

MYTHOS UND REALITÄT

Konsequente Marktausrichtung: Der Begriff “Marktorientierung” ist in Schweizer Unternehmen überraschend oft von Irrtum und Zweckoptimismus geprägt. Eine landesweite Studie bringt es nun an den Tag: Nur wenige verstehen wirklich, was es braucht, um ein Unternehmen konsequent am Markt auszurichten.

Text: **Patrick Pfäffli*** Bilder: **Input Unternehmens- und Marketingberatung AG**

Die heute gängigen Vorstellungen von “Marktorientierung” werden der Komplexität der Sache in der Regel nicht gerecht. Sich selbst schätzen die meisten Schweizer Unternehmen als genügend marktorientiert ein. Die Analyse anhand des wissenschaftlich fundierten Modells dagegen fördert meist bedenkliche Defizite zutage. Der Autor listet gängige Mythen rund um das Thema auf und zeigt, dass die konsequente Anwendung des Prinzips der Marktorientierung erhebliches Verbesserungspotenzial birgt.

Manche wirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten sind so selbstverständlich, dass sie jedem Kind einleuchten. Zum Beispiel diese: Ein Unternehmen, das für seine Produkte Käufer findet, ist erfolgreich. Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg auseinandersetzen, laufen gerade deshalb Gefahr, mit Erstaunen, Belustigung oder Kopfschütteln zur Kenntnis genommen zu werden. Wozu sich mit dem Selbstverständlichen befassen? Wenig überraschend belegen solche Studien denn auch regelmässig den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg, so eine Meta-Analyse zur Marktorientierung, welche 56 Studien in 28 Ländern umfasste. Im angloamerikanischen Sprachraum, wo erste Studien sich bereits in den Neunzigerjahren mit ihr befassten, gilt Marktorientierung längst als einer der zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.

Erstmals gibt es eine Studie auch in der Schweiz: Sind die Resultate der ausländischen Studien auch für Schweizer Unternehmen gültig?

Welche Faktoren bestimmen hierzulande das Ausmass der Marktorientierung eines Unternehmens? Diese Fragen beantwortet die 2008 von den Beratern der Input AG gemeinsam mit Professor Richard Kühn, Universität Bern, durchgeführte Studie. Sie basiert auf einer Befragung von Unternehmungen der deutschsprachigen Schweiz, welche mindestens zehn Mitarbeitende beschäftigen. Damit die Ergebnisse der Studie eine erhöhte Aussagekraft hinsichtlich einer Generalisierung aufweisen, wurde auf eine Branchenfokussierung verzichtet. Aus der Grundgesamtheit wurde eine Stichprobe von 2500 Unternehmungen nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und angeschrieben. Innerhalb der für die Untersuchung ausgewählten Unternehmungen wurden Marketingverantwortliche oder Geschäftsführer befragt, da diesen Funktionen am ehesten die Fähigkeit attestiert wird, Fragen zur Marktorientierung kompetent zu beantworten. Im Hinblick auf die erzielte Rücklaufquote von 12,3 Prozent – insgesamt 303 auswertbare Fragebogen – liefert die in der Schweiz erstmals durchgeführte Untersuchung grundsätzlich aussagekräftige Ergebnisse.

Erwartungsgemäss hat die Studie nachgewiesen, dass auch hierzulande ein direkter Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg besteht. Überraschenderweise hat sie aber auch deutlich gezeigt, dass es um die Marktorientierung in Schweizer Firmen längst nicht so gut bestellt ist, wie diese selbst annehmen. Im Gegenteil: Diesbezügliche Fehleinschätzungen sind weit verbreitet.

MYTHOS 1: WIR SIND MARKTORIENTIERT

Tendenziell schätzen Geschäftsführer und Marketingleiter ihre Unternehmen als aus-

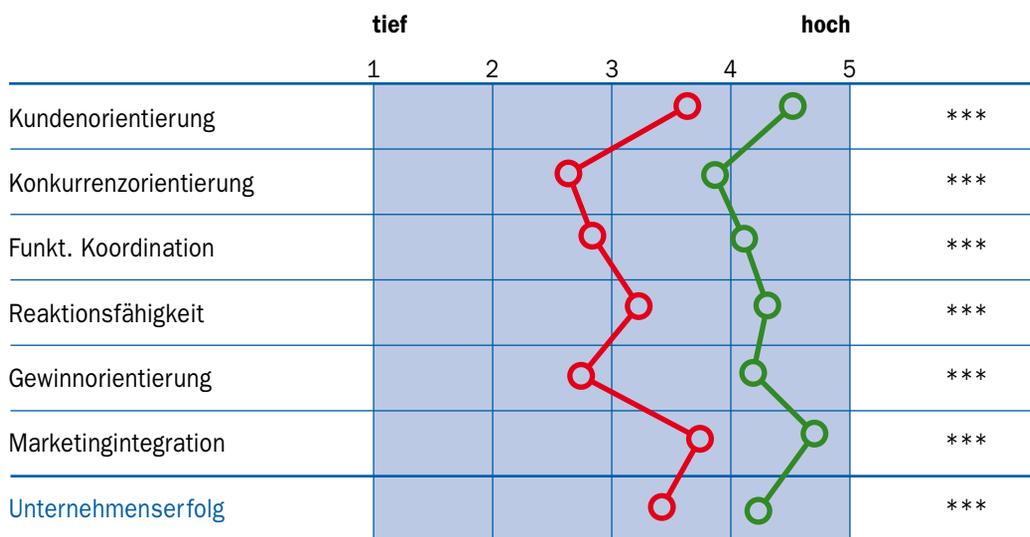
reichend marktorientiert ein. Auf direkte Anfrage, die eine anonyme Antwort erlaubte, gaben sie sich im Durchschnitt die Note 4.5. “Natürlich sind wir marktorientiert” – dies scheint die weit verbreitete Annahme zu sein –, “vielleicht nicht exzellent, jedoch ausreichend.” Da diese Einschätzung, wie wir im Beratungsalltag regelmässig erfahren, fast immer von Ratlosigkeit begleitet wird, kann sie als Schutzbehauptung betrachtet werden. Was muss ihr Unternehmen tun, um in Sachen Marktorientierung ein gutes oder sogar sehr gutes Resultat zu erzielen? Diese Frage können die wenigsten Marketingverantwortlichen oder Geschäftsführer beantworten. Dabei ist sie alles andere als obsolet. Für den Markterfolg sind Leistungsunterschiede zwischen “genügend” und “gut” oder sogar “exzellent” erheblich.

MYTHOS 2: NUR EIN ERFOLGSFAKTOR

Die Erfolgsfaktoren von Firmen und ihren Verantwortlichen sind ein beliebtes Forschungsfeld. Tatsächlich wurden und werden zyklisch wiederkehrend – oft Modetrends folgend – neue oder wiederentdeckte Erfolgsfaktoren propagiert. Unsere Studie zeigt, dass Marktorientierung 35 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolgs aufklärt. Ist ein Drittel viel oder wenig? Die Frage ist durchaus berechtigt, da für den Erfolg eines Unternehmens selbstverständlich noch andere Variablen von Bedeutung sind. Angenommen, ein anderer Faktor – beispielsweise die Unternehmenskultur oder die Konjunktur – erreichte einen höheren Wert als 35 Prozent und wäre damit wichtiger als die Marktorientierung, dann erreichte der dritt wichtigste Faktor bereits keinen Wert von 35 Prozent mehr. Die Marktorientierung darf deshalb zu Recht als

* Patrick Pfäffli ist CEO und Partner der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Themen Marktorientierte Strategie und deren Umsetzung im Markt und der Organisation. p.pfaeffli@input-ag.ch

MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMEN SIND ERFOLGREICHER



○ Marktorientierte Unternehmen (Top-Drittel)
○ Nicht marktorientierte Unternehmen (Flop-Drittel)
 Signifikanzniveau: *** höchst signifikant (<0.001)

Marktorientierte Unternehmen unterscheiden sich höchst signifikant bezüglich

- aller Faktoren der Marktorientierung
- des Unternehmenserfolges

unterscheiden sich nicht signifikant bezüglich

- Wirtschaftssectoren
- Unternehmensgrößen

Marktorientierung erklärt 35 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolges. Sie gehört damit zu den zwei bis drei wichtigsten Faktoren erfolgreicher Unternehmen, unabhängig von Wirtschaftssektor, Unternehmensgröße und wirtschaftlichem Umfeld.

wichtiger Hebel für den Unternehmenserfolg betrachtet werden.

MYTHOS 3: NICHT QUANTIFIZIERBAR

Vielleicht liegt es an der eingangs erwähnten "Selbstverständlichkeit" der Bedeutung der Marktorientierung, dass in vielen Unternehmen die Überzeugung vorherrscht, es genüge vollends, über Produkte und Kunden zu verfügen, um marktorientiert zu sein. Mancherorts wird Marktorientierung als vage wahrgenommene, bestenfalls intuitiv gefühlte "Ausrichtung" verstanden, nicht als ein konkret definierbares Ziel, dessen Erreichung nachgeprüft werden kann. Tatsächlich lässt sich die Marktorientierung kaum an Kennziffern ablesen. Sowohl die Messergebnisse früherer Studien als auch unsere eigene konfirmatorische Faktorenanalyse führten jedoch zu einem gültigen Modell, anhand dessen die Marktorientierung einer Unternehmung gemessen werden kann. Es berücksichtigt und misst die folgenden Bereiche eines Unternehmens:

- Kundenorientierung
- Konkurrenzorientierung
- Funktionenübergreifende Koordination
- Reaktionsfähigkeit
- Gewinnorientierung
- Marketingintegration

Studie und Modell erlauben es uns, die Eigenschaften von erfolgreich marktorientiert handelnden Unternehmen genau zu benennen: Sie verfügen über ein überdurchschnittliches Verständnis ihrer Kunden, sie kennen deren aktuelle und zukünftige Bedürfnisse genau,

und sie besitzen die Fähigkeit, diese Bedürfnisse besser zu befriedigen als die Konkurrenz. Marktorientierte Firmen zeichnen sich durch eine besondere Agilität aus: Sie sind fähig, rasch auf Marktveränderungen zu reagieren. Darüber hinaus hat die Funktion des Marketing eine hohe Bedeutung in diesen Firmen – der Marketingleiter ist ein "echter" Chief Marketing Officer mit entsprechender Geschäftsleitungsfunktion sowie Businessverantwortung und stellt ständig sicher, dass Marktorientierung auch in allen anderen Abteilungen die zentrale Philosophie ist. Und letztlich wissen marktorientiert geführte Firmen genau, was sie tun: Ihr Tun steuern sie mit qualitativ überdurchschnittlich guten Daten über sämtliche ihrer Absatzaktivitäten.

MYTHOS 4: KUNDENORIENTIERUNG

Ebenfalls oft ist die Überzeugung anzutreffen, mit einer konsequenten Kundenorientierung oder der erfolgreichen Umsetzung eines Marketingkonzepts sei der Marktorientierung Genüge getan. Gerade in diesen beiden Bereichen schneiden Firmen in der Deutschschweiz denn auch gut ab und erzielen relativ hohe Werte (Kundenorientierung: MW 4.18; Marketingintegration: MW 4.38 auf der 5er-Skala). Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sowohl die Kunden- als auch die Konkurrenzorientierung in Wissenschaft und Praxis seit längerer Zeit als erfolgsbedeutend diskutiert werden, überrascht es, dass der Konkurrenzorientierung hierzulande sehr wenig Beachtung geschenkt wird (MW 3.21). Auch

ist nach wie vor in vielen Schweizer Firmen ein ausgeprägtes "Silodenken" vorzufinden, das verhindert, dass beispielsweise die Verantwortlichen aus Marketing und Verkauf oder Verkauf und Entwicklung sich miteinander austauschen. Interdisziplinäre Teams, die etwa dafür sorgen, dass Kundeninformationen systematisch erfasst werden und zuverlässig in die Forschung und Entwicklung gelangen, sind nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel. Unserer Ansicht nach sollte heutzutage auch der Geschwindigkeit, mit der Firmen auf Veränderungen am Markt reagieren, stärkere Beachtung zukommen. Besonders erfolgreiche Firmen sind nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt marktorientiert, sondern schaffen es, durch ständigen Wandel der Organisation nah am Markt zu sein.

MYTHOS 5: UMGEBUNGSABHÄNGIG

"Kleinen, schnellen Nischenplayern fällt es leichter, marktorientiert zu sein." Auch diese im Alltag oft gehörte Annahme wird durch die Studie als Klischee entlarvt. Marktorientierung übt einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg jedes Unternehmens aus – unabhängig von seiner Größe oder Branche. In Bezug auf die Kundenorientierung können zwar signifikante Unterschiede zwischen Dienstleistungsunternehmen im Business-to-Customer-Geschäft und Dienstleistungsunternehmen im Business-to-Business-Geschäft festgestellt werden, was sich am ehesten dadurch erklären lässt, dass Letztere vielfach kundenindividuellere Lösungen



Autor Patrick Pfäffli.

anbieten müssen. Hinsichtlich ihrer Marketingintegration unterscheiden sich Dienstleister im B-to-C-Geschäft in der Studie signifikant von den anderen Wirtschaftssektoren, was nicht überrascht, da das Marketing im Konsumgüterbereich bekanntlich von strategischer Bedeutung ist und bekanntlich eine lange Tradition hat.

SYMPTOME DER FEHLEINSCHÄTZUNG

Gemessen an den Investitionen, die in den letzten Jahren in vielen Firmen in den Ausbau des Controllings flossen, mutet es geradezu erstaunlich an, wie wenige Firmen dennoch nicht genau beziffern können, wie viel sie mit welchen Produkten verdienen. Diejenigen, die das können, wissen dagegen oft nicht, mit welchen Kunden oder über welche Kanäle sie ihre grössten Gewinne erzielen. Auch in Sachen Gewinnorientierung stellt unsere Studie – die notabene in einer Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs durchgeführt wurde – den Firmen allerhöchstens eine knapp genügende Note aus (MW = 3.51 auf der 5er-Skala). Die Auswirkungen der mangelnden Marktorientierung zeigen sich aber längst nicht nur in finanzieller Hinsicht. Selbst ohne die Durchführung einer Modell-Analyse lassen sich in einem Unternehmen deutliche Alarmsignale für mangelnde Marktorientierung erkennen, von denen wir zur Erläuterung ein paar aufzählen:

– CEO und Geschäftsleitung scheuen den Kontakt mit Kunden, kümmern sich (im besseren

Fall) um die Produktion und die Standortpolitik oder (im schlechteren Fall) um die eigene Karriere; in Geschäftsleitungssitzungen wird kaum je über Kunden oder Märkte gesprochen.

- Innerhalb des Unternehmens wird negativ über Kunden gesprochen (“Störfaktor Kunde”), Veränderungen auf den Märkten werden gar nicht oder grundsätzlich ablehnend zur Kenntnis genommen. Eine systematische Marktbeobachtung fehlt.
- Allgemein wird am Status quo festgehalten und lieber über Gegenwart und Vergangenheit als über die Zukunft und Visionen gesprochen oder gedacht.
- An Hierarchien und Privilegien wird stur festgehalten, und es wird nicht in interdisziplinären oder funktionenübergreifenden Teams gearbeitet.
- Vermutungen (“wir sind marktorientiert”) werden Fakten vorgezogen, der Vergleich mit branchenüblichen Benchmarks wird gescheut.

Theoretisches Wissen in die Praxis umzusetzen ist bekanntlich nicht einfach. Auch wir wollen uns keinen Illusionen hingeben: Marktorientierung, als umfassendes Prinzip verstanden, ist besonders anspruchsvoll, weil sie in der Regel von allen Beteiligten Verhaltensänderungen verlangt. Die Marktorientierung eines Unternehmens lässt sich allerdings im Gegensatz zu Kostensenkungsmassnahmen oder Preissteigerungen nur längerfristig beeinflussen.

Wir betrachten Marktorientierung gerne als Virus. Idealerweise steckt es von der Chefetage aus die ganze Firma an und befällt alle darin arbeitenden Menschen. Ein erster Schritt zur flächendeckenden Ansteckung mit dem Virus liegt oft darin, die Defizite in den sechs Teilbereichen der Marktorientierung aufzuspüren, unmissverständlich zu benennen und unternehmensweit zu kommunizieren. Gerade die transparente Kommunikation dieser Defizite kann – und dies betrachten wir als vielversprechenden zweiten Schritt – eine unternehmensweite Auseinandersetzung in Gang setzen. Fragen wie die folgenden sollten in allen Gremien diskutiert werden: Wo in unserem Unternehmen spüren und leben wir Marktorientierung? Wohin entwickeln sich unsere Märkte? Wer sind unsere Kunden, wie leben sie, was erwarten sie von unseren Produkten? Bringen unsere Produkte überlegenen Kundennutzen – auch auf lange Sicht? Womit beschäftigt sich unser schärfster Konkurrent gerade, und wie positionieren wir uns in Bezug auf ihn?

Wer schneller und besser agiert als die Konkurrenz, ist oft – selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – erfolgreich. Zweckoptimismus und Durchhalteparolen verstellen die Sicht auf die Realität. Die Realität – das zeigt unsere Studie klar – ist: Die meisten Schweizer Firmen operieren am Markt zwar genügend, aber nicht gut. ■