



G 1021 Deutschland € 9,25, Österreich € 9,25

www.absatzwirtschaft.de

# absatzwirtschaft

05/2008

ZEITSCHRIFT FÜR MARKETING

## Ganz nah am Kunden

Die besten marktorientierten  
Unternehmen des Jahres 2008

Seite 14



### Software AG

Wie sieht CEO Streibich  
Marketing in Reinkultur?

Seite 8

### Corporate Weblogs

Wie deutsche Unternehmen  
Anschluss finden

Seite 28

### Special Interest

Wie grüner Lifestyle  
die Medien erobert

Seite 67

RATIONAL

**Rundum zufrieden:** Bei ihren kochenden Kunden genießt die Rational AG als bekennender Spezialist für Groß- und Gewerbeküchen einen überragenden Ruf.

# Die „Emotional AG“

## Unternehmen der zufriedenen Köche

Die am besten marktorientierten Unternehmen 2008 machen vieles anders: Sie arbeiten nicht in Abteilungen, ihre Manager wohnen bei der Zielgruppe, und einige von ihnen beschäftigen nicht mal einen Marketingvorstand. Gleichwohl sind diese Anbieter zielgenau auf ihre Märkte ausgerichtet und dadurch extrem erfolgreich.

von Vera Hermes

**E**rtrag ist wie Sägemehl – er fällt einfach ab, wenn Sie alles richtig machen“, sagt Dr. Günter Blaschke, Chef der Rational AG. Sein Unternehmen ist Spitzenreiter in der Besten-Liste der marktorientierten Unternehmen Deutschlands. Die Studie dazu hat BBDO Consulting gemeinsam mit dem Bremer Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement zum zweiten Mal aufgelegt. Wichtiges Ergebnis: Marktorientierung zahlt sich aus – auch in den harten Währungen Wachstum, Umsatz und Rendite. Wichtiges Studienergebnis Nummer zwei: Marktorientierung ist keine Geheimwissenschaft.

„Wer sich beispielsweise mit der Rational AG beschäftigt, dem leuchtet unmittelbar ein, warum sie so erfolgreich ist. Marktorientierung ist kein Wolkenkuckucksheim, sondern ganz händisch von jedem guten Management organisierbar“, sagt Udo Klein-Bölting, CEO von BBDO Consulting.

Für die Studie haben 282 an deutschen Börsen notierte Unternehmen Auskunft über ihre Marktorientierung gegeben. Weil dabei mancher Marketingchef zu Überhöhungen neigt, untermauerten die Forscher die subjektiven Angaben mit objektiven Fakten. Die Studie zeigt: Zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen herrschen signifikante Unterschiede. Die fangen an beim Management-Involvement und hören bei der internen Kommunikation noch nicht auf. So pflegen die einzelnen Bereiche in marktorientierten

Unternehmen ein größeres Vertrauen zueinander als in weniger marktorientierten, Befindlichkeiten spielen eine kleinere Rolle – das Marketing dafür eine umso größere: Die Top-30-Unternehmen bewerten den Einfluss ihrer Marketingabteilung um 97 Prozent höher als der Durchschnitt der 30 am wenigsten marktorientierten Unternehmen.

Ein wesentlicher Treiber für Marktorientierung ist die Konsistenz in der Unternehmensstrategie. Laut Udo Klein-Bölting liegt genau hier bei vielen Unternehmen einiges im Argen: Beispiels-

### DIE BESTEN-LISTE 2008

absatzwirtschaft

#### Die Top 20 der am besten marktorientierten Unternehmen in Deutschland

Unternehmen	Branche	Score
Rational AG	Industrie- und Investitionsgüter	506
Audi AG	Automotive	505
Solarworld AG	Energie, Versorgung, neue Energien	502
Merck KGaA	Healthcare, Pharma, Chemie, Biotech	498
Volkswagen AG	Automotive	497
Celesio AG	Retail, Consumer-Goods	496
Daimler AG (Mercedes-Benz)	Automotive	496
Henkel KGaA	Retail, Consumer-Goods	494
Allianz Lebensversicherungs-AG	Banken, Versicherungen, Finanzen	492
Business Media China AG	Media	490
Bayerische Motoren Werke AG	Automotive	489
Pulsion Medical Systems AG	Healthcare, Pharma, Chemie, Biotech	486
TA Triumph-Adler AG	Telekommunikation, High-Tech, IT	482
BHS Tabletop AG	Retail, Consumer Goods	481
Amadeus FiRe AG	Dienstleister	478
Oldenburgische Landesbank AG	Banken, Versicherungen, Finanzen	475
Bien-Zenker AG	Bauindustrie, Immobilien	473
Geratherm Medical AG	Healthcare, Pharma, Chemie, Biotech	472
Aleo Solar AG	Energie, Versorgung, neue Energien	470
DVB Bank AG	Banken, Versicherungen, Finanzen	469

Quelle: BBDO

## SO ERMITTELTE DIE STUDIE DEN GRAD DER MARKTORIENTIERUNG

Insgesamt 282 an deutschen Börsen notierte Unternehmen beteiligten sich an der gemeinsamen Studie des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen und von BBDO Consulting. Die Befragung erfolgte über alle Branchen: Der Finanzsektor, die Telekommunikation, Hightech- und IT-Branche, Industrie und Healthcare, Pharma und Chemie sind am stärksten vertreten. Die Forscher verknüpften die von Marketingvorständen oder Marketingleitern beantworteten Fragebögen mit den Jahresabschlüssen und der Börsenperformance des jeweiligen Unternehmens und ermittelten die Ertrags- und Wachstumskraft sowie den „Total Shareholder Return“ der letzten fünf Jahre. Der Gesamt-Score der Marktorientierung ergibt sich zu zwei Dritteln aus der subjektiven Marktorientierung und zu einem Drittel aus der Ertragskraft, dem Wachstum und der Börsenperformance. Nach Studien-Mitinitiator Prof. Christoph Burmann wurde „diese Kombination aus subjektiven und objektiven Variablen gewählt, weil ein den Grundsätzen professioneller Marktorientierung verpflichtetes, modernes Marketing die Performance des gesamten Unternehmens in nachhaltiger und positiver Weise beeinflusst. Lässt sich eine solche Wirkung langfristig nicht nachweisen, gibt es Defizite im Marketing.“ Aufgrund dieser veränderten Berechnung des Gesamt-Scores sei ein Vergleich mit der Marktorientierungsstudie aus dem Jahr 2007 nicht möglich (siehe absatzwirtschaft 05/2007). Die Studie basiere auf dem Verständnis von Marktorientierung „als Kompetenz zur Gewinnung und Verbreitung und von Reaktion auf Marktinformationen“. Marketing sei „als konsequent marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“ zu verstehen.

weise seien die Vertriebsstrategie und die Marketingstrategie oft nicht konform: Während der Vertrieb mitunter auf eine kurzfristige Optimierung setzt, um Quartalsziele zu erreichen, schreibt sich das Marketing meist eine langfristige, nachhaltige Markenkommunikation auf die Fahne. Das passt schlicht nicht zusammen. Je konsistenter die Strategien, desto erfolgreicher das Unternehmen, konstatiert die Studie. Was Wissenschaftler und Berater rein theoretisch schon immer predigten, bestätigt die Praxis, beweisen vor allem die Top 3 der Bestenliste. Das Ranking enthält eine ganze Reihe der viel gelobten „Hidden Champions“. Unternehmen also, die außerhalb ihrer Branche kaum jemand kennt, die selten groß in den Medien gefeiert werden, die aber richtig gute Geschäfte machen. So ist die Rational AG, Nummer eins der „Best Marketing Companies“,



Es ist angerichtet: Neue Geräte müssen echte Erfindungen enthalten und nicht zwingend teuer sein, heißt es bei der Rational AG.

sogar unter ausgewiesenen Marketingprofis eine unbekannt große Größe. In ihrer Branche indes genießt sie einen überragenden Ruf. Zur Zielgruppe zählen rund 2,5 Millionen Groß- und Gewerbeküchen. Der Weltmarktführer für Geräte zur thermischen Speisenzubereitung hat das mit Abstand beste Image aller Marken seiner Branche. Rational – für Köche also eher die Emotional AG?

Leser der Fachzeitschrift „Küche“ wählten die Aktiengesellschaft aus Landsberg am Lech im Jahr 2006 zur stärksten, innovativsten, hochwertigsten und zuverlässigsten Marke. Die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter ist nachweislich hoch. Laut Handelsblatt belegt Rational überdies den vierten Platz unter den ertragsstärksten Unternehmen Deutschlands. Der bekennende Spezialist beschäftigt im Außendienst ausschließlich Köche und somit quasi seine eigene Zielgruppe. Produziert wird nur in Deutschland. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete die Rational AG einen Umsatz von 337 Millionen Euro und erzielte eine Marge von 28 Prozent.

## DER SCHLAUE MACHT ALLES IM UNTERNEHMEN DER KÖCHE

Dabei macht sein Team laut Vorstandschef Dr. Günter Blaschke fast alles anders als andere. So hat „das Unternehmen der Köche“ vor gut zehn Jahren alle Abteilungen abgeschafft. Statt Arbeitsteilung gilt das Gesetz: „Der Schlaue macht alles!“ So wird heute jedes Gerät von einem Menschen gefertigt: Er koordiniert die Lieferanten, ist für die Montage und die Qualität verantwortlich – und „brandet“ zum guten Schluss das von ihm von A bis Z gefertigte Produkt mit seinem eigenen Namen. Auch für das Marketing – laut Dr. Blaschke „früher mal so eine klassische deutsche Werbeabteilung“ – bedeutet diese Philosophie, dass jeder alles macht. Weil der Markt weltweit homogen ist, wird nicht nach nationalem und internationalem Marketing unterschieden. Jeder der 35 Marketingverantwortlichen unter den insgesamt 1 008 Mitarbeitern ist jeweils für zwei Länder sowohl konzeptionell als auch operativ verantwortlich. „Bei uns herrschen sehr klare Prozesse und eine hohe Transparenz. Weil es das Phänomen gibt, dass Menschen, die das Gleiche tun, es nicht gleich tun, benchmarken wir unsere Mitarbeiter kontinuierlich gegeneinander, um so von den Besten



**Vorsprung durch Technik:** Das gilt bei der Audi AG nicht um ihrer selbst willen; am Anfang der Produktentwicklung steht ein Katalog mit Kundenwünschen.

zu lernen“, argumentiert der Rational-Chef. Das führe dazu, dass der Pro-Kopf-Umsatz seit Jahren kontinuierlich steigt. „Wir haben immer bessere Mitarbeiter, deshalb sind wir immer erfolgreicher“, sagt Dr. Blaschke.

Die Rational AG hält rund 260 Patente und Patentanmeldungen. Alle sieben bis zehn Jahre entwickelt der Technologieführer komplett neue Produkte. Alte Geräte werden so wirtschaftlich und qualitativ verdrängt. „Wir setzen damit den gesamten

ein attraktiver Preis. Umsatz und Gewinn sind für uns keine Ziele, sondern lediglich Ergebnisse – sie werden praktisch automatisch besser, je größer der Kundennutzen ist.“

Der Kundennutzen ist für die Marktorientierung ein klares Erfolgskriterium: Laut Studie ist die Bereitschaft, die Befriedigung von Kundenwünschen in den Vordergrund zu stellen, bei den Top-Unternehmen um 29 Prozent stärker ausgeprägt als bei den schlechten. In marktorientierten Unternehmen

Weltmarkt praktisch wieder auf Start“, folgert der Vorstandsvorsitzende. Die Kunden werden in diesem Innovationsprozess nicht gefragt, denn Dr. Blaschke ist überzeugt: „Edison hat die Glühbirne ja auch nicht erfunden, weil er die Kerzennutzer gefragt hat.“ Innovationen müssten echte Erfindungen sein wie das vor vier Jahren entwickelte „Self Cooking Center“. Es kostet zwischen 7000 und 35000 Euro und bringt der Rational AG heute 75 Prozent des Umsatzes ein.

Die Preise hat das Unternehmen übrigens seit zehn Jahren nicht mehr erhöht. Günter Blaschke begründet: „Wir streben ein Kundennutzen-Monopol an. Der Kundennutzen ist für uns das oberste Unternehmensziel, und dazu zählt auch

## WAS DIE BESTPLATZIERTEN FÜR WICHTIG HALTEN



**Rational-Chef Dr. Günter Blaschke:** „Wir streben als oberstes Unternehmensziel ein Kundennutzen-Monopol an.“



**Audi-Marketingleiter Michael Renz:** „Wir gewinnen wertvolle Einblicke in die Entscheidungsparameter unserer Kunden.“



**Solarworld-Vertriebsvorstand Frank Henn:** „Wir möchten nachhaltig einhalten, was wir versprechen.“

kümmern sich die Führungskräfte selbst intensiv um Kundenwünsche. Welche Ausprägungen das haben kann, zeigt der Ranking-Zweitplatzierte Audi: Der Autokonzern, der 2008 zum 13. Mal in Folge Rekordverkäufe melden will, schickt seine Top-Manager regelmäßig direkt zur Zielgruppe: Dafür wählt eine Marktforschergruppe in zuvor definierten Schwerpunktmärkten Familien aus, die die Audi-Zielgruppe repräsentieren. Audi-Manager aus allen Unternehmensbereichen – vom Einkauf über das Marketing bis zu Produktion und Technik – besuchen diese Familien, wohnen zum Teil sogar bei ihnen. Die Auto-Manager erleben, in welchem Umfeld ihre Zielgruppen leben, welche Restaurants sie besuchen, mit welchen Dingen sie sich umgeben, welche ästhetischen Ansprüche sie haben. Kurzum: Sie lernen ihre Zielgruppe hautnah kennen. „Dieses persönliche Erlebnis ist im Sinne der Transferleistung stärker als jede Theorie“, sagt Audi-Marketingleiter Michael Renz. Er hat selbst schon an der „Audi Experience“ teilgenommen: „Das war sehr spannend und aufschlussreich. Wir gewinnen hier wertvolle Einblicke in die Entscheidungsparameter unserer potenziellen Kunden.“

#### MARKENWERTE UND MARKETING DURCHDRINGEN ALLE AUDI-EBENEN

Ihre Erlebnisse und Ergebnisse präsentieren die Manager vor dem Audi-Vorstand. Immer mit dabei ist die Marktforschung, die statistisch abgesicherte Erkenntnisse dazuliefert. Sämtliche Informationen – aus den persönlichen Erfahrungen, aus der Marktforschung, immer in Rückkopplung mit den Markenwerten – fließen in einem Katalog zusammen. In einem mit Top-Managern aus allen Bereichen besetzten Gremium wird anhand dieses Kataloges entschieden, welche Kriterien ein neues Produkt zu erfüllen hat. „Dieser von allen Bereichen gemeinsam geleitete Start ist der wichtigste Punkt im Leben eines neuen Produkts“, sagt Michael Renz.

Das Marketing sei dabei stets integraler Bestandteil. „Ein Grundauftrag, den ich als Marketingleiter mit meinem Team hier zu erfüllen habe, ist es, das, was die Marke auszeichnet, konsistent durch alle Bereiche und alle Ebenen durchzutragen“, sagt Michael Renz: „Dabei übernimmt das Management auch

Vorbildfunktion. Es reicht nicht, nur über die Marke und ihre Werte zu sprechen, wir leben sie!“ Ein Blick auf das Ranking zeigt, dass nach Audi auch dessen Auto-Kollegen Volkswagen, Daimler und BMW unter den Top 20 der am besten marktorientierten Unternehmen gelistet sind. Udo Klein-Bölting erklärt die Häufung von Automobil- und Pharmafirmen damit, dass diese Branchen nachhaltig auf Marketing setzen. Die Autobranche, weil sie ständig gezwungen sei, neue Produkte zu entwickeln. Die Pharmabranche, weil hier sehr lange Produktentwicklungszeiten wirken. Klein-Bölting: „Beide befinden sich in ihrer speziellen Branche in einer nachhaltigen Marketing-schleife und betrachten Marketing nicht als Einmalaktion.“ „Was ist eigentlich Marketing?“ Diese Kardinalfrage stellt Frank Henn, Vertriebsvorstand der Solarworld AG. Das Unternehmen kommt zwar ganz ohne Marketingvorstand aus, belegt aber den dritten Platz im Ranking der „Best Marketing Companies 2008“. Die vor zehn Jahren gegründete Firma hat sich binnen diesen zehn Jahren zu einem der weltweit führenden Unternehmen in der Solarstromindustrie entwickelt. Sie konzentriert sich auf Photovoltaik und hat es mit dieser Fokussierung laut „Handelsblatt“ 2007 zum ertragsstärksten Unternehmen Deutschlands



**Solarworld macht Kunden stolz:** Die Anlagen auf dem Dach sind ein sichtbares Display, über das der Besitzer gerne spricht.

gebracht. Solarworld deckt die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zur fertigen Solarstromanlage ab, beschäftigt rund 2 000 Mitarbeiter weltweit und rangiert auf Platz 57 von „Deutschlands besten Arbeitgebern 2008“.

Und das alles ohne Marketing? „Wir machen einfach vieles anders“, bestätigt Frank Henn: „Wir sehen das nicht so verbissen und betrachten Marketing nicht als Reklame, sondern als etwas, das das ganze Unternehmen betrifft.“ Wer über Marketing rede, rede oft über öffentlichkeitswirksame Maßnahmen. Das sei seines Erachtens der falsche Ansatz. „Wir haben ein ganzheitliches Marketingverständnis und versuchen zum Beispiel, uns in unsere Kunden hineinzusetzen: Was bietet dem Kunden Nutzen? Welchen Vorteil hat der Kunde von uns? Diese Sicht versuchen wir, über alle Bereiche hinweg durchzusetzen.“

Natürlich betreibe Solarworld – wenn auch ohne starre Budgets – „kommerzielles Marketing“. Das Unternehmen macht Werbung, ist auf Messen präsent, setzt auf Corporate Social Responsibility, legt großen Wert auf Investor-Relations und betreibt intensiv Personalmarketing, weil Mitarbeiter als Teil des Kapitals betrachtet werden. Das erleichtert sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundengewinnung. „Wir sind nicht das Problem, sondern Teil der Lösung, wenn es um die Rettung des Planeten Erde geht“, sagt Frank Henn. Kunden, die sich eine Solaranlage kaufen, sind meist sehr stolz darauf. Die

Anlage auf ihrem Dach ist wie ein weithin sichtbares Display, über das die Besitzer gern reden – und das ist für Solarworld der erste Schritt zum nächsten Auftrag.

Damit das Empfehlungsmarketing funktioniert, hat Solarworld ebenso wie die Rational AG den Kundennutzen zum obersten Gebot erklärt. „Der Kunde hat das Recht, dass wir ihm ein Spitzenprodukt liefern. Wir stellen sicher, dass er genau das bekommt, was er haben möchte, und dass wir nachhaltig einhalten, was wir versprechen“, sagt Frank Henn. Er unterstreicht: „Geschäfte sind immer dann gut, wenn alle in der Kette ihr Geschäft machen – das gilt auch für den Kunden!“ Solarworld ist laut Vertriebschef Henn zum Erfolg verurteilt: „Wir können nichts anderes als Solarstromtechnik. Deshalb wollen und müssen wir in dieser einen Sache spitze sein!“

Dieser Anspruch passt wiederum zu den Studienergebnissen: Die Top 30 der marktorientierten Unternehmen bewerten die Qualität ihrer Produkte und Services im Vergleich zu ihren wichtigsten Wettbewerbern um rund 31 Prozent höher als die Bottom 30. Es ist wohl jenseits aller wissenschaftlich fundierten Ergebnisse auch der Glaube an und die Begeisterung für das eigene Produkt, was Manager und Mitarbeiter in marktorientierten Unternehmen auszeichnet. Rational-Chef Dr. Günter Blaschke meint in puncto Marktorientierung ganz lakonisch: „Letztlich geht es um gesunden Menschenverstand.“ ■

## PROF. CHRISTOPH BURMANN: „ES GIBT KEINE AUSREDE!“

Prof. Christoph Burmann vom Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen hat die Studie zur Marktorientierung von Unternehmen mit initiiert. Die Ergebnisse ordnet er im Interview ein.

**Haben sich die Ergebnisse der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2007 bestätigt?**

BURMANN: Der Vergleich zum Vorjahr ist schwierig, denn das Teilnehmerfeld ist anders, und wir haben die Methode geändert – aus gutem Grund: 2007 haben wir ausschließlich mit Fragebögen gearbeitet, also die verantwortlichen Marketingleute sowohl nach ihrer Aktivität als auch nach ihrem Erfolg befragt. Da neigt so mancher zu Überhöhungen. Weil Marktorientierung nach unserem Verständnis ein Unternehmen nachhaltig nach vorne bringt, haben wir nun objektive Informationen wie Börsenperformance, Ertrags- und Wachstumskraft hinzugezogen und geprüft, ob diese Werte mit den subjektiven Angaben zusammenpassen.

**... und: Haben sie gepasst?**

BURMANN: Bei vielen schon. Es waren aber auch Unternehmen dabei, die sich phänomenal überschätzen.

**Gibt es so etwas wie eine Schlüsselerkenntnis aus Ihrer Studie?**

BURMANN: Die Studie zeigt, dass klassische Mittelständler wie Rational oder Solarworld besonders marktorientiert sind. Konzerne entfernen sich oft aufgrund ihrer Größe von ihren Kunden und ihrem Markt, und kleinen Unternehmen mangelt es an Professionalität.

**Was entscheidet über die Marktorientierung eines Unternehmens?**

BURMANN: Die Informationsverarbeitung. Diejenigen, die besonders marktorientiert sind, hören ihren Kunden und ihrem Markt besonders gut zu und tragen die Informationen ins Unternehmen. Die Großen machen das mit Hilfe von Marktinformationssystemen, bei Kleineren tragen beispielsweise die Vertriebsmitarbeiter Informationen weiter. Wichtig ist, wie auf Informationen reagiert wird: Wo das schnell und funktionsübergreifend geschieht, herrscht eine hohe Marktorientierung. Oft mangelt es an der Kooperation über die Fachbereiche hinweg: Marketing, Vertrieb und andere halten ihre Informationen oft zurück. Ein weiterer entscheidender Punkt ist, dass Unternehmen die Informationen aus dem Markt langfristig in ihre Innovationskraft investieren. Unsere Studie zeigt, dass richtig gute Unternehmen bereit sind, langfristige Investitionen zu tätigen, während es den schlechteren an dieser Investitionsbereitschaft mangelt. Nachhaltige, längerfristige Investitionen in Innovationen sind ein wichtiges Merkmal der Marktorientierung.



**Prof. Christoph Burmann:** Der Studien-Mitinitiator sieht einseitige Vorgaben, insbesondere bei den von Finanzinvestoren beeinflussten Unternehmen, als „zu 100 Prozent inkompatibel mit Marktorientierung“.

**Rational, Solarworld und viele andere Top-20-Vertreter agieren in einem sehr speziellen Markt im B-to-B-Segment. Ist es für solche Unternehmen nicht a priori einfacher, marktorientiert zu sein, als für ihre Kollegen im umkämpften B-to-C-Markt?**

BURMANN: In dem Augenblick, wo sie B to B mit mittelständischer Unternehmensgröße koppeln: ja. Eine überschaubare Zahl an Kunden und ein kleinerer Markt machen Marktorientierung einfacher. Trotzdem ist sie für die Großen in großen Märkten nicht unmöglich. Wir haben statistisch abgesichert, dass weder Preiskampf, sich veränderndes Kundenverhalten noch eine besondere Technologiedynamik einer Branche die Marktorientierung signifikant beeinflussen. Es gibt keine Top-Branche, die Marktorientierung besonders einfach macht. Eine wichtige Erkenntnis ist: Jedes Unternehmen kann marktorientiert arbeiten. Es gibt keine Ausrede.

**Warum sind dann so viele Unternehmen nicht marktorientiert?**

BURMANN: Der Fisch stinkt bekanntlich vom Kopf. Wer marktorientiert handeln will, muss beim Top-Management – bei börsennotierten Unternehmen also beim Vorstand – anfangen. Ein Vorteil für die Mittelständler ist, dass dort oft noch Familien-eigentümer an der Unter-

nehmensführung beteiligt sind und keine Finanzinvestoren. Das bedingt eine längerfristige Perspektive und ganz andere Anreizsysteme fürs Top-Management. Bei vielen anderen sind unserer Überzeugung nach die Anreizsysteme eklatant falsch gesetzt. Für die Bewertung von Top-Managern sind oft ausschließlich finanzielle Größen relevant.

**Spielen denn Kennzahlen überhaupt keine Rolle?**

BURMANN: Kunden- und Mitarbeitergrößen oder Zufriedenheit und Fluktuation spielen überhaupt keine Rolle. Erschwerend kommt hinzu, dass diese finanziellen Größen sehr kurzfristig definiert sind, meist für ein Jahr, höchstens für zwei. Solange dies so ist, ist es verständlich, wenn Top-Manager ihr Handeln entsprechend ausrichten. Ein Vorstand ist klar von Vorgaben gesteuert. Die derzeit häufig vorherrschenden einseitigen Vorgaben, insbesondere bei von Finanzinvestoren beeinflussten Unternehmen, sind zu 100 Prozent inkompatibel mit Marktorientierung.

**Die Fragen stellte Vera Hermes**