeinflusst. Die Wirkungszusammenhänge sind von Branche zu Branche sehr individuell: Während z. B. gesetzliche Vorgaben Marken in der Tabakbranche vor einschneidende Herausforderungen stellen, öffnen sich durch sozio-kulturelle Trends wie Individualisierung oder Nachhaltigkeit neue Möglichkeiten in vielen Produktkategorien, insbesondere im Konsumgüterbereich. Das Verständnis der Interdependenzen zwischen der Marktumwelt und dem Verhalten der Marktakteure ist einer der Schlüssel zur Entwicklung erfolgreicher marktorientierter Strategien und Konzepte.

ZUSAMMENFASSUNG

Angesichts des insbesondere in reifen Märkten herausfordernden Wettbewerbs, in dem rein produktbasierte Leistungen immer schneller zu Branchenstandards werden und somit keine zahlungswirksamen Vorteile liefern, bietet die an Kundenbedürfnissen ausgerichtete marktorientierte Unternehmensführung einen Weg zur Erreichung gleich mehrerer positiver Effekte:

- Erhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit
- Stärkung der Innovationskraft
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung des Mitarbeiter-Commitments

Marktorientierte Unternehmensführung ist ein kontinuierlicher Prozess, der vom Top-Management ausgehen und gesteuert werden sollte – je eher und je systematischer, desto besser.

Literaturverzeichnis

1. Levitt, T. 1975: "Marketing Myopia", in: *Harvard Business Review*, Vol. 53, Nr. 5
2. Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden W. O. 2005: "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance" in: *Journal of Marketing*, Vol. 69
3. Dawar, N. 2013: "When Marketing is Strategy" in: *Harvard Business Review*, Vol. 91, Nr. 12