

KEEP





DRY

Udo Klein-Bölting, Prof. Dr. Christoph Burmann,
Katrin Friedrichs, Judith Vögtle

Die „Outside-in-Perspektive“ – Marktorientierung als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg

Ausgangssituation

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat den Strukturwandel der letzten Jahre noch zusätzlich beschleunigt. Die Märkte werden immer dynamischer und wettbewerbsintensiver, die Kundenanforderungen immer differenzierter und komplexer bei gleichzeitig zunehmender Erwartungshaltung. Die Wettbewerbsintensität steigt bei hoher Technologieschwindigkeit und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Vor diesem Hintergrund ist der Erfolgsfaktor Marktorientierung für Unternehmen heute wichtiger denn je.

Um in der Situation einerseits gesättigter und andererseits turbulenter Märkte erfolgreich bestehen zu können, sind marktnahes, kunden- und wettbewerbsorientiertes Denken und Handeln für den Unternehmenserfolg unabdingbar, denn eine starke Marktorientierung festigt die Kundenbindung und sichert Wettbewerbsvorteile. Agieren statt reagieren lautet das Gebot der Stunde!

Studiendesign und theoretische Fundierung

BBDO Consulting und der Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen (LiM®) haben 205 an deutschen Börsen notierte Unternehmen hinsichtlich ihrer Marktorientierung befragt. Die Forscher verknüpften die von Marketingvorständen oder Marketingleitern beantworteten Fragebögen mit den Jahresabschlüssen und der Börsenperformance des jeweiligen Unternehmens und ermittelten die Ertragskraft (EBIT-Marge, Umsatzrendite), die Wachstumskraft (Umsatzwachstum im Vergleich zum Marktwachstum) und 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. Die Kombination aus subjektiven und objektiven Variablen wurde gewählt, weil ein den Grundsätzen professioneller Marktorientierung ver-

pflichtetes modernes Marketing die Performance des gesamten Unternehmens in nachhaltiger und positiver Weise beeinflusst.

Um festzustellen, wie stark sich Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg auswirkt, wurden die Top-Performer des Rankings mit den am wenigsten marktorientierten Unternehmen verglichen. Die Studie basiert somit auf Vergleichsmessungen zwischen den Top-30-Unternehmen im Verhältnis zu den letzten 30 der 205 befragten Unternehmen. Die Verteilung der befragten Unternehmen erfolgte gleichmäßig über alle Unternehmensgrößen aus DAX 30, M-DAX, S-DAX, TecDAX, Prime und General Standard. Anteilig sind der Finanzsektor, der Telko-, Hightech- und IT-Sektor sowie der Industriesektor am stärksten vertreten (siehe Abbildung 1 und Abbildung 2).

BBDO Consulting Best Marketing Company Award

Das Ranking ist die Grundlage für den BBDO Consulting Best Marketing Company Award, den Preis, mit dem die Managementberatung seit drei Jahren diejenigen Unternehmen auszeichnet, die im zurückliegenden Jahr am meisten von ihrer eigenen Markt-

orientierung profitiert haben. Die diesjährigen Sieger Volkswagen, Wüstenrot & Württembergische und Henkel wurden am 23. April in Düsseldorf im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung geehrt.

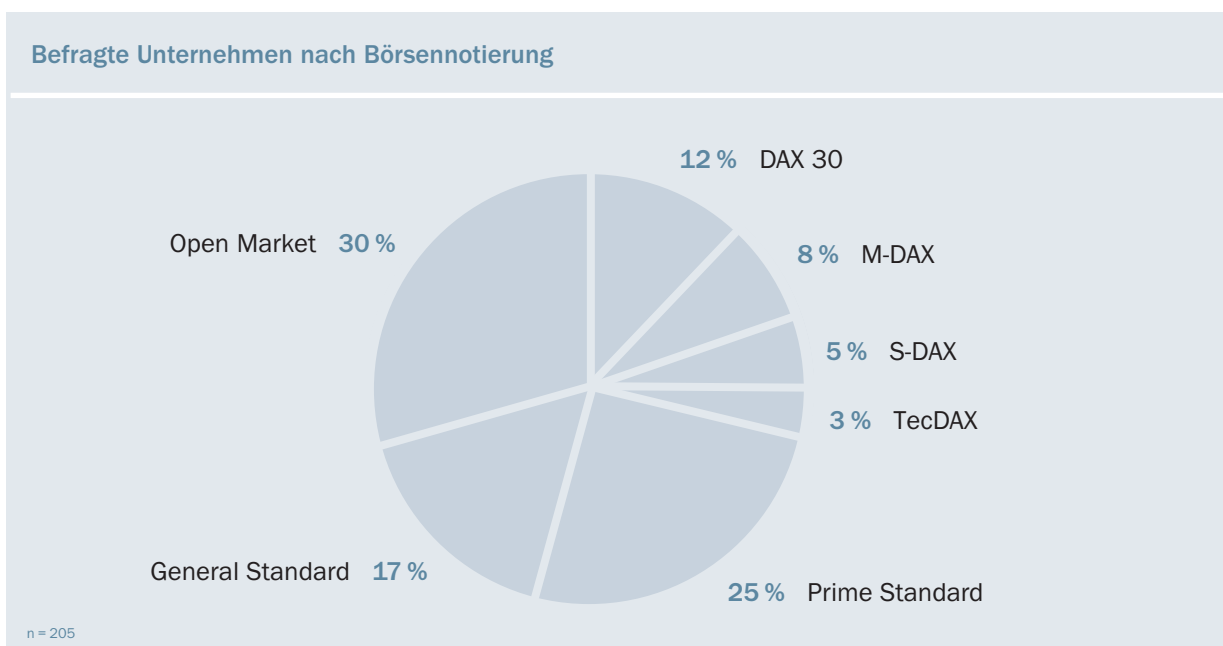


Abbildung 1: Befragte Unternehmen nach Börsennotierung

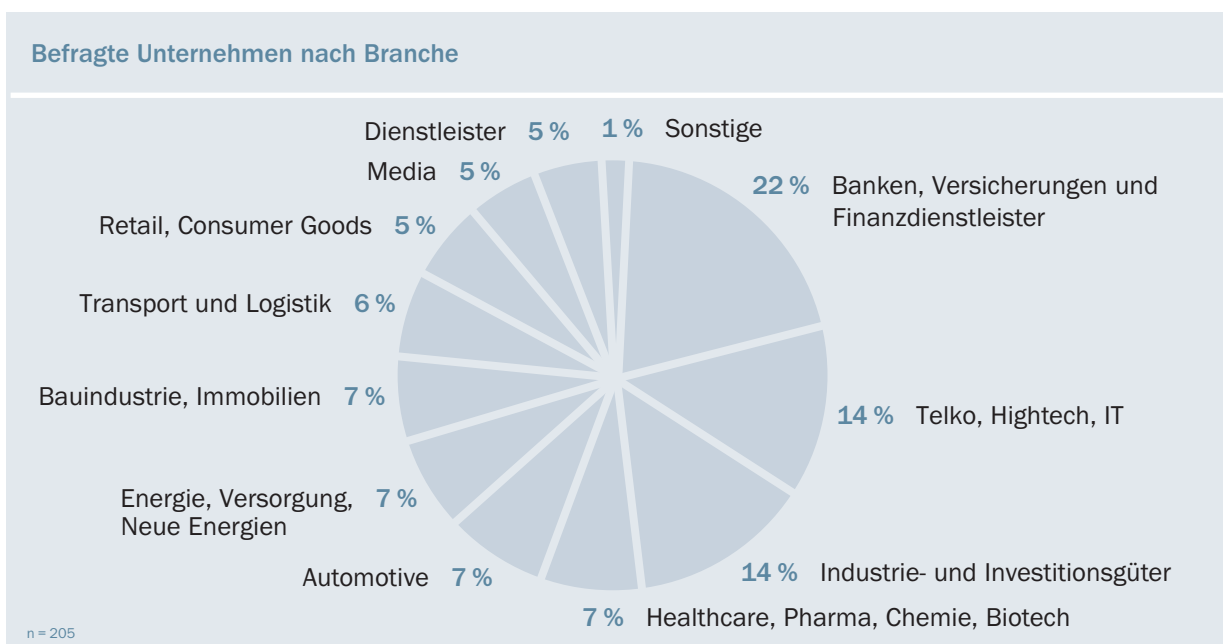


Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Branche

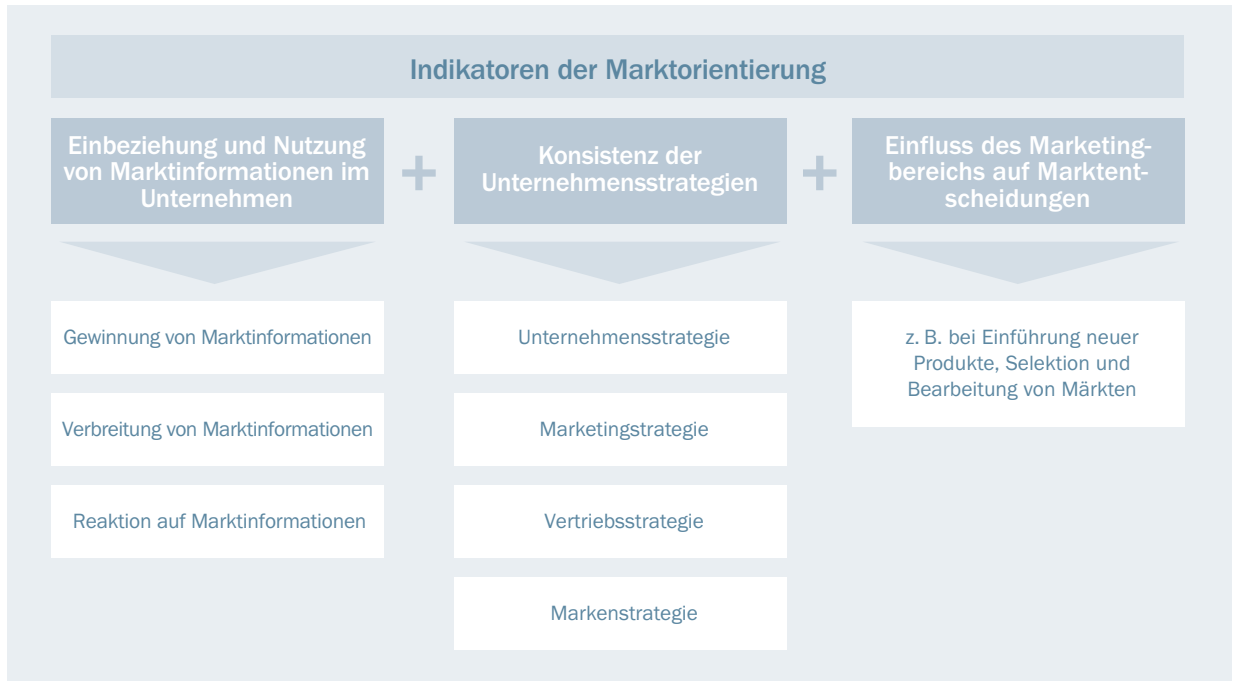


Abbildung 3: Ranking-Modell Marktorientierung

Das Konzept der Marktorientierung

Dem Marktorientierungskonzept liegen vielfältige Definitionen zugrunde.

Die von BBDO Consulting durchgeführte Studie basiert auf dem Verständnis von Marktorientierung als Kompetenz zur Aufnahme, Verbreitung und Reaktion auf Marktinformationen und auf einer konsequent marktorientierten Führung des gesamten Unterneh-

mens. Marktorientierte Unternehmensführung beginnt nicht bei der Produktion und endet nicht im Markt; Marktorientierung ist vielmehr eine Führungsphilosophie, die von den Anspruchsgruppen eines Unternehmens und ihren Bedürfnissen ausgeht, um echte Problemlösungen anzubieten (siehe Abbildung 3).

Marktorientierung in der Praxis

Wer Marktorientierung leben will, muss die Marktperspektive im Unternehmen verankern und erfolgreich in die Unternehmensstrategie einfließen lassen. Marktorientierung manifestiert sich in einer aktiven Umsetzung und Kommunikation auf Managementebene. Ein marktorientiertes Unternehmen konzen-

triert sich auf die Bedürfnisse seiner Kunden, kennt seine Konkurrenten und kann Marktinformationen interfunktional verarbeiten und nützen. Ziel ist es, sich „am Markt zu orientieren“ und mit der richtigen Innovationsstrategie unternehmerische Leistungsfähigkeit zu dokumentieren.

Die drei Schritte zur optimalen Marktorientierung sind folgende:

- **Gewinnung von Informationen**

Gerade in frühen Phasen ist das Verständnis für die Ansprüche der Kunden und den Nutzen, den man bei den Kunden stiften will, extrem wichtig. Letztlich geht es darum, die Produkt-Markt-Kombination zu finden, die den größten wirtschaftlichen Erfolg verspricht.

- **Verbreitung von Informationen**

Auf die Sammlung von Informationen folgt die regelmäßige und systematische Verteilung im Unternehmen.

- **Reaktion auf Informationen**

Im dritten Schritt muss auf die gewonnenen und verteilten Informationen richtig reagiert werden. Je nach Ausgangslage müssen dabei gegebenenfalls die Preise gesenkt, neue Produkt-Markt-Kombinationen gefunden oder es muss die Werbung forciert werden. Es kommt darauf an, den richtigen Marketing-Mix zu entwickeln und umzusetzen.

Kernergebnisse der Studie

Marktwissen ist Macht

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist die hohe Bedeutung eines effektiven und transparenten Informationsmanagements. Marktorientierte Unternehmen hören ihren Kunden und ihrem Markt besonders gut zu und übersetzen die so gewonnenen Informationen in neue Produkte oder Dienstleistungen. Wo dies schnell und funktionsübergreifend geschieht, herrscht eine hohe Marktorientierung. Marktwissen ermöglicht schnelles Handeln, doch oft liegt dieses Wissen tief im eigenen Unternehmen verborgen. Die Verwendung eines professionellen, transparenten und unternehmensübergreifenden Marketinginformationssystems ist daher essenziell. Im Ranking manifestiert sich dies bei der Nutzung eines leistungsfähigen Informationssystems mit einer Differenz von 115 % zwischen den 30 besten und den 30 schlechtesten Unternehmen. Die Differenz bei den Marktforschungsaktivitäten liegt bei 85 %. Darüber hinaus informieren die Top-Performer ihre Mitarbeiter um bis zu 75 % regelmäßiger über die Produktzufriedenheit der Kunden. Auch bei dem abteilungs-

übergreifenden Austausch haben die Top-30-Unternehmen die Nase vorn: Hier sprechen Mitarbeiter der Marketingabteilung häufiger mit den Mitarbeitern anderer Abteilungen über Kundenwünsche (38 %).

Integration der Unternehmensstrategien

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die hohe Konsistenz aller Unternehmensstrategien. So bewerten die 30 Studienbesten die Übereinstimmung von Unternehmens- und Markenstrategie in ihrem Unternehmen um 53 % und die Übereinstimmung der Unternehmens- und Marketingstrategie um 38 % besser als die Studienschlusslichter (siehe Abbildung 4).

Marktorientierung ist managementgetrieben

Auch im Bereich der Organisation lässt sich der Grad der Marktorientierung erkennen. Die Studie belegt,

dass eine hohe hierarchische Ansiedlung der Marketing- und Vertriebsverantwortung die Marktorientierung begünstigt.

Erfolgreiche Markenführung funktioniert nur mit einem hohen Management-Involvement. Gerade in der heutigen Zeit hat das Management eine wichtige Vorbildfunktion, es muss gewissermaßen die „Leitplanken für die Markenführung setzen“, den Mitarbeitern ein identitätsstiftendes Markenverständnis vorleben und mithilfe einer klaren und regelmäßigen Kommunikation die positiven Effekte von Marktorientierung veranschaulichen. Dass Marktorientierung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens Chef-sache sind, belegen auch die folgenden Ergebnisse der Studie: Bei den Top 30 sind die Führungskräfte um 38 % mehr bereit, für eine Verbesserung des Markterfolgs größere finanzielle Risiken einzugehen, und setzen sich um 35 % mehr für innovative Marketingstrategien ein, auch auf das Risiko hin, dass manche davon nicht erfolgreich sind.

Darüber hinaus weist das Management der 30 besten Unternehmen seine Mitarbeiter um 27 % häufiger darauf hin, dass die Überlebensfähigkeit des Unternehmens insbesondere von der konsequenten Berücksichtigung der Markterfordernisse abhängig ist (siehe Abbildung 5).

Großer Einfluss der Marketingabteilung

Bei den am stärksten marktorientierten Unternehmen hat die Marketingabteilung einen hohen Einfluss auf alle relevanten Marktentscheidungen des Unternehmens, z. B. bei der Einführung neuer Produkte oder der Bearbeitung von Märkten. Den Einfluss ihrer Marketingabteilung bewerten die Top-Performer um bis zu 100 % höher als die schlechtesten 30 (siehe Abbildung 6).

Kooperation der Funktionsbereiche

Auch eine unternehmensübergreifende enge Zusammenarbeit des Bereichs Marketing mit anderen Funktionsbereichen wie z. B. dem Vertrieb sowie grundsätzlich flache Hierarchien sind förderlich für die Marktorientierung eines Unternehmens. Die Top 30 punkten bei der Aussage „Mindestens einmal im Quartal führen wir funktionsübergreifende Treffen mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen durch, um über Markt- und Konkurrenzentwicklungen zu diskutieren“ auch hier mit einer Differenz von 35 % im Vergleich zu den schlechtesten.

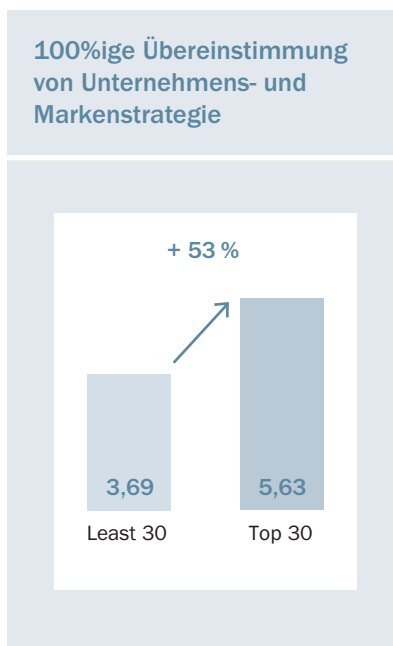


Abbildung 4

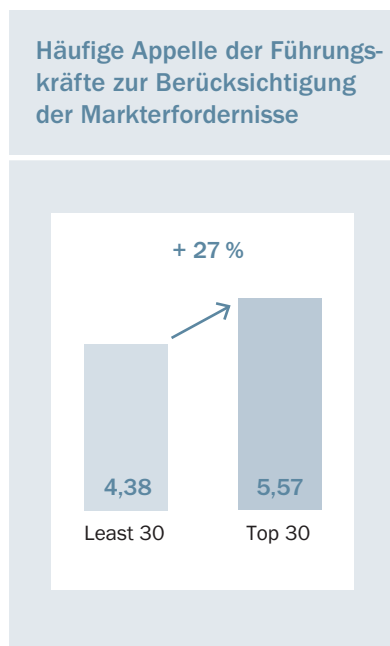


Abbildung 5

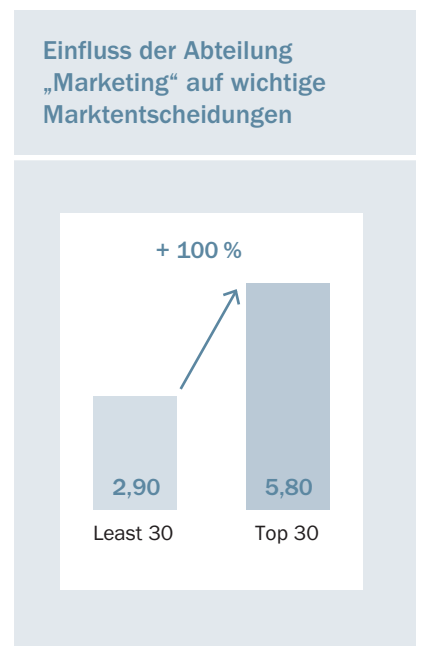


Abbildung 6

Die Top 20 der am stärksten marktorientierten Unternehmen Deutschlands in 2009

Rang	Unternehmen	Score
1.	Volkswagen AG	508
2.	Wüstenrot & Württembergische AG	494
3.	Henkel AG & Co. KGaA	484
4.	Kässbohrer Geländefahrzeug AG	479
5.	SMA Solar Technology AG	478
6.	Hawesko Holding AG	474
7.	Pfleiderer AG	471
8.	Siemens AG	469
9.	Sartorius AG	467
10.	adidas AG World of Sports	464
11.	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	463
12.	Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide	462
13.	Celesio AG	458
14.	ATOSS Software AG	457
15.	Geratherm Medical AG	456
16.	USU Software AG	455
17.	Daimler AG	454
17.	MLP AG	454
19.	BMW AG (BMW Group)	453
20.	Sixt AG	450

Die Studiensieger in 2009

Volkswagen

Nachdem der Automobilkonzern im letzten Jahr bereits Platz fünf belegte, gelang Volkswagen nun der Sprung an die Spitze des Rankings. Dabei punktet die traditionsreiche Marke in allen Bereichen marktorientierter Unternehmensführung. Vor nunmehr knapp drei Jahren erfolgte die Formulierung der Unternehmensvision „Volkswagen – die innovativste

Volumenmarke der Welt“ und die entsprechende Adaption des Markenleitbilds. Dieses Leitbild korreliert 1:1 mit der Unternehmensstrategie und wird in allen Unternehmensbereichen durchdekliniert. Markenwerte sind der zentrale Dreh- und Angelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten und geben Leitplanken für markenkonformes Handeln vor. Der neue Claim „Volkswagen. Das Auto“ ist integraler Bestandteil von Identität und Heritage der Marke und wird

weltweit verwendet. Der Claim ist die Essenz der Markenneuaustrichtung und dient der externen Kommunikation des neuen Markenverständnisses. Mit seiner „Strategie 2018“ hat sich Volkswagen zu einer nachhaltigen, auf langfristige Ziele ausgerichteten Unternehmensführung verpflichtet. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, investiert der Konzern unter anderem in umfassende Marktforschungs- und Analyseprozesse, die sich mit den Risiken des Klimawandels, mit Sicherheitsfragen und gesundheitlichen Aspekten des Individualverkehrs sowie den Auswirkungen der Globalisierung und Demografie beschäftigen. So können Trends frühzeitig erkannt werden, und die eigene Wettbewerbsfähigkeit wird dadurch gesichert. Ganz im Sinne der „Outside-in-Perspektive“ setzt das Unternehmen auf die direkte Kommunikation mit den Kunden, um deren Bedürfnisse zu antizipieren. Volkswagen realisiert auf verschiedenen Ebenen Dialoge mit Vertretern unterschiedlichster Kundengruppen. Zum sogenannten „lauten Denken“ werden beispielsweise potenzielle Kunden eingeladen, verschiedene neue Fahrzeugkonzepte direkt miteinander zu vergleichen, und es werden zudem offene, nicht standardisierte und zeitlich unbegrenzte Interviews geführt. Die anschließenden Analysen liefern Ergebnisse für Marktforschung und Produktentwicklung und bieten Orientierung für strategische Entscheidungen im Unternehmen. Ziel der Marke Volkswagen ist es, auch in Zukunft Mobilität möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen. Volkswagen hat den Anspruch, sowohl in den etablierten als auch in den Emerging Markets Automobile anzubieten, die den jeweiligen Bedürfnissen der Menschen entsprechen – nämlich „Das Auto“.

Wüstenrot & Württembergische AG

Mit dem Platz auf dem Siebertreppchen beweist der Zweitplatzierte Wüstenrot & Württembergische (W&W), welcher wichtigen Beitrag die richtige Markenpositionierung und -strategie im Rahmen eines Reformprogramms leisten kann. Bereits 1999 erfolgte die Fusion von Wüstenrot und Württembergische zu einem gemeinsamen Konzern. Operativ im Markt agierte der Stuttgarter Finanzkonzern weiterhin mit

den beiden Traditionsmarken Wüstenrot und Württembergische. 2006 wurde ein umfassender Reformkurs unter der Bezeichnung „Wüstenrot & Württembergische 2009“ eingeleitet. Ziel des Erneuerungsprogramms: Umsatzwachstum durch die Nutzung der Potenziale von sechs Millionen Bestandskunden zu generieren, innovative Produkte zu schaffen und die Profitabilität deutlich zu steigern. Es wurde eine neue Positionierung für den Konzern erarbeitet. Wüstenrot & Württembergische verstehen sich als der Vorsorgespezialist, der seinen Kunden Vermögensbildung, Wohneigentum, finanzielle Absicherung und Risikoschutz in allen Lebenslagen bietet. Im Zuge dieser strategischen Neupositionierung erfolgte ein Relaunch des Markenauftritts. Seit Anfang 2008 treten die beiden operativen Marken Wüstenrot und Württembergische im partnerschaftlichen Markenverbund und mit einheitlichem Erscheinungsbild im Markt auf. Die Zusammengehörigkeit wird durch den jeweiligen Partnerzusatz für Kunden und Interessenten sichtbar. Somit wird deutlich, dass Wüstenrot & Württembergische das gesamte Leistungsspektrum an finanziellen Vorsorgelösungen aus einer Hand bietet. Das Wissen um diese Zusammengehörigkeit ist eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung der Konzernziele. Parallel konnte die Cross-Selling-Bilanz deutlich verbessert und neue Produkte konnten erfolgreich im Markt platziert werden.

Henkel AG & Co. KGaA

Den Drittplatzierten Henkel zeichnet seine gewachsene Unternehmenskultur als offenes Familienunternehmen mit großer Innovationskraft aus, das stark marken- und marketinggetrieben ist. Die hohe Marktorientierung des Konsumgüterherstellers dokumentiert sich in den zehn Unternehmenswerten und einer Anzahl von „Codes“, die weltweit als Leitlinie gelten und hinter denen integrierte Managementsysteme und eine Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten stehen. Sie definieren das Verhalten der Mitarbeiter und des Führungspersonals sowie die strategischen Prioritäten des Unternehmens, betonen seinen innovativen Fokus und fordern nachhaltiges und gesellschaftliches Wirtschaften

sowie eine aktive und offene Informationspolitik. In den letzten Jahrzehnten ist es Henkel wie kaum einem anderen Unternehmen im Bereich Kosmetik/Körperpflege und Wasch- und Reinigungsmittel gelungen, seine Marken durch Innovationen zum Glänzen zu bringen. Im Consumerbereich liegt die Innovationsrate bei ca. einem Drittel des Umsatzes. Und Innovation hat bei Henkel Tradition: Bereits 1929 wurde der erste Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters prämiert. Aus der Einrichtung des betrieblichen Vorschlagswesens hat sich eine interne Innovations- und Wettbewerbskultur entwickelt, in der gute Ideen gezielt gefördert werden. So können in

der digitalen „Innovationslounge“ alle Mitarbeiter weltweit, egal ob aus dem Bereich Marketing, Sales, Research & Development oder Supply, kreative Ideen einbringen und Konzepte vorstellen. Diese werden innerhalb von zehn Tagen vom Top-Management bewertet und anschließend gegebenenfalls im Rahmen eines Innovationsprozesses umgesetzt. Darüber hinaus verfügt Henkel über ein weltweites externes Forschungsnetz von Kooperationspartnern aus den universitären Bereichen, um Technologietrends frühzeitig zu erkennen und auf mögliche Geschäftspotenziale hin zu überprüfen. Bei Henkel ist das Marketing auf Vorstandsebene angesiedelt.

Fazit

Die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens am Markt führt zum Erfolg. Dafür ist eine hohe Korrelation von Unternehmensleitbild und Unternehmensstrategie unabdingbar. Die Fähigkeit, Trends frühzeitig zu identifizieren und Innovationen zu industrialisieren, spielt ebenfalls eine große Rolle.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass Marktorientierung nicht nur Sache der Vertriebs- oder Marketingverantwortlichen ist, sondern das gesamte Unternehmen betrifft. Denn bei einer Veränderung in Richtung Marktorientierung geht es auch um Strukturen, Prozesse und um das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Werden diese Veränderungen nicht täglich auf allen Hierarchieebenen gelebt und fest in der Unternehmenskultur verankert, sind alle externen Maßnahmen Makulatur.

Denn Marktorientierung ist eine Einstellung, die konsequent verinnerlicht, geschult und gepflegt werden muss. Erst dann lässt sich diese Veränderung nach außen hin vermarkten. Will man Marktorientierung in einem Unternehmen erfolgreich etablieren, muss die Firmenkultur angepasst werden, nicht lediglich die Imagebroschüre.

Das gesamte Unternehmen auf den Markt auszurichten bedeutet sämtliche Unternehmensressourcen (Mitarbeiter, Kultur, Organisationsstruktur, Führungssysteme) durch das Prisma der Marktorientierung zu durchleuchten und entsprechend zu orchestrieren. Last, but not least sind Managementtugenden gefragt, denn nur wenn die Führung den ordnungspolitischen Rahmen vorgibt und kontinuierlich über die Markterfordernisse informiert, kann Marktorientierung fester Bestandteil der Unternehmens-DNA werden.