

Udo Klein-Bölting, Karoline Malzbender

Marktorientierung – Idee und Umsetzung

Ausgangssituation

Es ist in aller Munde: Die Ökonomie gesundet. Die Zeiten der Rezession sind vorbei, Unternehmen denken wieder an Wachstumsmöglichkeiten jenseits allgegenwärtiger Cost-Cutting-Maßnahmen. Wie erreicht ein Unternehmen nachhaltiges, stimulierendes und organisches Wachstum? Marktorientierung ist ein Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Denn Marktorientierung ist in hohem Maße wertschaffend und beeinflusst Börsenperformance, Innovationskraft und Kundenzufriedenheit positiv. Darüber hinaus ist die Marktorientierung eines Unternehmens unabhängig vom Marktwachstum und von der Entwicklung des Preisniveaus und -drucks in einem Markt. Somit können marktorientierte Unternehmen selbst in schrumpfenden Segmenten ein Preis-Premium und damit höhere Marktanteile erzielen. Die Ergebnisse entlarven Entschuldigungen seitens des Managements für mangelnde Marktorientierung aufgrund externer Einflüsse als faden-scheinige Ausreden.

Marktorientierung auf dem Prüfstand

Professionelles Marketing ist gleichbedeutend mit markt- und kundenorientierter Unternehmensführung. Marketing ist darüber hinaus nicht eine einzelne Disziplin, sondern bedeutet umfassendes Führungsverständnis. Marketing im Zentrum der Unternehmensführung ist gleichbedeutend mit einem Unternehmen, das Produkte vom Kunden her denkt.

Auf Grundlage dieser Erkenntnis wurde im Mai dieses Jahres in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Innovatives Markenmanagement der Universität Bremen erstmalig eine Studie erstellt, die Marktorientierung messbar macht – und darüber hinaus

das Unternehmen auszeichnet, das im zurückliegenden Jahr am meisten von seiner eigenen Marktorientierung profitiert hat.

Die Idee marktorientierter Unternehmensführung ist nicht neu: Das Thema hat im Laufe der letzten 20 Jahre eine signifikante Aufmerksamkeit erfahren (Kohli/Jaworski 1990, Narver/Slater 1990). Trotz der intensiven Beschäftigung in Wissenschaft und Praxis und der zentralen Bedeutung von Marktorientierung für die Praxis des Marketings existiert kein Konsens über eine gemeinsame Konzeptionalisierung und Operationalisierung.

Aktuell befindet sich die Marktorientierung auf dem Prüfstand. Denn häufig bleibt trotz wissenschaftlicher Analysen und Studien ein diffuses Gefühl hinsichtlich seiner tatsächlichen Wirksam- und Messbarkeit. Es existieren bereits empirische Belege, dass Marktorientierung sich positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt (Kohli/Jaworski 1993). In anderen Arbeiten hingegen wird gezeigt, dass eine hohe Marktorientierung sogar die Innovationsfähigkeit einschränkt (Berthon et al. 1999).

Unsere Studie wird mit eindringlichen Zahlen zeigen, dass Marktorientierung nichts Abstraktes, sondern die Summe aus guten und zusammenhängenden Ideen und konsequenten Handlungen ist, die tief in der Unternehmensstruktur und -kultur verankert sind – und zwar direkt beim CEO oder CMO/COO.

In einer Zeit, in der eine Generation von marktorientierten Entrepreneurs mit neuen Produktideen, neuen Media Channels und frischem Denken an Kraft gewinnt, revolutioniert Marktorientierung die Overall Customer Experience. Apple iPod beispielsweise macht den Marketern vor, wie es funktioniert: Der iPod fasziniert eine ganze Generation, obgleich dieser MP3-Player von seiner Funktionalität her nicht umfangreicher als andere ist. Solche Unternehmen

haben über bloße Lippenbekenntnisse hinaus ihre Operationsweisen um den Kunden und den Markt herum re-orientiert und dadurch die Kundenzufriedenheit und die eigene Performance gestärkt. Doch was unterscheidet marktorientierte Unternehmen von anderen Unternehmen? Unsere Studie zeigt die tragenden Säulen marktorientierten Denkens und Handelns.

Für die Praxis ist dabei insbesondere interessant festzustellen, welches die zentralen Treiber von Marktorientierung sind, welche Handlungsfelder zu „beackern“ sind und welche Ergebnisse erzielt werden – bei Innovationen, bei Mitarbeitern und Kunden und last but not least bei der finanziellen Performance. Um der Studie das richtige Fundament zu geben, galt es, folgende Fragen zu beantworten:

- Kann Marktorientierung gemessen werden?
- Wodurch zeichnet sich ein marktorientiertes Unternehmen aus?
- Steigert Marktorientierung den Unternehmenserfolg?
- Welche Hebel sind für die Generierung von Marktorientierung besonders relevant?
- Wie kann Marktorientierung im Unternehmen in Führung umgesetzt werden?

Grundlagen der Studie

BBDO Consulting hat Unternehmen verschiedener Branchen untersucht, um herauszufinden, was marktorientierte Organisationen ausmacht. Hierzu wurden 254 börsennotierte Unternehmen befragt.

Um die Ergebnisse aussagekräftiger zu machen, wurden die Resultate der besten sechs Unternehmen jeweils mit denen der letzten 50 verglichen – ganz im Sinne eines Benchmarking.

Die vorliegende Studie definiert Marktorientierung als Implementierung des Marketingkonzeptes im Unternehmen, wobei das Marketingkonzept als eine Unternehmensphilosophie gesehen wird. Im Sinne eines der prominentesten Marketing-Forscher, Professor Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, bedeutet das eine „bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“. Hierunter ist die

- organisationsweite Generierung von Marktinformationen, die die gegenwärtigen und zukünftigen Kundenbedürfnisse erfasst,
- ein ungehinderter Informationsfluss und
- die organisationsweite Reaktionsfreudigkeit zu fassen.

In der Praxis manifestiert sich Marktorientierung in einer aktiven Umsetzung und Kommunikation auf Managementebene. Sie umfasst eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Marktgegebenheiten und eine Umsetzung des Marketingkonzeptes über alle Abteilungen hinweg. Die funktionsübergreifende Kooperation zur Generierung von Markt- und Kundenwissen und die Verteilung dieser Informationen im Unternehmen stellt eine weitere Säule marktorientierter Unternehmensführung dar. Die Planung und Implementierung von Reaktionen auf aktuelle Marktsituationen bildet schließlich die Umsetzungsfähigkeit eines Unternehmens.

Ergebnisse der Studie

Marktorientierte Organisationen haben einen fundamentalen, gedanklichen Shift geleistet. Sie haben den allein auf den Verkauf abzielenden Produktfokus mit der Philosophie einer kunden- und marktorientierten Problemlösungskompetenz als Teil der holistischen Value Proposition eingetauscht und in ihren Prozessen und Strukturen verankert.

Die Studie widerlegt die These und damit einen intuitiven Irrtum, dass kleine Unternehmen näher am Kunden seien als große: Denn Marktorientierung steigt mit zunehmender Betriebsgröße. Den höchsten durchschnittlichen Score erreichen Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern. Der Marktorientierungsvorteil kleiner Unternehmen, Kundenwünsche und Wettbewerbsinformationen schneller zu bearbeiten und dann auch effizienter zu reagieren, wird von großen Unternehmen offenkundig mehr als nur kompensiert. Hierfür dürften die größere Professionalität im Marketingbereich, die bessere Ressourcenausstattung und die bessere Integration von Unternehmen, Marketing, Vertriebs- und Markenstrategie verantwortlich sein. So haben die marktorientiertesten Unternehmen eine um 112 Prozent bessere Über-

einstimmung zwischen der Unternehmens- und der Marketingstrategie gegenüber den 50 schlechtesten.

Die Studie geht auf drei relevante Phasen marktorientierter Unternehmensführung ein: von der Identifikation der Treiber von Marktorientierung über die relevanten Handlungsfelder, die marktorientierte Unternehmen auszeichnet, bis hin zur Analyse zentraler Wirkungsfelder, die durch Marktorientierung gefördert werden. Diese drei Phasen sind wie ein stetiger Prozess zu sehen, der, wenn etabliert, in einem kreislaufartigen Zyklus wiederholt wird (Abbildung 1).

Treiber der Marktorientierung

Unsere Studie identifiziert zwei wesentliche Treiber der Marktorientierung.

Der erste Treiber ist die Forderung nach einem hohen Management-Involvement. Es zeigt sich in einer Kultur der ständigen Appelle, die Marktverhältnisse zu berücksichtigen, und der Bereitschaft,



Abbildung 1: Sind marktorientierte Unternehmen besser?

die Befriedigung der Kundenwünsche deutlich in den Vordergrund zu stellen. Diese Einstellung muss von Führungskräften aktiv vorgelebt werden. In der Unternehmenspraxis wird häufig in Leitsätzen definiert, worauf das Unternehmen Wert legt. Im englischsprachigen Raum ist eine solche Wertevermittlung allgemein bekannt unter dem Begriff des Mission Statement. Leitsätze wirken durch die unternehmensweite Gültigkeit integrierend auf die einzelnen Mitglieder. Ziel sollte also sein, eine Unternehmenskultur zu kreieren, die kunden- und marktorientierte Werte enthält. Die Voraussetzung hierfür ist, dass das Marketing auf einer möglichst hohen Hierarchiestufe steht. Denn der Chief Marketing Officer muss gegenwärtig nicht nur Marken bilden, Werbung effektiver gestalten und Marktforschung betreiben: Der CMO ist verantwortlich für den Transformationsprozess von einer push-und-inside-getriebenen zu einer pull-und-outside-getriebenen Unternehmensperspektive und unerlässlicher Co-Pilot für den CEO. Die personelle Verortung ist Garant für Veränderungen.

Der zweite wesentliche Treiber ist eine gut funktionierende interne Koordination. Hierzu gehören regelmäßige Treffen verschiedener Abteilungen und eine problemlose informelle Kommunikation, in der persönliche Befindlichkeiten keinen Platz haben. Markt- und Kundenwissen darf keinesfalls als Herrschaftswissen Einzelner angesehen werden, sondern muss als Ressource allen ohne Reibungsverluste zur Verfügung stehen. So bewerten die marktorientiertesten Unternehmen das Funktionieren ihrer informellen Kommunikation über die Abteilungsgrenzen hinweg um 62 Prozent besser als bei anderen Unternehmen.

Die Studie verdeutlicht, wie erstaunlich groß die Unterschiede der Spitzengruppe zum Rest des Feldes sind. Die Hebel zur Verbesserung erscheinen nahezu simpel. Die Kunst – wie so oft – liegt wohl weniger im Verstehen als in der stetigen und nachhaltigen Umsetzung und Missionierung im eigenen Unternehmen. Wichtig ist das Entstehen einer Kultur, die Kundenorientierung in der „DNA“ des Unternehmens verankert, Marktinformationen systematisch erhebt

und – vor allen Dingen – formell und informell transparent darüber im Unternehmen informiert.

Zentrale Handlungsfelder

Die Herausforderung liegt in der Identifizierung von praxisnahen Handlungsfeldern, die jedem Unternehmenslenker ganz konkret und gezielt Ansatzpunkte bieten, die zuvor beschriebenen Erkenntnisse in Führung umzusetzen.

Die professionelle Gewinnung, Verbreitung und Nutzung von Informationen ist für eine marktorientierte Unternehmensführung unabdingbar. Ein leistungsfähiges Informationssystem ist also ein zentraler Faktor eines funktionierenden Führungssystems. Es bildet die Basis für eine zielgerichtete Auswertung von Marktinformationen. Innerhalb dieses Informationssystems ist es unerlässlich, bestimmte Marktanalyseroutinen zu vereinbaren, um so auf Dauer Marktanalyse- und Marktforschungskompetenzen zu entwickeln. Die so gewonnenen Informationen müssen schnell und transparent im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden und im Rahmen eines übergreifenden Kommunikationssystems verbindlich für die Nutzung sein. Marktorientierte Unternehmen erzielen eine bis zu 202 Prozent bessere Informationsgewinnung und eine bis zu 92 Prozent bessere Informationsnutzung. Informationssysteme umfassen alle Regeln, Institutionen, Verfahren sowie technischen Einrichtungen, die sich auf die Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -weiterleitung und -speicherung im Unternehmen beziehen.

Die Bereitschaft, vor jeder Produktentwicklung fundierte Marktanalysen durchzuführen, ist bei marktorientierten Unternehmen um 180 Prozent stärker ausgeprägt. Die Top Performer haben ein geschärftes Bewusstsein für Veränderungspotenziale. Die Fähigkeit, schnell auf Markt- und Kundenverhältnisse zu reagieren, geht mit dem regelmäßigen Abgleich zwischen Produktentwicklungsaktivitäten und den Markterfordernissen einher. Ein tieferes Kundenverständnis resultiert aus der regelmäßigen Informationsverbreitung an die Mitarbeiter.

Grundvoraussetzung aller Aktivitäten ist die Übereinstimmung zwischen Unternehmens- und Marketingstrategie. Marktorientierte Unternehmen haben eine bis zu 121 Prozent bessere Übereinstimmung der Unternehmensstrategien. Die erfolgreichen Unternehmen beweisen, dass dies natürlich nur funktioniert, wenn die Erkenntnisse, die gewonnen und formuliert werden, auch mit den übergeordneten Unternehmenszielen übereinstimmen. Es klingt so trivial – in der Realität der Multi-Ziel-Unternehmen ist es jedoch nicht selbstverständlich.

Die Studie verdeutlicht die Annahme, dass der Grad des Einflusses der Marketingabteilung zentral für eine marktorientierte Unternehmensführung ist.

Erfolgswirkungen der Marktorientierung

Sind die Treiber bekannt und die Handlungsfelder zu sinnvollen Systemen gereift, stellt sich die alles entscheidende Frage: lohnt sich die Investition in Marktorientierung überhaupt?

Die Top Performer der Studie reüssieren nicht nur in ihren Märkten, sondern erweisen sich auch in der Gunst der Anleger als erfolgreich: Marktorientierung steigert die Börsenperformance von Unternehmen und ist für Stakeholder der Gradmesser der Werthaltigkeit eines Unternehmens. Die markt-orientiertesten 20 Prozent der befragten 254 Unternehmen erzielten innerhalb von fünf Jahren einen um 46 Prozent höheren Total Shareholder-Value als die restlichen 80 Prozent.

Darüber hinaus wirkt sich Marktorientierung positiv auf drei weitere Felder aus:

- Innovationskraft
- Mitarbeiter-Commitment
- Kundenzufriedenheit

Marktorientierung steigert die Innovationskraft: Bereits Joseph A. Schumpeter (Schumpeter 1961) hat die Relevanz von Innovationen hervorgehoben und gefordert, Innovationen auf den Markt zu bringen – allerdings unter der Prämisse, dass sie den Kunden einen echten und wahrnehmbaren Nutzen liefern. Marktorientierung enthält die konsequente Ausrichtung an Marktentwicklungen und Kundenwünschen (Abbildung 2).



Abbildung 2: Wirkungsfelder der Marktorientierung

Sie bewirkt eine stärkere Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und führt damit zu einer höheren Leistungsbereitschaft. Auch die höhere Kundenzufriedenheit von bis zu 40 Prozent gegenüber nicht-marktorientierten Unternehmen und die damit verbundene höhere Kundenloyalität sind ein Resultat marktorientierter Unternehmensführung.

Theoretisch ist Marktorientierung etwas, das alle angeht und angehen muss. In der Praxis des Unternehmens muss dieses „Markt-Wissens-Management“ sinnvoll verortet werden, um mit komplexen Unternehmenssystemen fertig zu werden: auf oberster Ebene, als zentrales Change-Management.

Implikationen – was Marktorientierung leistet

Marktorientierung fungiert als zentraler Treiber der Werthaltigkeit eines Unternehmens. Grundvoraussetzung einer bewussten Marktorientierung ist die langfristig gedachte Führung des Unternehmens jenseits eines quartalshungrigen Denkens. Unternehmen sollten in der Kommunikation mit der Financial Community den Zusammenhang von Erfolg, Profitabilität und Marktorientierung herausstellen. Denn Analysten interessieren sich nun mal für Faktoren, die den Absatz des zu bewertenden Unternehmens stabilisieren – und dazu gehören zufriedener und loyalere Kunden.

Die Studie zeigt, dass marktorientierte Unternehmen eine erfolgssträchtige Unternehmensphilosophie verfolgen. Denn der Effekt der Marktorientierung existiert, kann quantifiziert werden und wirkt auf allen Feldern stark wertschaffend für die Unternehmensperformance (Abbildung 3).

Genau aus diesem Grund ist Marktorientierung Chefsache. Der persönliche Einsatz der Marketingverantwortlichen und die Kommunikation der enormen Vorteile marktorientierten Handelns wirken positiv auf das Mitarbeiter-Commitment, auf die Innovationskraft und Kundenzufriedenheit und somit letztlich auf die finanzielle Performance des Unternehmens.

Grundvoraussetzung hierfür ist die Übereinstimmung der Unternehmensstrategie sowie der Marketing-, Vertriebs- und Markenstrategie, mittels derer die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen und die Weitergabe von Informationen geleistet werden kann. Dabei ist die Strategieraufgabe bei einem zentralen Change-Management zu verorten. Der Fokus sollte dabei auf der Wirksamkeit der Maßnahmen im Sinne der Marktorientierung liegen (Effektivität). Die wichtige Frage der Effizienz sollte dabei nicht außer Acht gelassen, aber erst im zweiten Schritt betrachtet werden.

Ziel der Studie ist es, das diffuse Gefühl durch die Identifikationen von Treibern, Handlungs- und Wirkungsfeldern zu beseitigen und ein Fundament zu schaffen, das die Argumentation für eine marktorientierte Unternehmensführung unwiederbringlich macht.

Wer nicht weiß, was der Markt will, verpasst den Anschluss. Nur durch die Förderung einer effektiven Marktorientierung auf allen relevanten Feldern kann ein Unternehmen erfolgreich am Markt agieren und zeitgemäßes Growth Management betreiben. Je eher, desto besser.

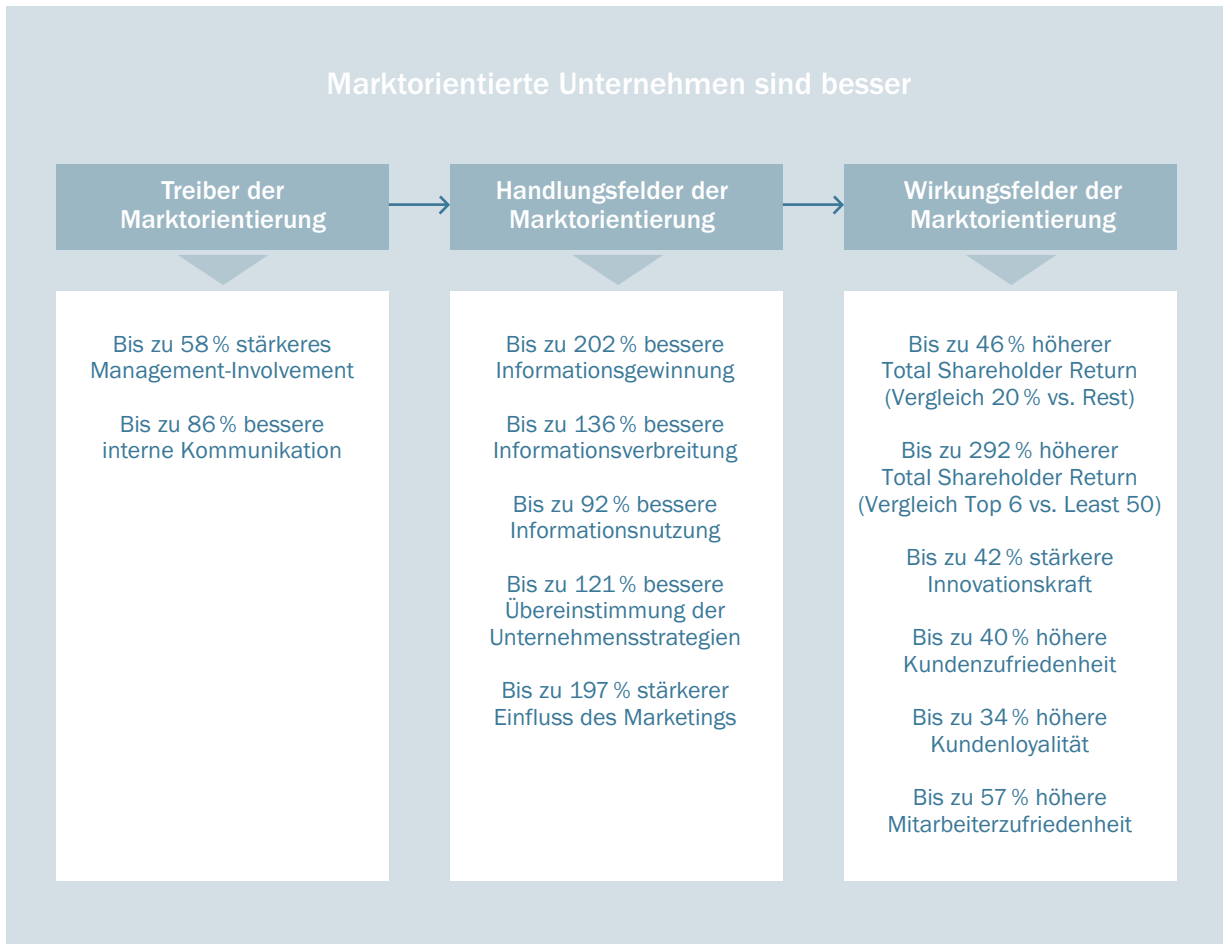


Abbildung 3: Marktorientierte Unternehmen sind besser

Literaturverzeichnis

Berthon, P./Hulbert, J.M./Pitt, L.F. 1999: To Serve or Create Strategic Orientations Toward Customers and Innovation, In: California Management Review, Vol. 42, Nr. 1, S. 37-58

Schumpeter, J.A. 1961: Konjunkturzyklen, 2 Bde. Göttingen

Kohli, Ajay K./Jaworski, Bernhard J. 1990: Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Management Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, April, S. 1-18

Narver, J.C./Slater, S.F. 1990: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, October, S. 20-35