

Differenzierte Marktorientierung macht den Unterschied.

Wie sich der gezielte Einsatz von Hebeln doppelt auszahlt.

71 Hz*

Gehirnaktivität beim Entwickeln
exzellenter Konzepte für Ihre
Business-Transformation-Projekte

* Per Elektroenzephalografie (EEG) kann man die elektrische Aktivität des Gehirns messen, indem Spannungsschwankungen an der Kopfoberfläche aufgezeichnet werden. Signale im Frequenzbereich von 38 bis 70 Hz („Gamma-Wellen“) treten bei anspruchsvollen Tätigkeiten mit hohem Informationsfluss auf.

Exzellente Konzepte: In mehr als 600 Projekten haben die h&z-Unternehmensberater bereits ihre herausragende Kompetenz für Business-Transformation-Beratung unter Beweis gestellt. Dabei beweisen sie immer wieder ein besonderes Einfühlungsvermögen. h&z – weil Business Transformation Köpfchen und Einfühlungsvermögen braucht.

A member of
The Transformation Alliance

h&z Beratung mit
Hirn, Herz und Hand

Inhalt

04
Management Summary

05
Marktorientierung:
Worauf es wirklich
ankommt

08
Unternehmenserfolg,
der sich messen lässt

10
Hebel des Erfolgs

13
Negative Hebel,
die Erfolg verhindern

16
Die Erfolgsformel:
Differenzierte
statt maximierte
Marktorientierung

20
Fazit

21
Methodisches Vorgehen

25
Abbildungsverzeichnis

26
Autoren

Management Summary

Marktorientierte Unternehmensführung gilt als erstrebenswert – über alle Branchen und Sektoren hinweg. Was ihren Erfolg genau begründet, blieb bislang jedoch im Dunkeln. Hier hat die h&z Unternehmensberatung zusammen mit ihren Partnern, der Hochschule für angewandtes Management, Erding, und rpc – The Retail Performance Company, ein Joint Venture der BMW Group und h&z, jetzt erstmals spannende Erkenntnisse ans Licht gebracht und räumt zugleich mit einem Irrtum auf: Marktorientierte Unternehmensführung ist nicht per se erfolgreich. Vielmehr gibt es auch negativ wirkende Hebel.

Unternehmen, die vor diesem Hintergrund eine differenzierte Marktorientierung verfolgen, das heißt: erfolgsversprechende Hebel gezielt einsetzen und sich negativ auswirkende Maßnahmen vermeiden, werden dafür belohnt: Sie erzielen mehr als doppelt so hohe Profitzuwächse wie Firmen, die Marktorientierung nicht differenziert einsetzen.

Zu den identifizierten positiven Hebeln gehören am Kunden orientierte Investitionsentscheidungen und Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Sie haben einen eindeutig stark positiven Effekt auf die finanziellen Erfolgskennzahlen wie beispielsweise das Umsatzwachstum oder die Kundenakquisition. Umgekehrt hemmen Instrumente wie zum Beispiel der falsche Einsatz von Analysen und Tools oder die ungesteuerte Eigenständigkeit von Mitarbeitern den Unternehmenserfolg.

”

If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.

Henry Ford, amerikanischer Automobilpionier und Gründer von Ford Motor Company

“

Marktorientierung: Worauf es wirklich ankommt

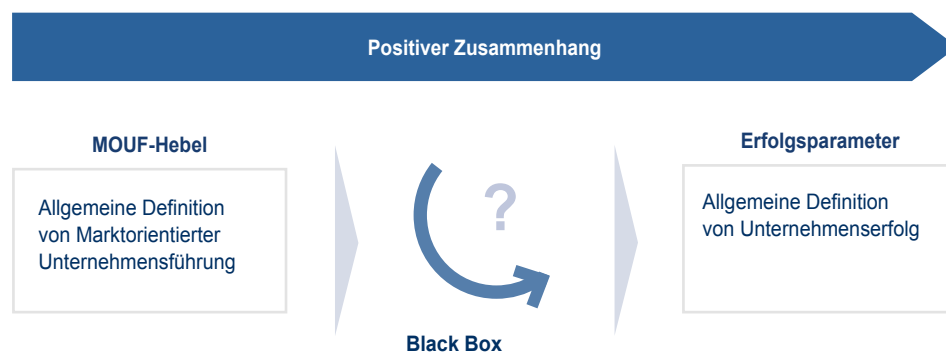
Ein ungeschriebenes Gesetz besagt: Wer sich am Markt orientiert, hat Erfolg. Doch so einfach ist das nicht, wie die vorliegende h&z Studie jetzt zeigt. Es gibt auch eindeutig negativ wirkende Hebel.

Die größte Herausforderung der Unternehmensführung ist es, Firmen im ständigen Wandel unter Berücksichtigung von zunehmender Internationalisierung und veränderter Umwelt marktorientiert zu führen. Das bedeutet nicht nur, Anforderungen des Marktes zu berücksichtigen, sondern das gesamte Unternehmen mit allen Bereichen systematisch auf Kunden und Wettbewerber auszurichten.

Die bisherige Forschung kommt zu dem Ergebnis, dass eine Marktorientierte Unternehmensführung (MOUF) den Unternehmenserfolg verbessern kann – aber wie dieses Zusammenspiel genau funktioniert, gleicht einer Black Box.

BLACK BOX DER MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Abb. 1



Die vorliegende Studie nimmt diese Black Box genauer unter die Lupe. Ziel ist es, diejenigen Hebel der Marktorientierung zu identifizieren, die positiv auf den Unternehmenserfolg einzahlen, und die im Gegenteil negativ wirkenden Faktoren davon zu unterscheiden.

Dabei wird der Einfluss der folgenden Hebel der Marktorientierten Unternehmensführung (Abb. 2) auf ausgewählte Erfolgsparameter (Abb. 3) hin untersucht.

DIE 15 UNTERSUCHTEN HEBEL DER MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Abb. 2

Kundenorientierte Investitionsentscheidung	Kundenorientierte Strategieentwicklung
Investition Aus- & Weiterbildung	Tools & Analysen
Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition	Leitprinzip Kundenzufriedenheit
Kundenorientierte Strukturen und Prozesse	Eigenständigkeit der Mitarbeiter
Infoteilung Alltag	Leitprinzip Wertschaffung
Schneller Wettbewerbsresponse	Einbindung der Kunden in Innovationsprozesse
Am Markt ausgerichtete Innovationen	Top-Management am Puls des Kunden
Regelmäßige Kundenbetreuung	

DIE UNTERSUCHTEN ERFOLGSPARAMETER MARKTORIENTIERTER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

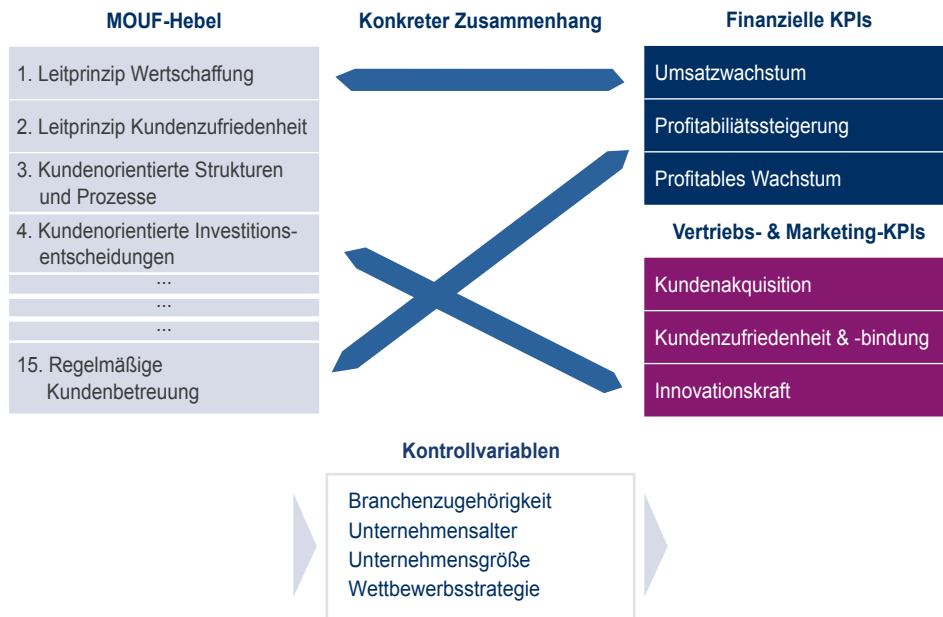
Abb. 3

Finanzielle KPIs	Vertriebs- & Marketing-KPIs
Umsatzwachstum	Kundenakquisition
Profitabilitätssteigerung	Kundenzufriedenheit & -bindung
Profitables Wachstum	Innovationskraft

Das Ziel ist es, die konkreten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Hebeln der Marktorientierten Unternehmensführung und ausgewählten Erfolgsparametern empirisch zu ermitteln. Untersucht wurden die Zusammenhänge von MOUF-Hebeln mit dem Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen. Diese dienen dazu, externe Einflüsse aus dem Modell herauszunehmen, und gewährleisten stabile Zusammenhänge.

ERMITTLUNG DER KONKRETEN ZUSAMMENHÄNGE IN DER BLACK BOX

Abb. 4



Dabei kamen überraschende Erkenntnisse zutage: Die Hebel der Marktorientierten Unternehmensführung können zwar wesentlich zum profitablen Wachstum eines Unternehmens beitragen. Neben diesen „Top-Hebeln“ gibt es aber auch „Flop-Hebel“ der Marktorientierung, die sich eindeutig negativ auf den Erfolg auswirken. Das herkömmliche Bild der Marktorientierten Unternehmensführung als einfache unternehmerische Erfolgsformel bekommt Risse: Es ist kein Allheilmittel, sich am Markt zu orientieren.

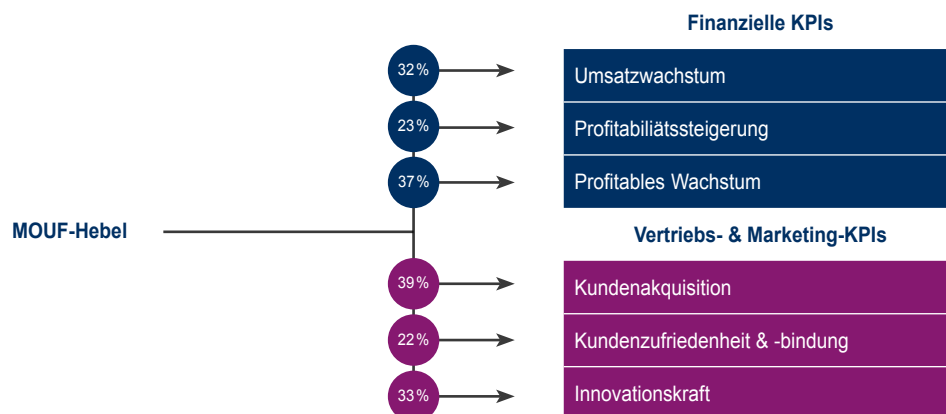
Unternehmenserfolg, der sich messen lässt

Die Hebel einer Marktorientierten Unternehmensführung können einen wesentlichen Beitrag zum finanziellen Erfolg von Unternehmen leisten. Das unterstreicht ihre Wirkung auf zwei in der internationalen Forschung für zentral befundene finanzielle Erfolgszahlen: Wie wir in statistischen Analysen ermitteln konnten, leisten alle von uns überprüften Hebel zusammen einen Mehrwert von rund einem Drittel (32 Prozent) bezogen auf das Umsatzwachstum und tragen mit einem Plus von 23 Prozent zur gesteigerten Profitabilität bei. Kombiniert man diese beiden Erfolgskennzahlen, ergibt sich eine für das Management besonders wichtige Größe, das sogenannte profitable Umsatzwachstum. Hier ist der Einfluss der Hebel einer Marktorientierten Unternehmensführung mit 37 Prozent noch ausgeprägter (Prozentzahlen dieser Größe sind für diese Art Analysen ein gutes Ergebnis und entsprechen einem hohen Wert: 0–20 Prozent = okay, 20–40 Prozent = gut, > 40 Prozent = sehr gut). Dieser Effekt auf die Finanzkennzahlen unterstreicht, dass eine Marktorientierte Unternehmensführung die Performance substantiell verändern kann.

Worin aber liegt die finanzielle Erfolgssteigerung begründet?

Ersichtlich wird dies, wenn man genauer betrachtet, wie sich eine Marktorientierte Unternehmensführung auf die Kernaufgaben des Marketings auswirkt, zum Beispiel auf Leistungsinnovation, Kundengewinnung und Kundenbindung. Die Innovationskraft von Unternehmen wird beispielsweise wesentlich von einer Marktorientierten Führung beflügelt (33 Prozent). Und in Sachen Kundengewinnung wirken sich die Hebel einer verstärkten Marktorientierung noch deutlicher aus: Der Erfolg hängt hier zu 39 Prozent von entsprechenden Aktionen ab; im Bereich Kundenzufriedenheit und -bindung sind es 22 Prozent.

AUSWIRKUNG VON MARKTORIENTIERTER UNTERNEHMENSFÜHRUNG AUF DIE VERSCHIEDENEN KPIs Abb. 5



Eine Frage aber bleibt weiter offen: Welche konkreten Maßnahmen stecken hier hinter diesem Erfolg?

Hebel des Erfolgs

Einige Hebel der Marktorientierten Unternehmensführung haben eine besonders starke positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg und beeinflussen gleichzeitig mehrere unternehmerische Erfolgsparameter. Untersucht wurde das mittels statistischer Analysen, bei denen die Wirkung verschiedener Hebel der Marktorientierung auf die in Abb. 6 genannten Erfolgsparameter/KPIs geprüft wurde. Insgesamt wurden zehn Hebel mit positiver Wirkung auf den Unternehmenserfolg identifiziert. Die Hebel „Kenntnisse der Wettbewerbsposition“, „Schneller Wettbewerbsresponse“, „Am Markt ausgerichtete Innovationen“, „Regelmäßige Kundenbetreuung“, „Top-Management am Puls des Kunden“ und „Info-Teilung Alltag“ wirken nur auf ein oder zwei der KPIs und werden in der Folge nicht näher erläutert.

Größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben hingegen folgende drei MOUF-Hebel:

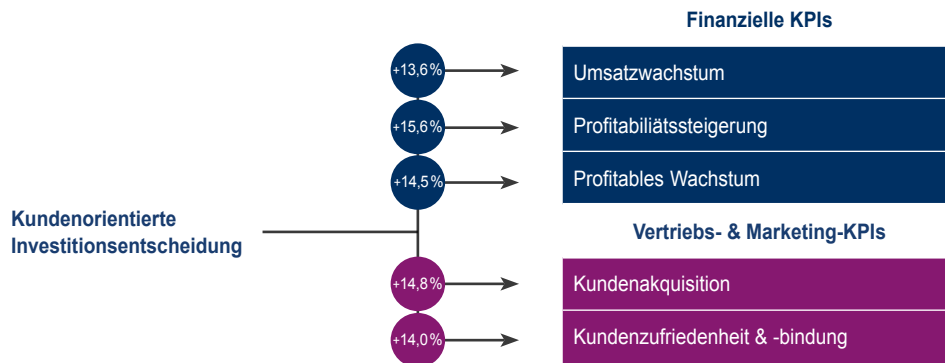
1. Investitionsentscheidungen am Kunden orientieren

„Kundenorientierte Investitionsentscheidungen“ wirken direkt positiv auf die Profitabilitätsentwicklung, also auf das Ergebnis in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Unternehmen, die sich bei ihren Investitionsentscheidungen eher von Kundenbedürfnissen als von finanztaktischen Überlegungen leiten lassen, verbessern unseren Analysen zufolge im Schnitt ihr Umsatzwachstum um 13,6 Prozent und ihre Profitabilitätssteigerung um 15,6 Prozent. Es sind demnach nicht die internen – tendenziell restriktiveren – Vorgaben des Chief Financial Officers CFOs, die für positive Ergebnisse sorgen, sondern die Ausrichtung von Investitionsentscheidungen, die sich an den Anforderungen der Kunden orientieren.

Der Stellenwert „kundenorientierter Investitionsentscheidungen“ ist umso bemerkenswerter, als dieser Hebel als Einziger, außerdem an beiden Enden des Vertriebsspektrums positiv wirkt, das heißt sowohl im „Farming“ (Kundenzufriedenheit und -bindung) als auch im „Hunting“ (Kundenakquisition). Sonst werden genau diese beiden Bereiche von sehr unterschiedlichen Hebeln beeinflusst.

KUNDENORIENTIERTE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN ALS WICHTIGSTER HEBEL

Abb. 6

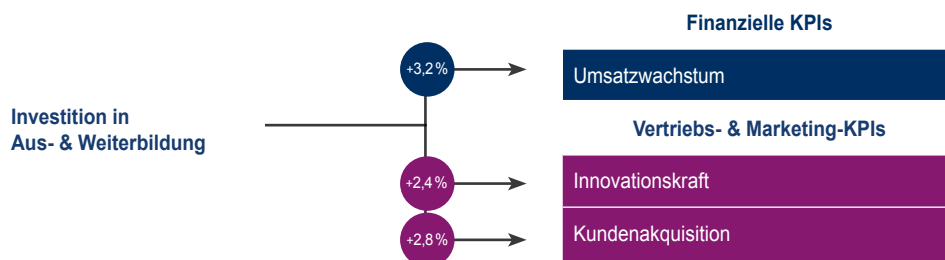


2. In die Aus- & Weiterbildung der Mitarbeiter investieren

Gezielte Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, damit diese die Kunden besser verstehen, optimal ansprechen und betreuen können, unterstützen substantiell positiv die Kundengewinnung („Hunting“). So führen 10 Prozent höhere Investitionen in die Aus- und Weiterbildung zu einer um 2,8 Prozent höheren Effektivität bei der Kundengewinnung. Gleichzeitig steigern sie wesentlich die Innovationskraft. Mehrinvestitionen in diesem Bereich von 10 Prozent führen im Schnitt zu einer um 2,4 Prozent höheren Innovationskraft. Das macht sich auch finanziell bemerkbar: Marktorientierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wirken sich mit einem Plus von 3,2 Prozent klar positiv auf das Umsatzwachstum aus (Abb. 7).

INVESTITION IN DIE AUS- & WEITERBILDUNG DER MITARBEITER LOHNEN SICH DREIFACH

Abb. 7

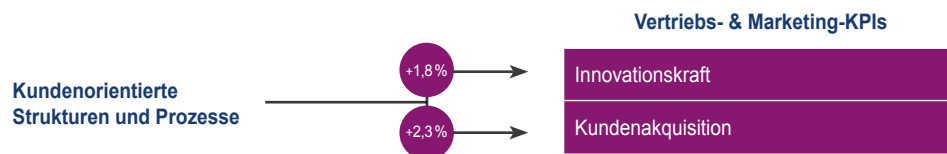


3. Bei internen Strukturen und Prozessen den Kunden in den Mittelpunkt stellen

Sind unternehmerische Organisationsstrukturen und -prozesse auf die Markt- und Kundenanforderungen ausgerichtet, erhöht sich spürbar die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Akquisition von Kunden um 2,3 Prozent. Daneben wirken sich kundenorientierte Strukturen und Prozesse positiv auf die Innovationskraft eines Unternehmens aus. Bei Firmen, die dem Grundsatz einer kundenzentrierten Organisation folgen, ist der Anteil neuer Produkte am Umsatz deutlich höher als bei Unternehmen, die sich bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen von anderen Überlegungen leiten lassen.

KUNDENORIENTIERTE ORGANISATIONSSTRUKTUREN & -PROZESSE STÄRKEN INNOVATION & KUNDENAKQUISE

Abb. 8



Negative Hebel, die Erfolg verhindern

In Sachen Marktorientierung gilt nicht zwangsläufig die Formel „mehr ist mehr“. Im Gegenteil: Unsere Studie zeigt, dass es auch Hebel gibt, die sich negativ auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen auswirken – vor allem deshalb, weil sie „falsch“ eingesetzt werden. Insgesamt wurden fünf Hebel mit negativer Wirkung auf den Unternehmenserfolg identifiziert. Die Hebel „Kundenorientierte Strategieentwicklung“ und „Leitprinzip Kundenzufriedenheit“ haben eine deutlich geringere negative Wirkung als die im Folgenden näher besprochenen Hebel und werden nicht weiter erläutert.

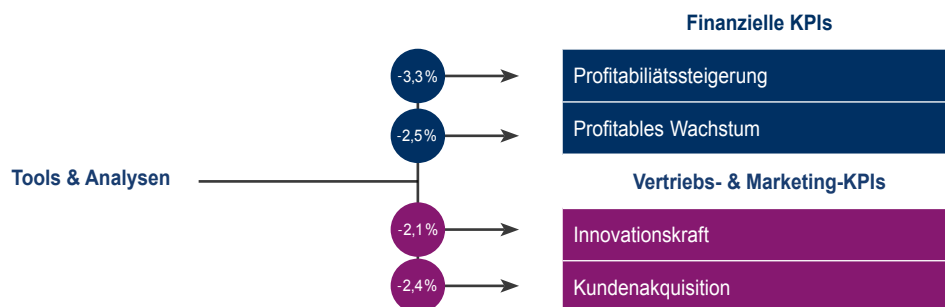
1. Managementtools und Marktforschung können den Erfolg mindern

Unsere statistischen Modelle zeigen keinerlei Evidenz dafür, dass die Art und Weise, wie Analysewerkzeuge und Managementtools heute meist eingesetzt werden, sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Im Gegenteil: Der Einsatz entsprechender Instrumente kann die Performance sogar auf breiter Front verschlechtern.

Eine häufige Nutzung gängiger Analyseinstrumente wie der SWOT- oder Portfolioanalyse wirkt sich ebenso nachteilig aus wie umfassende Wettbewerbsanalysen oder breit angelegte Marktforschungsinitiativen. Offensichtlich gelingt es vielen Unternehmen nicht, solche Instrumente effektiv einzusetzen oder aus den Ergebnissen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die negativen Performance-Effekte solcher Analysetätigkeiten können ganz erheblich sein: Unternehmen, die ihre Aktivitäten zur Analyse des Wettbewerbs um 10 Prozent intensivieren, bremsen im Schnitt ihr profitables Wachstum um 2,5 Prozent.

NEGATIVE FOLGEN FALSCH ANGEWANDTER TOOLS & ANALYSEN

Abb. 9



2. Eigenständiges Handeln floppt

Große Hoffnungen legen die Chefs heutzutage oft in die Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter. Dabei unterschätzen sie, dass eigenständig nicht automatisch „eigenständig im Sinne des Unternehmens“ heißt. Vielmehr zeigen die Studienergebnisse, dass Mitarbeiter, die eigenständig handeln, um den Kunden bestmöglich bedienen zu können, den finanziellen Unternehmenserfolg nicht positiv beeinflussen. Das gleiche Bild zeigt sich, wenn man den Blick auf die Kundengewinnung und -bindung wirft. Auf die Innovationskraft eines Unternehmens wirken sich nicht im Unternehmenssinn eigenständig handelnde Mitarbeiter, dagegen deutlich negativ aus (–2,3 Prozent).

EIGENSTÄNDIGKEIT MIT FALSCHEM FOKUS HEMMT DIE INNOVATIONSKRAFT

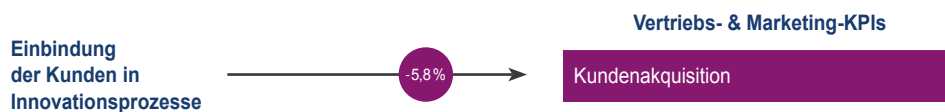
Abb. 10



3. Gemeinsam mit den Kunden Innovationen voranzutreiben funktioniert nicht

Eine Fehleinschätzung ist es auch, von der einfachen Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess substanzielle Erfolgsbeiträge zu erwarten. Gerade in jüngerer Zeit werden entsprechende Initiativen intensiv diskutiert und von Forschern und Beratern empfohlen. Hier ist jedoch Vorsicht geboten: Eine Öffnung des Innovationsprozesses um 10 Prozent senkt die Effektivität der Kundengewinnung um 5,8 Prozent. Unseren statistischen Analysen zufolge hat eine intensivere Integration von Kunden in den Innovationsprozess keinerlei Einfluss auf Umsatzwachstum, Profitabilitätsentwicklung und Innovationskraft. Durch die stärkere Ausrichtung auf bestimmte Bestandskunden wirkt sie sich stattdessen negativ auf die Kundenakquisition aus: Eine Öffnung des Innovationsprozesses um 10 Prozent senkt die Effektivität der Kundengewinnung um 5,8 Prozent.

KUNDEN SIND BEI INNOVATIONEN NICHT IMMER EINE HILFE Abb. 11



“ You can’t just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they’ll want something new.

Steve Jobs, Mitbegründer Appl. Inc.

Die Erfolgsformel: Differenzierte statt maximierte Marktorientierung

Die Kenntnis von Top- und Flop-Hebeln einer Marktorientierten Unternehmensführung allein reicht nicht. Marktorientierte Unternehmensführung muss Teil der Unternehmens-DNA sein. Sie muss verstanden, gelebt und ausgewogen umgesetzt werden. Marktorientierung ist keine Universalwaffe. Das Management tut gut daran, dem Credo „differenzierter Ansatz statt pauschaler und einseitiger Maximierung“ zu folgen. Mit Blick auf die zentralen Top- und Flop-Hebel heißt das:

1. Nachhaltigen Kundennutzen schaffen

Investitionsentscheidungen kundenzentriert zu treffen, kann dreierlei bedeuten: erstens vorhandene Kundenwünsche besser zu bedienen. Zweitens, mögliche künftige Lösungen zu antizipieren und Lösungen zu erarbeiten, die diese besser befriedigen als Angebote des Wettbewerbs. Und drittens, das Kundenverhalten aktiv im Sinne des eigenen Unternehmens zu verändern.

2. Mitarbeiter bilden und fördern

Mitarbeiter, die Kunden besser verstehen und beraten können, erhöhen die Chancen für neue Geschäftsabschlüsse. Kunden können leichter gebunden sowie Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten erkannt und genutzt werden. Auch hilft ein sicheres Ausüben der eigenen Aufgaben den Mitarbeitern, sich neuen Begebenheiten anzupassen und im Unternehmensinteresse eigenständig zu handeln. Souveränes, inhaltlich fundiertes und empathisches Auftreten erleichtert die Zusammenarbeit mit den Kollegen und fördert den Informationsaustausch mit anderen Abteilungen – der seinerseits unseren Analysen zufolge nachweislich positive Performanceeffekte hat. Auf der Kostenseite kann gezielte Aus- und Weiterbildung helfen, Stress- und Überforderungsszenarien und daraus resultierende Produktivitätseinbußen und Folgekosten zu vermeiden.

Angesichts dieser positiven Wirkungen, die sich auch in unserer Analyse, bezogen auf die Erfolgskennzahlen, widerspiegeln, überrascht es, dass nach wie vor Potenziale ungenutzt bleiben, die sich durch effektive Aus- und Weiterbildung heben ließen. Lediglich 20 Prozent der befragten Unternehmen setzen konsequent auf kundenzentrierte Aus- und Weiterbildung.

3. „One face to the customer“

Die klassischen drei Schritte des strategischen Marketings – Segmentiere den Markt – Wähle den Zielmarkt aus – Positioniere das Unternehmen – werden um einen vierten

Schritt ergänzt, nämlich um die kundenorientierte Organisation. Entscheidend ist die spezifische Anbindung der Kunden an die eigene Organisation. Kurz gesagt: „One face to the customer“. Das sagt jedoch nicht, dass zwingend eine spezifische Organisationsform das einzig Wahre ist. Ob eine Matrix-Organisation, eine funktionale, regionale oder eine Projekt-Organisation eine optimale Marktorientierung verspricht, ist je nach Rahmenbedingungen und Unternehmenssituation individuell zu entscheiden.

Es lassen sich jedoch einige Grundpfeiler erkennen, um eine Marktorientierte Unternehmensführung sinnvoll organisatorisch zu verankern. Dazu zählt insbesondere eine angemessene Dezentralisierung. Sie ermöglicht den Mitarbeitern, nah am Kunden zu sein sowie relevante Sachverhalte zu erfahren und so schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. Genauso wichtig ist eine ausgeprägte Verbundenheit zwischen den Bereichen und Abteilungen des Unternehmens. Sie unterstützt die interne Verteilung von Kunden- und Wettbewerbsinformationen und fördert ein gemeinsam marktorientiertes Verhalten.

“

Bei Sumida sind wir ganz klar projektspezifisch aufgestellt. Kundenorientierung über viele Schnittstellen ist ein tolles und einfaches Organisationsprinzip.

”

Paul Hofbauer, Vorstand der Sumida AG

„Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Funktionen bearbeiten gemeinsam mit ihrem jeweiligen Ansprechpartner auf Kundenseite ein Fachthema und sitzen intern als Projektteam räumlich zusammen. Dieses große Maß an Vernetzung – untereinander nach innen und auch nach außen mit dem Kunden – ist sicherlich ein zentraler Baustein unseres Erfolgs.“
(Paul Hofbauer)

4. Es kommt auf den richtigen Einsatz der Tools an

Wissen über Kundenverhalten und -bedürfnisse miteinander zu teilen und die eigene Wettbewerbsposition genau zu kennen wirkt sich sehr wohl signifikant positiv auf das profitable Unternehmenswachstum aus. Aber wieso wirken sich dann genau jene Tools, die hier entsprechende Erkenntnisse liefern sollen, nachteilig auf den Unternehmenserfolg aus? Es sind offenbar weniger die Analysewerkzeuge, Managementtools und Marktforschungsmethoden selbst, die „negative“ Wirkung haben, als die Art und Weise ihres Einsatzes. Analyseaktivitäten dürfen nicht zum Selbstzweck werden. Und die Ergebnisse professioneller Analysen müssen in zielgerichtete strategische und operative Maßnahmen münden.

„Als mittelständig geprägtes Familienunternehmen ist bei uns der Faible für Tools und Analysen wenig ausgeprägt. Wir sind da eher ‚hands-on‘.“

Dr. Klaus Elmer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Eissmann Automotive Deutschland GmbH

„Marktabschätzungen verstehen wir als ergänzende Informationen. Eine Information über die grobe Verteilung von Marktanteilen ist vollkommen ausreichend – da brauchen wir keine Scheingenauigkeit auf unter einem Prozent.“ (Dr. Klaus Elmer)

5. Führung ist unersetzlich

Mitarbeiter, die an der Schnittstelle zum Kunden arbeiten, brauchen strategische und operative Rahmenvorgaben, innerhalb derer sie arbeiten können. Zu groß ist ansonsten die Versuchung, nach innen zu kämpfen, um für den Kunden das Beste herauszuholen – selbst wenn das für das Unternehmen wirtschaftliche Nachteile mit sich bringt. Typische Beispiele sind Preisverhandlungen oder vom Vertrieb erzwungene „Innovationen“, die zu kurz greifen, weil sie lediglich ein Nachbau dessen sind, was der Wettbewerb heute schon bietet. Hier zahlen sich auch eine durchgängige, nachvollziehbare interne Kommunikation der Unternehmensziele und kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter aus.

„Anforderungen des Arbeitgebers hinsichtlich der Übertragung von Verantwortung müssen mit der Einstellung des Mitarbeiters zusammenpassen.“

Dr. Klaus Elmer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Eissmann Automotive Deutschland GmbH

„Der größte Fehler ist, Mitarbeitern eine Verantwortung zuzuweisen, die sie nicht haben wollen. Das geht in der Regel schief. Wir setzen bei uns klare Leitplanken und Standards, die wir zielgerichtet und inkrementell weiterentwickeln – und damit fahren wir seit vielen Jahren gut.“ (Dr. Klaus Elmer)

6. Kunden helfen nicht bei echten Innovationen

Die Integration von Kunden in den Innovationsprozess ist kein Ersatz für die eigene Innovationskraft. Eine Gefahr besteht in der zu engen Bindung an bestimmte Kunden. Das dürfte neue Kunden und insbesondere direkte Wettbewerber der Kunden, mit denen man eng zusammenarbeitet, abschrecken. Auch läuft man Gefahr, das große Ganze aus den Augen zu verlieren, sprich: sich zu sehr mit der Bedürfnislage einzelner Kunden auseinanderzusetzen und zu wenig Lösungen für einen breiten Markt voranzutreiben. Vor allem aber sind tiefgreifende Innovationen selten auf „Kundenwünsche“ zurückzuführen. Ihre Entwicklung setzt in der Organisation verankertes Know-how, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen voraus. Die Einbindung von Kunden bietet sich eher bei inkrementellen Verbesserungen oder Innovationen unter bekannten Rahmenbedingungen an.

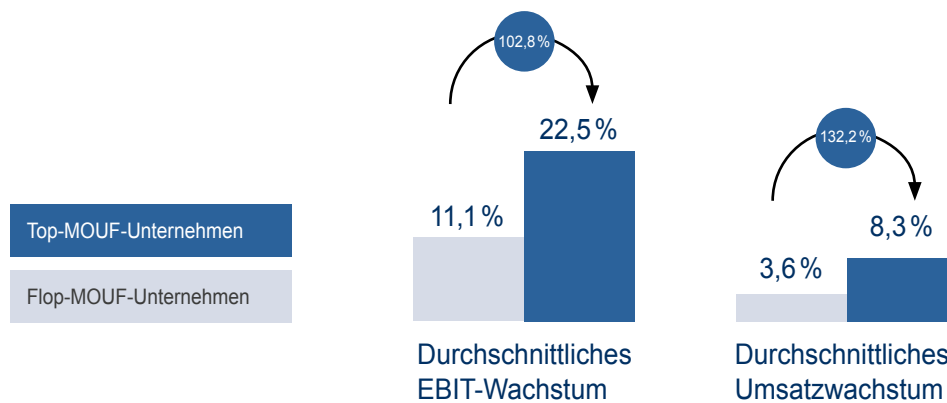
Fazit

Marktorientierung wird in der Praxis häufig als einfaches Erfolgsrezept gesehen. Die in dieser Studie durchgeführten statistischen Analysen zeigen jedoch, dass Marktorientierung keine Universalwaffe ist und nicht als simples Maximierungskonzept verstanden, sondern differenziert angegangen werden sollte. Im Kennzahlenvergleich, der auf den Geschäftsberichten der letzten drei Jahre basiert, haben Unternehmen, die einen Ansatz der differenzierten Marktorientierung verfolgen, mehr als doppelt so hohe Umsatz- und Profitzuwächse erzielt haben wie nicht marktorientierte Firmen. Während die Top-MOUF-Unternehmen die von uns identifizierten Erfolgshebel verstärkt umsetzen, handeln sie bei den negativen Hebeln differenzierter als die Flop-MOUF-Unternehmen.

Gemäß unserer statistischen Analysen bedeutet das beispielsweise unter Führungsperspektiven, Investitionsentscheidungen kundenorientiert zu treffen. Auch sollten Marktforschung und Managementinstrumente so eingesetzt werden, dass sie marktorientierte Entscheidungen mit relevanten Einblicken wirklich unterstützen. Als erfolgskritisch hat es sich außerdem erwiesen, Mitarbeiter kundenzentriert aus- und weiterzubilden und ihnen – innerhalb klarer Leitplanken – ein eigenständiges Handeln zu ermöglichen. Schließlich gilt es auch in organisatorischer Hinsicht, Marktorientierung sinnvoll im Unternehmen zu verankern.

DIFFERENZIERTERTE MARKTORIENTIERUNG VERDOPPELT DEN ERFOLG

Abb. 12

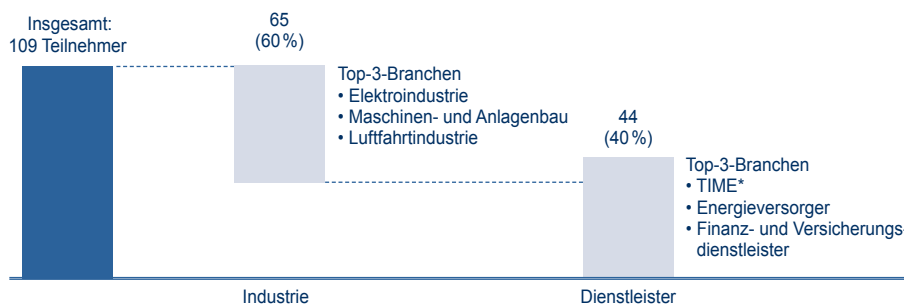


Methodisches Vorgehen

Wissenschaftliches Vorgehen und professionelles Studiendesign bilden die Grundlage für aussagekräftige Studienergebnisse

Die Studie untersucht die Auswirkungen von marktorientierter Unternehmensführung auf verschiedene Key-Performance-Indikatoren (KPIs). Ende 2013 wurden dazu mehr als 500 Führungskräfte deutscher Unternehmen online zu den Hebeln und dahinterstehenden Instrumenten einer Marktorientierten Unternehmensführung befragt. Dabei wurde auf Kontakte der h&z Unternehmensberatung zurückgegriffen und wurden Top-Manager deutscher DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen persönlich angesprochen. Von den befragten Managern antworteten 109, was einer Rücklaufquote von 21,8 Prozent entspricht. Die Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, stammen zu 60 Prozent aus der Industrie und zu 40 Prozent aus der Dienstleistungsbranche. Die am stärksten vertretenen Branchen sind die Elektroindustrie (16 Prozent), die Telekommunikations-, Informationstechnik-, Medien- und Unterhaltungsbranche (TIME) (13 Prozent) sowie die Luftfahrtindustrie (11 Prozent). 43 Prozent der Studienteilnehmer sind Geschäftsführer oder andere C-Levels und weitere 40 Prozent sind mindestens Bereichsleiter (siehe Abb. 13.4).

GESAMTSTICHPROBE NACH SEKTOREN UND BRANCHEN Abb. 13.1



* Telekommunikations-, Informationstechnik, Medien- und Unterhaltungsbranche.

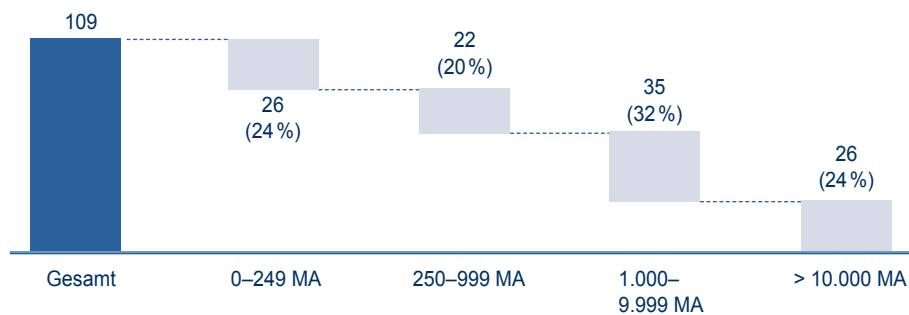
Der erste Teil der Befragung nahm Bezug auf Unternehmensdaten, daraufhin folgte eine Abfrage von 27 Faktoren, die eine große Relevanz für Marktorientierte Unternehmensführung besitzen. Diese Faktoren wurden später zu insgesamt 15 Hebeln einer Marktorientierten Unternehmensführung zusammengefasst, die von Unternehmen angewendet werden. Im letzten Teil der Erhebung kam es zu einer Abfrage von finanziellen sowie Vertriebs- & Marketing-KPIs. Bei den Fragen und Fragekonstrukten handelt es sich um neue Instrumente, die zuvor in mehreren Pretests (n = 40) auf Ihre Eignung überprüft

wurden. Die Reliabilität der Instrumente ist mit Cronbachs-Alpha-Werten von ,668 bis ,841 gut. Alle Berechnungen wurden mit SPSS durchgeführt. Die gewonnenen Daten basieren auf der Selbsteinschätzung der Befragten. Zur Überprüfung der Angaben und zur Absicherung der Ergebnisse kam es zu einer Erhebung von GuV-relevanten KPIs bei den teilnehmenden Unternehmen. Diese KPIs wurden aus öffentlich zugänglichen Quellen wie z. B. Geschäftsberichten erhoben.

Bei den angewandten statistischen Verfahren handelt es sich hauptsächlich um Produkt-Moment-Korrelation nach Bravais und Pearson sowie Regressions- und Faktorenanalysen. Das Signifikanzniveau aller Berechnungen beträgt 5 Prozent.

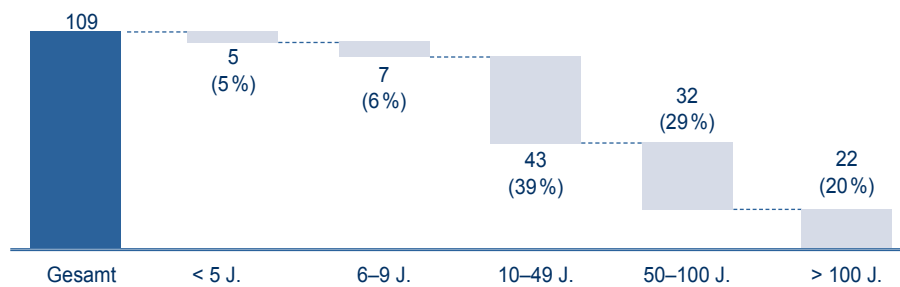
UNTERNEHMENSGRÖSSE DER STUDIENTEILNEHMER

Abb. 13.2



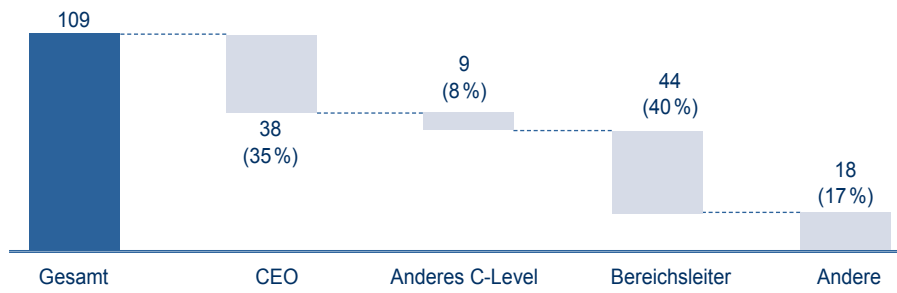
UNTERNEHMENSALTER IN JAHREN

Abb. 13.3



POSITION DES TEILNEHMERS IM UNTERNEHMEN

Abb. 13.4



Die Entwicklung und Abfrage der MOUF-Hebel erfolgte in enger Anlehnung an die Forschungsliteratur

In der Befragung wurden 27 unterschiedliche Faktoren der Marktorientierung als mögliche erklärende Variablen erfasst. Die Items wurden in Anlehnung an die Literatur entwickelt. Im Sinne eines integrierten Verständnisses von Marktorientierter Unternehmensführung wurden sowohl Faktoren berücksichtigt, die sich auf eine spezifische Unternehmenskultur beziehen, als auch jene, die auf Verhaltensweisen abzielen.

Um den Praxisbezug zu gewährleisten, wurde darauf geachtet, dass die Faktoren normative, strategische und operative Aspekte abdecken und sich den Themen Strategie, Struktur und Kultur zuordnen lassen

Die Erfolgsparameter

Wichtige finanzielle sowie Marketing- und Vertriebs-KPIs bilden die Erfolgsparameter dieser Studie.

Finanzielle KPIs

Umsatzwachstum: entnommen aus den Geschäftsberichten und analysiert für die letzten drei Geschäftsjahre.

Profitabilitätssteigerung: analysiert aus den Geschäftsberichten und errechnet für die letzten drei Geschäftsjahre.

Profitables Wachstum: analysiert aus den Geschäftsberichten und errechnet für die letzten drei Geschäftsjahre.

Vertriebs- & Marketing-KPIs

Die Marketing- und Vertriebs-KPIs Leistungsinnovation, Kundengewinnung und Kundenbindung sind kaum über objektive Kennziffern erfassbar. Sie wurden daher über die Wahrnehmung der Umfrage-Teilnehmer erfasst. Hierzu nutzten wir jeweils die in der Wissenschaft etablierte 5-Punkte-Likert-Skala.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Black Box der Marktorientierten Unternehmensführung	S. 05
Abb. 2:	Die 15 untersuchten Hebel der Marktorientierten Unternehmensführung	S. 06
Abb. 3:	Die untersuchten Erfolgsparameter Marktorientierter Unternehmensführung	S. 06
Abb. 4:	Ermittlung der konkreten Zusammenhänge in der Black Box	S. 07
Abb. 5:	Auswirkung von Marktorientierter Unternehmensführung auf die verschiedenen KPIs	S. 09
Abb. 6:	Kundenorientierte Investitionsentscheidungen als wichtigster Hebel	S. 11
Abb. 7:	Investition in die Aus- & Weiterbildung der Mitarbeiter lohnen sich dreifach	S. 11
Abb. 8:	Kundenorientierte Organisationsstrukturen & -prozesse stärken Innovation & Kundenakquise	S. 12
Abb. 9:	Negative Folgen falsch angewandter Tools & Analysen	S. 13
Abb. 10:	Eigenständigkeit mit falschem Fokus hemmt die Innovationskraft	S. 14
Abb. 11:	Kunden sind bei Innovationen nicht immer eine Hilfe	S. 15
Abb. 12:	Differenzierte Marktorientierung verdoppelt den Erfolg	S. 20
Abb. 13.1:	Gesamtstichprobe nach Sektoren und Branchen	S. 21
Abb. 13.2:	Unternehmensgröße der Studienteilnehmer	S. 22
Abb. 13.3:	Unternehmensalter in Jahren	S. 22
Abb. 13.4:	Position des Teilnehmers im Unternehmen	S. 23

Autoren



Dr. Serge Petit ist Senior Project Leader und Leiter der Practice „Vertrieb und Wachstum“ bei der h&z Unternehmensberatung AG in München. In dieser Funktion agierte er als Hauptverantwortlicher der vorliegenden Studie. Serge Petit studierte an der EAP European School of Management in Paris, Oxford und Berlin und promovierte an der Université Paris-Dauphine. Dort beschäftigte er sich mit Innovationsmanagement an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Siemens Unternehmensberatung, wechselte im Jahr 2000 zu der Infineon Technologies AG, wo er Positionen im Product Marketing und im Business Development innovativer Technologien übernahm. 2005 erfolgte der Wechsel zu Giesecke & Devrient (G&D) als Key Account Manager für internationale Bankenkunden. Er baute anschließend als Leiter der Abteilung Managed Services das Dienstleistungsgeschäft von G&D im Bereich Zahlungsverkehr auf. Seit 2011 ist Dr. Petit bei h&z, wo seine Projektschwerpunkte im Bereich Wachstum sowie Vertrieb und Marketing-Strategien liegen.



Prof. Dr. Clemens Koob ist Professor für Marktforschung und strategisches Marketing an der Hochschule Erding bei München und Managing Director des Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens zehnvier, Zürich. Koob studierte an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaftslehre und promovierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Anschließend war er Berater bei McKinsey & Company und geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung, einem An-Institut der Universität St. Gallen (HSG). 2004 gründete er gemeinsam mit Dr. Kerstin Bolliger zehnvier research & strategy. Seit 2009 lehrt er am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Universität München, 2010 wurde er von der Hochschule Erding zum Professor berufen. Clemens Koob ist Autor von zahlreichen Fachartikeln und Buchbeiträgen und regelmäßiger Speaker auf internationalen Konferenzen.



Prof. Dr. Andre M. Schmutte erhielt 2007 den Ruf an die Fachhochschule für angewandtes Management als Professor für marktorientierte Unternehmensführung und Prozessmanagement. Sein Schwerpunkt in Forschung und Lehre liegt auf dem Gebiet der Unternehmensentwicklung zur Business Excellence. Andre M. Schmutte studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe. 1998 folgte die Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität der Bundeswehr München. Seine Arbeit wurde 1998 mit dem Forschungspreis der Universität ausgezeichnet. Seine berufliche Laufbahn begann Andre M. Schmutte 1997 als Business Consultant und Bereichsleiter Marketing des internationalen Hightech-Dienstleistungsunternehmens IABG in München. 1999 wechselte er zu Siemens und leitete in den folgenden Jahren zahlreiche Projekte zur wertorientierten Unternehmensentwicklung. Er verantwortete das strategische Marketing und Business Development des Learning Campus (LC), des zentralen Dienstleisters zur Umsetzung der Unternehmensprogramme der Siemens AG, bevor er ins Global Account & Partner Management des LC wechselte und die Siemens Divisions weltweit in Fragen der Organisations- und Kompetenzentwicklung betreute.

Ingo Susemihl blickt zurück auf einen vielseitigen und international geprägten Werdegang. Er hat nach seinem Ingenieurstudium zunächst über acht Jahre in verschiedenen Positionen in Forschung & Entwicklung in Deutschland und den USA gearbeitet und sich über Aufgaben im Fertigungsmanagement, im Vertrieb und Marketing sowie in der Managementberatung zu einer versierten Führungspersönlichkeit und einem Entrepreneur entwickelt. Seine über 20-jährige Führungserfahrung hat er in kleinen und mittelständischen Unternehmen und bei Start-up-Aktivitäten ebenso gesammelt, wie in großen Industrieunternehmen (Siemens, Infineon, Osram), davon sieben Jahre in General-Management-Funktionen bzw. als Mitglied der Geschäftsleitung von global agierenden Geschäftseinheiten. Seit Anfang 2013 ist Ingo Susemihl Geschäftsführer und CFO bei rpc – The Retail Performance Company GmbH, einem Joint Venture der BMW Group und der h&z Unternehmensberatung. Er gehört zum Gründungsteam dieses Start-up-Unternehmens, das heute – 16 Monate nach Gründung – Büros in sieben Ländern hat und über 80 Berater in internationalen Projekten beschäftigt.



Florian Offergelt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei IUNworld. Als Doktorand bei der h&z Unternehmensberatung begleitete er die MOUF-Studie vor allem in methodischen Fragen und bei der Erhebung. Im Zuge seines Studiums der Wirtschaftspsychologie sammelte er bereits umfangreiche Erfahrungen in der Durchführung empirischer Studien. Durch vorangegangene wissenschaftliche Arbeiten im Bereich der Strategie- und Managementforschung konnte er sich umfangreiches Wissen und Erfahrungen im Bereich Märkte und Führung erarbeiten. In dieser Funktion agierte er als Hauptverantwortlicher der vorliegenden Studie.



Über die h&z Unternehmensberatung AG

h&z gehört mit Standorten in München, Düsseldorf, Dubai, Hamburg, Paris, Wien und Zürich zu Europas führenden Unternehmensberatungen mit den Schwerpunkten Business Strategy & Optimization, Sales, Service, Produkt & Technologie, Einkauf und Supply Chain sowie Training. Seit über 15 Jahren vertrauen große Konzerne und renommierte Mittelständler aller Branchen auf die Expertise und Erfahrung von h&z. Mit dem Leitsatz „Beratung mit Hirn, Herz und Hand“ konzipieren unsere Mitarbeiter innovative Lösungen und setzen diese konsequent um. 2012 erhielt h&z die Auszeichnung als Hidden Champion im Bereich Business Excellence, verliehen von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Kooperation mit den Wirtschaftsmedien Capital und Financial Times Deutschland. 2013 wurde h&z zum wiederholten Mal mit dem „Great Place to Work“-Gütesiegel als bester Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet. Als Mitglied der Transformation Alliance ist h&z Teil eines weltweiten Netzwerks mit über 420 Beratern.

Mehr unter www.huz.de.

Für Rückfragen zur Studie und bei Interesse an einem persönlichen Gespräch zum Thema Marktorientierte Unternehmensführung wenden Sie sich bitte an Serge Petit, serge.petit@huz.de.

h&Z Beratung mit
Hirn, Herz und Hand

www.huz.de

h&z Unternehmensberatung AG
Neuturmstraße 5, 80331 München
Telefon +49 89 242969-0

München • Düsseldorf • Dubai • Hamburg • Paris • Wien • Zürich

A member of
The Transformation Alliance 