

absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing

Motel One

Mit Minimalismus zum
Deutschen Marketing Preis

Markenstudien

So geht Digitalisierung und
Positionierung heute

Marketing-Irrtümer

Warum greifen typische
Erfolgsfaktoren nicht?



Höchste Zeit

Echtzeit-Marketing ist der Trend der nächsten Dekade.
Der Kunden-Dialog wird immer schneller und individueller



12

4 190 102 109234 1

S.13

MDRW

Die vier großen Missverständnisse

Konsequente Marktorientierung wird heute als Erfolgsrezept gesehen. Aktuelle Forschungsergebnisse machen jedoch deutlich, dass diesbezüglich Vorsicht geboten ist. Denn bei der Umsetzung tun sich viele Führungskräfte schwer. Und manche machen Fehler mit gravierenden Konsequenzen für den Unternehmenserfolg

Autoren: Clemens Koob, Andre M. Schmutte, Serge Petit, Ingo Susemihl und Florian Offergelt

Um kein neues Missverständnis aufkommen zu lassen: Wer sich am Markt orientiert, hat Erfolg. Marktorientierte Unternehmen bewältigen wichtige Kernaufgaben des Marketings deutlich besser als weniger marktorientierte Firmen – und sind damit auch unter finanziellen Gesichtspunkten erfolgreicher. Das be-

stätigen die Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Hochschule für angewandtes Management mit der h&z Unternehmensberatung und der Retail Performance Company (siehe Kasten S. 74 unten).

Aber die Studie zeigt auch: Nicht alle populären Maßnahmen der marktorientierten Unternehmensführung wirken sich automatisch positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Die Ergebnisse unserer Befragung und Interviews mit ausgewählten Managern erfolgreicher Unternehmen (siehe Kasten S. 74 unten) legen nahe, dass einige gängige Marketing-Weisheiten zu hinterfragen sind – und dass viele Marketingverantwortliche möglicherweise dem einen oder anderen Missverständnis aufsitzen.

Missverständnis 1: Allheilmittel Marktforschung

Ein erster Trugschluss ist die landläufige Annahme, dass sich Marktforschungsaktivitäten grundsätzlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Unsere Modelle zeigen keinerlei Evidenz dafür, dass die Art und Weise, wie Marktforschung heute in der Praxis betrieben wird, den Unternehmenserfolg verbessert. Im Gegenteil: Marktforschungsinitiativen entfalten unseren Daten zufolge in der Regel sogar nachteilige Erfolgswirkungen. Und die

negativen Effekte sind erheblich. Unternehmen, die ihre Marktforschungsaktivitäten um zehn Prozent intensivieren, bremsen ihr Umsatzwachstum im Schnitt um 2,3 Prozent und die Effektivität der Kundengewinnung um 2,1 Prozent. Die heute praktizierte Marktforschung wirkt sich im Farming (Kundenzufriedenheit und -bindung) gar nicht und im Hunting (Kundenakquisition) negativ aus.

Hingegen wirkt es sich signifikant positiv auf den Unternehmenserfolg aus, wenn profunde Einblicke in die Bedürfnislagen der Kunden gegeben sind, Insights zahlen sich also aus – aber die praktizierte Marktforschung trägt nur unzureichend dazu bei. Offensichtlich werden die Methoden häufig unpassend eingesetzt und die Ergebnisse falsch interpretiert. Man darf nicht darauf hoffen, dass die Kunden einem mitteilen, wie das Produkt- und Dienstleistungsportfolio auszusehen hat, das ihnen einen spürbaren Mehrwert bietet. Marketingverantwortliche sollten daher noch stärker darauf hinarbeiten, Marktforschung professionell zu betreiben. Das heißt erstens, Marktforschungsaktivitäten nicht überdimensioniert, sondern angemessen zu skalieren. Zweitens bedeutet es, auf Scheingenauigkeit und übertriebenen Perfektionismus zu verzichten und stattdessen den Fokus auf „Actionable Insights“, also die Ableitung von Handlungsempfehlungen, zu richten. Drittens gilt es, Marktforschung nicht zur Rationalisierung bereits getroffener Entscheidungen, sondern zukunftsgerichtet zur Entscheidungsfindung zu nutzen.

”

Marktforschungsergebnisse verstehen wir als ergänzende Informationen. Ein ‚big picture‘ ist vollkommen ausreichend – da brauchen wir keine Scheingenauigkeit auf unter einem Prozent

Vorsitzender der Geschäftsführung eines an der Studie teilnehmenden Unternehmens

“

Missverständnis 2: Patentlösung Managementinstrumente

Die Verwendung von Managementinstrumenten gehört für Führungskräfte seit einigen Jahrzehnten zum Alltag. Das verwundert kaum, versprechen sie doch Struktur und konkrete Hilfestellung bei der Bewältigung von Marketingproblemen. In der Literatur, insbesondere in beratungsnahen Veröffentlichungen, wird die Verwendung von Managementinstrumenten bisweilen sogar als *Conditio sine qua non* einer erfolgreichen marktorientierten Unternehmensführung angesehen. Unsere Analysen zeigen hingegen, dass ihr Einsatz mehr Tücken zu haben scheint, als gemeinhin angenommen wird. Wir konnten keine Hinweise dafür finden, dass die Nutzung von Analyse-, Planungs-, Implementierungs- oder Controlling-Tools den Unternehmenserfolg signifikant verbessert. Eine häufige Nutzung gängiger Instrumente wie beispielsweise der SWOT- oder der Portfolioanalyse wirkt sich – ganz im Gegenteil – negativ auf den Erfolg aus. Ein anschauliches Beispiel sind toolgestützte Wettbewerbsanalysen: Firmen, die mit entsprechenden Instrumenten ihre Aktivitäten zur Analyse des Wettbewerbs um zehn Prozent intensivieren, mindern ihr profitables Wachstum im Schnitt um 2,7 Prozent.

Interessant in diesem Zusammenhang: Eine um zehn Prozent bessere Marktkenntnis steigert das Umsatzwachstum im Schnitt um 3,8 Prozent. Der Einsatz einschlägiger Analysetools trägt jedoch augenscheinlich nicht wesentlich zum besseren Verständnis von Markt und Wettbewerbsposition

bei. Unseren Interviews nach liegt das Problem auch hier nicht bei den Tools als solchen, sondern in der Praxis ihrer Anwendung. Auch erfolgreiche Unternehmen nutzen entsprechende Werkzeuge, aber eben anders. Ein wichtiger Aspekt ist eine gewisse Sachlichkeit bei der Verwendung von Tools. Das heißt konkret, nicht voreilig auf Tools zu setzen, weil diese gerade en vogue sind. Es geht darum, die richtigen Werkzeuge für die jeweilige Aufgabe zu finden, ihre jeweiligen Stärken und Schwächen zu kennen, verschiedene Tools intelligent miteinander zu kombinieren, sie auf die Anforderungen im Unternehmen hin anzupassen und aus Erfahrungen im Umgang mit den Instrumenten zu lernen. Und es bedeutet auch, Managementinstrumente als Hilfestellung, nicht als Patentlösung oder gar Selbstzweck zu sehen.

”

Bei uns ist das Faible für Tools wenig ausgeprägt. Wir sind ‚hands-on‘

Vorsitzender der Geschäftsführung eines an der Studie teilnehmenden Unternehmens

“

Missverständnis 3: Empowerment als einfacher Weg zum Erfolg

Eigenständige Mitarbeiter sind an der Kundenfront leistungsfähiger und erzielen bessere Ergebnisse, so die Hoffnung vieler Führungskräfte. Auch die Forschung diagnostiziert meist positive Performance-Effekte von Autonomie und Empowerment. Unsere statistischen Modelle zeichnen allerdings ein kritischeres Bild. So lassen sich keine signifikanten Einflüsse einer kundenorientierten Autonomie

auf die finanziellen Erfolgsgrößen Umsatzwachstum und Profitabilitätsverbesserung feststellen. Auch wenn man den Blick auf die Marketingeffektivität wirft, zeigen sich bei den Kernaufgaben Kundengewinnung und Kundenbindung keine bedeutenden Effekte. Mitarbeiter, die eigenständig handeln, um die Kunden bestmöglich bedienen zu können, erzielen also in der Praxis keine besseren Ergebnisse. Sie gewinnen nicht wesentlich mehr Kunden, generieren nicht bedeutend größere und profitablere Aufträge. Im Gegenteil, sie wirken sich negativ auf die Innovationskraft des Unternehmens aus: Eine Steigerung der Autonomie um zehn Prozent vermindert die Innovationskraft um 2,9 Prozent.

Sind Marketingverantwortliche, die auf ein Empowerment der Mitarbeiter setzen, also auf dem Holzweg? Unsere Interviews legen den Schluss nahe, dass es darauf ankommt, wie die kundenorientierte Autonomie der Mitarbeiter gestaltet wird. Damit die Mitarbeiter die Hoffnung der Führungskräfte erfüllen und bessere Ergebnisse liefern können, ist es entscheidend, ihre Eigenständigkeit in sinnvolle Bahnen zu lenken, „autonomy through boundaries“ zu schaffen. An der Schnittstelle zum Kunden benötigen die Mitarbeiter strategische und operative Rahmenvorgaben, innerhalb deren sie eigenständig agieren und sich orientieren können. ▶



Trends

Ein autonomer Umgang der Mitarbeiter mit den Kunden birgt ansonsten das Risiko, dass eigenständig nicht eigenständig im Sinne des Unternehmens heißt. Leider ist das in der gelebten Praxis offensichtlich häufiger der Fall.



Wir setzen bei der Übertragung von Verantwortung klare Leitplanken und Standards, die wir zielgerichtet und inkrementell weiterentwickeln – und damit fahren wir seit Jahren gut

Vorsitzender der Geschäftsführung eines an der Studie teilnehmenden Unternehmens



Missverständnis 4: Wunderwaffe Open Innovation

Gerade in jüngerer Zeit werden Initiativen, die darauf gerichtet sind, Kunden in den Innovationsprozess einzubinden, intensiv diskutiert und von Beratern wärmstens empfohlen. Unsere Analysen weisen jedoch darauf hin, dass es sich als Fehleinschätzung erweisen könnte, von einer einfachen Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess substanzialle positive Erfolgsbeiträge zu erwarten. Eine kundenseitige Öffnung des

Unsere Autoren

Clemens Koob ist Professor für Marktforschung und strategisches Marketing an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und Managing Director des Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens Zehnvier, Zürich.

Andre M. Schmutte ist Professor für marktorientierte Unternehmensführung und Prozessmanagement an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und Managing Director des Instituts für Managementkompetenz München.

Serge Petit ist Senior Project Leader und Leiter der Practice „Vertrieb und Wachstum“ bei der h&z Unternehmensberatung in München.

Ingo Susemihl ist Senior Venture Manager bei Siemens Novel Businesses und war zuvor Geschäftsführer der Retail Performance Company.

Florian Offergelt ist Doktorand bei der h&z Unternehmensberatung.

Innovationsprozesses zeigt im Schnitt keinerlei statistisch signifikanten Einfluss auf die finanziellen Größen Umsatzwachstum und Profitabilitätsentwicklung. Auch auf die Innovationskraft wirkt sie sich nicht unmittelbar aus. Stattdessen beeinträchtigen kundenseitige Open-Innovation-Aktivitäten die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Sachen Kundenakquisition: Eine

Öffnung des Innovationsprozesses um zehn Prozent senkt die Effektivität der Kundengewinnung um 2,6 Prozent. Eine mögliche Erklärung ist die Fokussierung des Unternehmens auf bestimmte, in den Innovationsprozess eingebundene Bestandskunden – zulasten von Ressourcen, die es einsetzen könnte, um neue Kunden zu finden. Open Innovation stellt also keine Wunderwaffe dar, sondern ist – wie die von uns geführten Interviews deutlich machen – nur dann erfolgversprechend, wenn sie sorgsam geplant wird. Die Integration von Kunden in den Innovationsprozess ist kein Ersatz für die eigene Innovationskraft: Gerade disruptive Innovationen sind häufig nicht auf Wünsche zurückzuführen, die Kunden artikulieren können. Ihre Entwicklung setzt in der Organisation verankerte Kompetenzen voraus. Eine Öffnung des Innovationsprozesses sollte daher zur Innovationsstrategie passen: Wenn grundlegendere Innovationen angestrebt werden, erscheint es ratsamer, intensiv mit einer begrenzten Anzahl von Lead-Usern zusammenzuarbeiten, die Know-how hinsichtlich sich erst rudimentär abzeichnender Technologien haben.

Als Fazit lässt sich festhalten: Markt-orientierung ja, aber bitte richtig. Marktforschung, Managementtools, kundenorientierte Autonomie und Open Innovation sind keine Selbstläufer. Firmen machen beim Einsatz dieser Instrumente oftmals Fehler – mit gravierenden Folgen. Die Anwendung dieser Werkzeuge in der Praxis muss weiter professionalisiert werden. **II**

Keyfacts der Studie

Geschäftsführer und weitere Führungskräfte von 109 Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Größenklassen wurden befragt. Erhoben wurden unterschiedliche Faktoren der Marktorientierung und der finanzielle Erfolg und die Marketingeffektivität. Als bewährte Indikatoren des finanziellen Erfolgs berücksichtigte die Studie das Umsatzwachstum und die Profitabilitätsentwicklung während der letzten drei Jahre im Vergleich zur Konkurrenz. Zu den Indikatoren des Marketingerfolgs gehörte die Effektivität der Unternehmen hinsichtlich

Leistungsinnovation, Kundengewinnung und Kundenbindung. Der Einfluss der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg wurde schließlich mithilfe statistischer Methoden (insbesondere Regressionsanalysen) und qualitativer Interviews mit ausgewählten Studienteilnehmern untersucht.

Fazit: Marktorientierung trägt wesentlich zum finanziellen Erfolg eines Unternehmens bei – wenn man sie richtig angeht. Sie erklärt 32 Prozent des Umsatzwachstums, 23 Prozent der Profitabilitätssteigerung und sogar 37 Prozent des profitablen Umsatzwachstums der in der Studie untersuchten

Unternehmen. Worin diese finanzielle Erfolgssteigerung begründet liegt, wird ersichtlich, wenn man die Kernaufgaben des Marketings betrachtet. So wird die Innovationskraft von Unternehmen wesentlich von der Marktorientierung beflügelt (33 Prozent). Die Marktorientierung erklärt zudem 39 Prozent des Erfolgs, den die Unternehmen in Sachen Kundengewinnung haben; im Bereich Kundenbindung sind es 22 Prozent. Die Studie zeigt aber auch, wie Marktforschung, Wettbewerbsanalysen oder Open Innovation negativ auf das Geschäftsergebnis wirken.