campus

HERMANN SIMON
FRANK BILSTEIN
FRANK LUBY

DER GEWINN-ORIENTIERTE MANAGER

ABSCHIED VOM MARKTANTEILSDENKEN

© Campus Verlag GmbH

Prof. Dr. Hermann Simon ist Gründer und Chairman von *Simon-Kucher & Partners*. Er ist regelmäßiger Kolumnist in der Wirtschaftspresse und hat bereits zahlreiche Bücher verfasst. Sein ebenfalls im Campus Verlag erschienenes Buch *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer* (1996) wurde ein Welterfolg.

Frank F. Bilstein und *Frank Luby* sind Partner bei *Simon-Kucher & Partners*.

© Campus Verlag GmbH

Hermann Simon, Frank F. Bilstein, Frank Luby

Der gewinnorientierte Manager

Abschied vom Marktanteilsdenken

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bei dieser Ausgabe handelt es sich um die aktualisierte und angepasste Fassung des Textes, der 2006 unter dem Titel »Manage for Profit, not for Share. A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets« im Verlag »Harvard Business School Press« erschienen ist.
Copyright © 2006, Frank F. Bilstein, Frank Luby und Hermann Simon
All rights reserved

Aus dem Englischen von Jutta Scherer

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.
ISBN-13: 9-783-593-38113-8
ISBN-10: 3-593-38113-3

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2006. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Fotosatz Huhn, Maintal-Bischofsheim
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

In Erinnerung an Peter Drucker

© Campus Verlag GmbH

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Kapitel 1
Gewinn geht über Marktanteil 11

Erkennen Sie die Symptome der Gewinnmalaise 14
Seien Sie sich der Ursachen für die Marktanteils-Obsession bewusst 17
Setzen Sie dem Marktanteilsdenken ein Ende 23
Lernen Sie, Ihr Marketing auf Gewinn auszurichten 28
Fazit 35

Kapitel 2
Friedlich konkurrieren lernen 38

Bremsen Sie die Angreifer in Ihrem Markt 38
Nutzen Sie die Wettbewerbslandkarte als Entscheidungshilfe . . 43
Geben Sie Marktanteile auf, wenn Sie damit Ihre Gewinne absichern können 49
Fazit 54

Kapitel 3
Mit den richtigen Annahmen arbeiten 56

Orientieren Sie Ihre Meinung über Kunden an Fakten – nicht an überkommenen Vorstellungen 56
Lassen Sie nicht zu, dass Kunden Ihre Leistung als selbstverständlich erachten 61

© Campus Verlag GmbH

Nutzen Sie den Zusammenhang zwischen Preis und Gewinn . . 66
Lassen Sie bei Wettbewerbs-Benchmarks Vorsicht walten 72
Fazit 74

Kapitel 4
Anhand interner Daten Gewinnpotenziale finden 76

Verstehen Sie Nutzen und Grenzen von internen Daten 76
Bestimmen Sie Ihre Gewinnmöglichkeiten mit Statusdaten . . . 77
Erheben Sie Reaktionsdaten, um Ihre Gewinnpotenziale zu quantifizieren 82
Fazit 91

Kapitel 5
Präferenzen und Zahlungsbereitschaft der Kunden bestimmen 93

Achten Sie auf eine hypothesengetriebene und fokussierte Marktforschung 93
Nutzen Sie Ihre Vertriebs- und Serviceteams als Informationsquellen 106
Richten Sie den Aufwand für Marktforschung am Gewinnpotenzial aus 109
Fazit 112

Kapitel 6
Marketing-Mix optimieren – Gewinnpotenzial maximieren . . 115

Segmentieren Sie Ihre Kunden nach Präferenzen und Zahlungsbereitschaft 116
Richten Sie Ihr Produktangebot an der Zahlungsbereitschaft der Kunden aus 120
Werben Sie kräftig für Ihre Produkte, sofern Sie sich der Wirkung sicher sind 128
Fazit 131

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 7
Preise erhöhen und wohlverdienten Gewinn realisieren . . 134

Erhöhen Sie die Preise, wenn Sie mehr Nutzen bieten können . . 136
Erhöhen Sie die Preise, um in einem schrumpfenden Markt Ihre Gewinne abzusichern 138
Erhöhen Sie die Preise für ausgewählte Kundensegmente 142
Nutzen Sie den Preis bei Low-Involvement-Produkten als Wertindikator 148
Gehen Sie bei Preisanpassungen aufgrund geänderter Kosten umsichtig vor 150
Denken Sie bei Preisverhandlungen an den Preis-Leistungs-Konsistenzkorridor 152
Fazit 154

Kapitel 8
Unnötige Zugeständnisse an Kunden vermeiden 157

Lernen Sie, wann Sie dem Gewinn ein Stück Kundenzufriedenheit opfern müssen 157
Starten Sie Kundenbindungsprogramme nur, wenn der Wettbewerb sie nicht kopieren kann 159
Trainieren Sie Ihren Kunden keine Anspruchshaltung an 163
Widerstehen Sie dem Drang, Preise proaktiv zu senken 168
Fazit 174

Kapitel 9
Anreizsysteme am Gewinn ausrichten 176

Helfen Sie Ihrem Vertrieb, beim Kunden höhere Preise durchzusetzen – anstatt niedrigere beim Vorgesetzten 176
Setzen Sie die monetären Anreize richtig: Bares ist nach wie vor gefragt 179
Belohnen Sie Vertriebspartner für Leistung, nicht für Volumen . . 184
Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, wenn Sie eine Gewinnkultur wollen 186
Fazit 189

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 10
Marktkommunikation gezielt steuern 191

Sagen Sie in der Öffentlichkeit das, was Sie meinen 191
Senden Sie Signale, um eine Eskalation des »kalten Marketing-Krieges« zu verhindern 193
Senden Sie Signale, um den Markt auf geplante Maßnahmen hinzuweisen 195
Senden Sie Signale als Warnschuss, um einen Rückzug zu erzwingen 199
Lernen Sie, Signale zu empfangen und zu deuten 203
Fazit 205

Kapitel 11
Epilog: Höchste Zeit zur Realisierung Ihres Gewinnpotenzials 208

Stabilisieren Sie Ihre Marktposition – und definieren Sie sie dann neu 209
Stellen Sie das Programm unter die Führung erfahrener Champions 211
Vermeiden Sie Rückfälle und Fehlkommunikation 214
Bereiten Sie sich vor: Wo steht Ihr Unternehmen heute? 216

Danksagung 218

Register 220

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 1

Gewinn geht über Marktanteil

»Wir müssen uns von dieser Marktanteils-Hysterie frei machen. Der Marktanteil ist Mittel zum Zweck – kein Selbstzweck.«

CEO eines Weltmarktführers

Wer heute nach dem stärksten Alarmsignal aus Führungskreisen Ausschau hält, muss sich nicht durch einen Stapel von Insolvenzerklärungen wühlen. Oder durch Zeugenaussagen aus einem publicityträchtigen Unterschlagungsprozess. Er kann sich einfach die Fotos einer Gruppe gestandener Automanager ansehen und wird bei jedem von ihnen ein kleines Modeaccessoire finden: eine Reversnadel in Form einer 29.[1]

Mit dieser Nadel würdigten die oberen Führungsebenen der General Motors Corporation nicht etwa ein Jubiläum, einen neuen Motorentyp oder die Anzahl der letzten Produkteinführungen. Die Nadel war vielmehr Symbol ihrer Entschlossenheit, im heiß umkämpften US-Markt 29 Prozent Marktanteil zu erringen. Auf dieses Ziel konzentrierte General Motors all seine Ressourcen. Als es dennoch verfehlt wurde, ließen einige der Manager die Nadel am Revers.

»Die ›29‹ wird da dran bleiben, bis wir ›29‹ erreicht haben,« sagte Gary Cowger, President von GM North America, 2004 in einem Interview. »Und dann besorge ich mir wahrscheinlich eine ›30‹.«[2]

Ganz ohne Zweifel verdienen diese Führungskräfte unsere Hochachtung und Anerkennung – allein schon deshalb, weil sie es geschafft haben, eine so riesige Organisation um ein simples Ziel zu scharen und diesem Ziel trotz mancher Rückschläge treu zu bleiben. Gewiss keine leichte Aufgabe. Und dennoch: Wie viele andere sind auch die GM-Manager einem Missverständnis zum Opfer gefallen, das so alt ist wie die Managementtheorie selbst: dem Glauben, der Marktanteil sei die beste Orientierungsgröße für die Definition von Unternehmenszielen,

© Campus Verlag GmbH

die Führung des Unternehmens und die Messung seines Erfolgs. Die Anstecknadel bei General Motors ist nur eines von vielen Beispielen dafür, wie überaus stark und nachhaltig dieser Fehlglaube die Kultur eines Unternehmens beeinflussen kann.

Dieses Buch bricht mit all den Überlieferungen und Lehren, die den Glauben an die grenzenlose Macht des Marktanteils zum wahrscheinlich größten Management-Irrtum der heutigen Zeit werden ließen. Wir werden hier die inhärenten Widersprüche der Marktanteils-Obsession offenlegen und ihren zerstörerischen Einfluss deutlich machen, und wir werden die Unternehmensführer dazu aufrufen, sich wieder mit neuer Kraft dem Gewinn zuzuwenden. Wir fordern eine Renaissance des Gewinns – angeführt von Unternehmen, die in hart umkämpften Märkten tätig sind und alle »4 P« ihres Marketing (Price, Product, Place, Promotion) darauf ausrichten, mehr Geld zu verdienen – nicht darauf, mehr zu verkaufen.

Seit Jahrzehnten bekommen Führungskräfte von Kollegen, Vorgesetzten, Professoren und anderen Experten immer wieder vorgebetet, im Erreichen und Halten hoher Marktanteile liege das allein selig Machende. Folgerichtig haben sie jedes einzelne Element ihrer Unternehmen – von der Strategie über Marketing und Vertrieb bis hin zur Fertigung – auf dieses Ziel ausgerichtet. Zusätzlich bestärkt wurden sie durch Schulungen, Anreizsysteme und Beispiele aus anderen Branchen. Und natürlich durch die Belohnungen und Beförderungen, die sie von der Firmenleitung für ihre Marktanteilserfolge erhielten.

Und so haben sich diese Manager so gut wie nie gefragt, ob für ihre Unternehmen – und auch ihre Karriere – vielleicht eine andere Größe als der Marktanteil zum strategischen Leitprinzip werden sollte. Das war geradezu undenkbar!

Was gegen den Marktanteil als Leitprinzip spricht? Eine ganze Menge. Vor allem ist er eine willkürliche und häufig irreführende Größe: Wenn Unternehmen ihre Strategien des »profitablen Wachsens« darauf aufbauen, dann entstehen daraus Wertesysteme und Verhaltensweisen, die eher zur Vernichtung als zur Steigerung von Gewinnen führen.

Natürlich hätte unser Postulat einen falschen Klang, wenn wir es nicht belegen und ein Veränderungsprogramm präsentieren könnten. Wir werden ausführen, dass Unternehmen in jedem reifen Markt – nicht

© Campus Verlag GmbH

nur in der Automobilbranche – weit hinter ihrem Gewinnpotenzial zurückbleiben, wenn sie sich von reinen Marktanteils- oder Absatzzielen leiten lassen. Umgerechnet 1 bis 3 Prozent des Jahresumsatzes gehen ihnen dadurch an Gewinn verloren. In konkreten Zahlen heißt das: Der Leiter eines Fünf-Milliarden-Euro-Unternehmens schenkt, solange er an dem antiquierten Marktanteils-Dogma festhält, seinen Kunden und Wettbewerbern jedes Jahr zwischen 50 und 150 Millionen Euro. Diese Zahl ist weder willkürlich herausgegriffen noch theoretisch hergeleitet oder von irgendeinem Supercomputer zusammengerechnet. Sie ist das Resultat von Ertragssteigerungsprogrammen, die Hunderte von Unternehmen durchlaufen haben. Diese Unternehmen liefern den Stoff für die meisten Ausführungen und Fallbeispiele in diesem Buch.

Für einige von ihnen brachte das Veränderungsprogramm weit mehr als nur Gewinnsteigerungen: Es sicherte ihr Überleben. Unser Programm ersparte diesen Unternehmen strategische Missgriffe, deren Konsequenzen – meist ebenso unvorhersehbar wie massiv – ihren Untergang bewirkt oder beschleunigt hätten.

So gerüstet mit den Daten und Fakten aus unserer umfangreichen Beratungserfahrung möchten wir mit diesem Buch zwei Dinge erreichen: Zum einen möchten wir Sie als Leser dazu bewegen, den Gewinn zum übergeordneten Ziel zu machen und sich mit neuer Energie für dieses Ziel einzusetzen. Zum anderen möchten wir, dass Sie Ihr Unternehmen mit dem praxiserprobten Programm, dem der Großteil des Buches gewidmet ist, zu Spitzengewinnen führen. Sie werden dazu Mut und Geduld brauchen, doch das Ergebnis wird die Mühe lohnen.

Unser Programm eignet sich nicht für Abenteurer, die die Welt verändern und ihre Branche auf den Kopf stellen wollen. Wir wenden uns vielmehr an Unternehmenslenker und Führungskräfte in reifen Märkten, denen die nüchterne Analyse lieber ist als der Adrenalinstoß. Und die sich beim Versuch, die Ertragskraft ihrer Unternehmen zu stärken, lieber an Fakten und Details orientieren als an Dogmen. Dieses Programm wird Sie vielleicht nicht als knallharten Sanierer in die Schlagzeilen bringen – aber es bringt deutlich mehr Geld in die Kassen Ihres Unternehmens.

Die ersten beiden Drittel dieses Einleitungskapitels werden sich mit der Gewinn- und Marketingmalaise beschäftigen, welche in reifen Märkten

© Campus Verlag GmbH

grassiert. Im letzten Drittel werden wir im Überblick darstellen, wie man diese Malaise Schritt für Schritt überwinden kann.

Erkennen Sie die Symptome der Gewinnmalaise

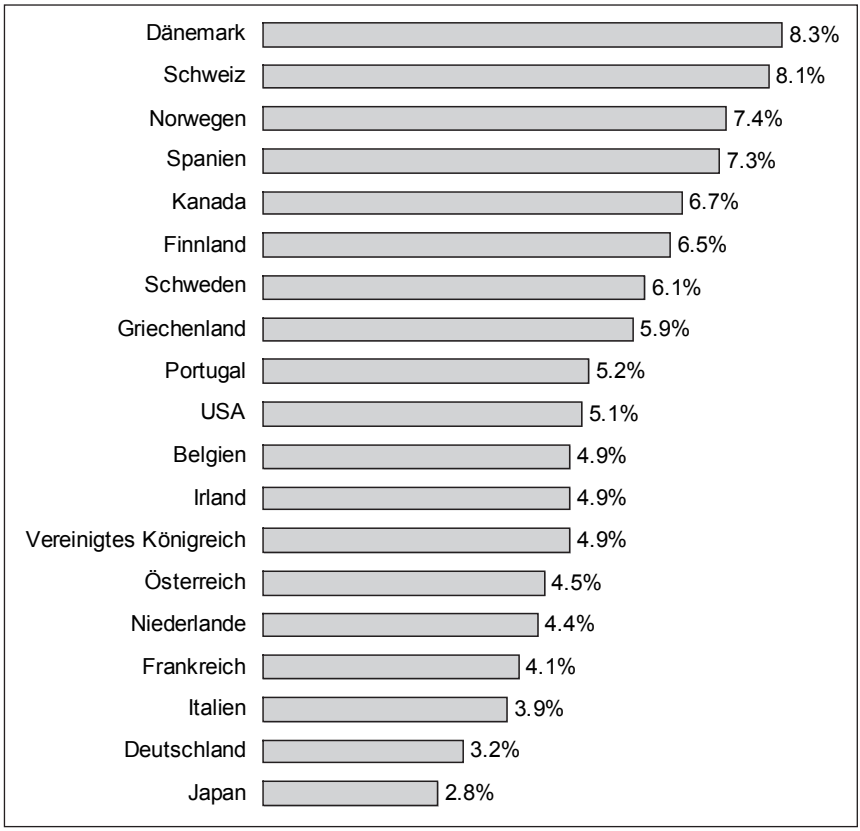
Fragt man Leute auf der Straße, wie viel Gewinn eine typische Firma pro 100 Euro Umsatz erzielt, dann wird ihre Schätzung meist zwischen 25 und 50 Prozent liegen.[3] Nichts könnte falscher sein. Tatsächlich liegen die durchschnittlichen Umsatzrenditen der Unternehmen in den meisten Industrieländern gefährlich nahe bei Null.[4] In Abbildung 1–1 sind die Umsatzrenditen (nach Steuern) international tätiger Unternehmen des Fertigungssektors aus 19 Ländern dargestellt.

Schuldig an diesen deprimierenden Zahlen sind auch altbekannte Phänomene wie globaler Wettbewerb, hohe Kosten, Überkapazitäten und eine schleppende oder gar rückläufige Nachfrage – Faktoren, die in den nächsten Jahren nicht verschwinden werden. Ein einzelnes Unternehmen kann solche externen Trends kaum beeinflussen; folglich werden die meisten Unternehmen in den reifen Volkswirtschaften auch weiterhin ihre liebe Mühe haben, halbwegs zufriedenstellende Gewinne zu erzielen – es sei denn, sie ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen bei sich selbst.

Was aber können sie tun? Üblicherweise greifen Manager, meist parallel, zu drei Arten von Maßnahmen: Sie senken die Kosten, investieren in Innovationen und ändern ihr Marketing. Kostensenkung ist die häufigste und beliebteste Maßnahme, da sie besonders sicher erscheint. Wie man sie richtig angeht, ist in der Literatur zur Genüge beschrieben worden; wir werden daher in diesem Buch nicht eine weitere Detailanleitung liefern. Was wir allerdings sehr wohl ansprechen, ist eine kritische Frage an viele Unternehmensführer: Was, wenn die Kostensenkung als Mittel zur Ertragssteigerung an ihre Grenzen stößt? Oder anders gesagt: Wie soll ein Unternehmen reagieren, wenn alle Wettbewerber im Markt ein vergleichbares Produktivitätsniveau und weitgehend ähnliche Kostenstrukturen erreicht haben? Der Vorstandsvorsitzende eines Industrieunternehmens brachte die Problematik im Gespräch mit uns auf den Punkt: »Unsere Produkte haben kaum noch Vorteile, man könnte

© Campus Verlag GmbH

Abbildung 1–1: Umsatzrendite nach Steuern (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft: Standort Deutschland. Ein internationaler Vergleich, 2006, S. 15, Köln 2006)



sie schon fast als Commodities bezeichnen. Der Wettbewerb sitzt uns im Nacken, die Kunden machen gewaltig Druck, und wir haben auf der Kostenseite alles Menschenmögliche getan. Was soll ich jetzt machen? Welche Möglichkeiten habe ich, unser Ergebnis zu verbessern?«

Innovation ist, wie Kostensenkungen, eine wesentliche und fortlaufende Aufgabe für jedes Unternehmen. Kaum jemand würde bestreiten, dass man immer wieder Neues schaffen muss, um dem von außen einwirkenden Kosten- und Preisdruck zu entgehen. Es gibt dabei nur ein Problem: Die Ausbeute aus den Innovations-Pipelines kommt in den seltensten Fällen dann, wenn man sie braucht. Der Traum vom gro-

© Campus Verlag GmbH

ßen Durchbruch (und natürlich vom monopolgleichen Status und den Traumrenditen, die damit einhergehen) bleibt eben in den allermeisten Fällen genau das: ein Traum. Völlig neue Geschäftsmodelle brauchen Jahre, um Fuß zu fassen, und bieten keine Erfolgsgarantie. Nebenbei bemerkt, sind sie ebenso rar wie bahnbrechende Produkt- und Serviceinnovationen.

Der Vertriebsleiter eines globalen Multimilliardenunternehmens aus dem Fertigungssektor sagte uns dazu: »Das ganze Gerede vom ›Innovativ-Sein‹ ist ja schön und gut. Aber ich habe nun mal Produkte zu verkaufen, die im Minimum zehn Jahre alt sind, und es ist kaum davon auszugehen, dass mir einer morgen früh die nächste Innovation auf den Tisch legt. Was soll ich also in der Zwischenzeit machen?«

Auch über das Innovationsmanagement gibt es, ebenso wie zum Thema Kostensenkung, Unmengen von Abhandlungen. Diese strategischen Ratgeber wollen wir mit unserem Buch gar nicht ersetzen. Wir wenden uns vielmehr an gewinnorientierte Manager in reifen Märkten, die es sich nicht leisten können oder wollen, auf das bahnbrechende Wunderprodukt zu warten. Und die sehr genau wissen, dass auf sie wie auch ihre Wettbewerber die folgenden fünf Bedingungen zutreffen:

- Die Kostensenkungsmöglichkeiten sind weitgehend ausgereizt.
- Der Großteil ihrer Umsätze und Gewinne kommt von etablierten Produkten in wachstumsschwachen Märkten.
- Die meisten ihrer Produkte haben ihre Alleinstellungsmerkmale mehr oder weniger eingebüßt.
- Sie stehen in einem überaus harten Wettbewerb.
- Die Kunden können problemlos den Anbieter wechseln.

Man sollte annehmen, dass ein Unternehmen, das sich eine profitable Marktposition aufgebaut hat, seine Erträge durch Ausbau dieser Marktposition – sprich: durch Erhöhung des Marktanteils – weiter steigern kann. Das postulieren zumindest die Studie Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS) und das Erfahrungskurvenkonzept. Die Erkenntnisse und Fallbeispiele in diesem Buch werden jedoch zeigen, dass diese Annahme bei Unternehmen in reifen Märkten gefährlich, ja sogar völlig falsch sein kann.

Zweitens könnte man vermuten, dass der wirtschaftliche Erfolg

© Campus Verlag GmbH

konkurrierender Unternehmen vergleichbar sein müsste, da ja alle vergleichbare Produkte mit ähnlichen Kostenstrukturen erzeugen und um dieselben Kunden konkurrieren. Auch hier zeigen unsere Fallbeispiele, dass dies in reifen Märkten nicht zutrifft. Wer keinen nachhaltigen Kostenvorteil erzielen und keine Innovation auf den Markt bringen kann, muss eben durch bessere Erlösqualität einen Vorteil erringen. Manche Unternehmen schaffen das: Sie setzen ihren Marketing-Mix geschickter ein, um ihre Umsätze bei Kunden mit dem höchsten Ertragspotenzial zu erzielen – und nicht, um nur Umsatz zu machen. Die Fallbeispiele in diesem Buch werden zwei wesentliche Punkte belegen:

- Überlegene Gewinne gehen in vielen Fällen allein auf bessere Erlösqualität sowie höheres Umsatzwachstum durch effektiveres Marketing zurück.
- Die erfolgreichen Unternehmen verwenden den Marktanteil nicht länger als Maßstab für Zielsetzung und Erfolgsmessung. Stattdessen konzentrieren sie sich auf den Gewinn.

Wir widmen also dieses Buch den Stiefkindern der Unternehmen weltweit – den reifen Produkten, die den Großteil der Umsätze beisteuern und den Laden am Laufen halten. Wir wissen aus unserer Beratungspraxis, dass diese Produkte großes Gewinnpotenzial bergen, welches die Unternehmensführungen bis dato entweder übersehen haben oder noch nicht ausschöpfen konnten. Innovation und Kostensenkung werden dieses Potenzial nicht erschließen. Wenn Sie Ihren Unternehmensgewinn um umgerechnet 1 bis 3 Prozent Ihres Jahresumsatzes steigern wollen, müssen Sie zwei Dinge ändern: Sie müssen Ihr Marktanteilsdenken durch Gewinndenken ersetzen, und Sie müssen Ihr Vorgehen zur Umsatzgenerierung ändern, indem Sie das hier beschriebene Programm durchlaufen.

Seien Sie sich der Ursachen für die Marktanteils-Obsession bewusst

Woher kommt es, dass der Marktanteil eine solche Faszination auf Manager ausübt? Das hat vielfältige Ursachen. Im Folgenden wollen

© Campus Verlag GmbH

wir kurz beleuchten, woher die Verknüpfung zwischen Marktanteil und Gewinn kommt, wie die anfängliche Begeisterung darüber in regelrechte Obsession übergegangen ist, und wie die allzu simple Auslegung der ursprünglichen Erkenntnisse in hoch kompetitiven Märkten zu gefährlichen und destruktiven Entscheidungen führen kann.

Der bekannteste Ursprung der »Marktanteilsbewegung« ist die PIMS-Studie, deren wichtigste Ergebnisse in Abbildung 1–2 zusammengefasst sind.[5]

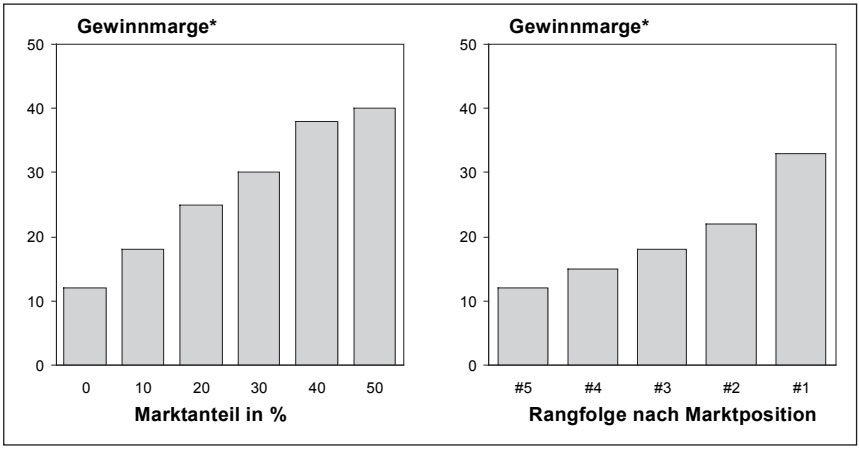
Ganz gleich, ob man nun Marktstärke als Marktposition oder als prozentualen Marktanteil definiert – PIMS zeigt eine starke Korrelation mit der Gewinnmarge. Beim Marktführer ist diese – in der PIMS-Studie definiert als ROI, also die Kapitalrendite – etwa drei Mal so hoch wie beim fünftgrößten Wettbewerber; ein Hersteller mit einem Marktanteil von 40 Prozent erreicht eine doppelt so hohe Marge wie einer mit nur 10 Prozent Marktanteil. Die strategische Implikation könnte kaum klarer sein: Sichert euch Marktanteile! Hoch leben die Skaleneffekte!

Eine zweite, etwas ältere Quelle der Marktanteilsbewegung ist die Erfahrungskurve. Dieses Konzept besagt, dass die Kostenposition eines Unternehmens von seinem relativen Marktanteil abhängt, wobei Letzterer definiert ist als der eigene Marktanteil, geteilt durch den des stärksten Wettbewerbers. Je höher dieser Wert, desto niedriger sollten die Stückkosten des Unternehmens sein;[6] folglich hat der Marktführer automatisch die niedrigsten Kosten und damit auch die höchste Gewinnmarge. Der Erfahrungskurveneffekt lieferte auch die Grundlage für die berühmte 2x2-Portfoliomatrix, auch »BCG-Matrix« genannt, mit den beiden Dimensionen »Marktwachstum« und »relativer Marktanteil«. Nach der zugrunde liegenden Theorie erfordert jedes der vier Matrixfelder eine andere Strategie, wobei das Management des Marktanteils jeweils das Herzstück darstellt, denn am Marktwachstum kann das einzelne Unternehmen wenig tun. Auch hier ist die strategische Implikation eindeutig: Unternehmen tun gut daran, ihre Marktanteile so hoch wie möglich zu treiben.

Die Erfahrungskurve und PIMS sind die Vorreiter der meisten Marktanteilsphilosophen. Einer ihrer prominentesten Verfechter war Anfang der 80er Jahre der damalige Chairman und CEO von General Electric, Jack Welch: Er verkündete, sein Unternehmen werde sich aus jedem Ge-

© Campus Verlag GmbH

Abbildung 1–2: PIMS zeigte eine Korrelation von Marktanteil und Gewinn



schäftsfeld zurückziehen, in dem es sich nicht auf Platz 1 oder 2 halten könne.

Einige spätere Studien zogen interessanterweise den strikten Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinnmarge in Zweifel und stellten die Wechselbeziehung zwischen beiden weit schwächer dar als die PIMS-Autoren.[7] Bis heute gibt es immer wieder Veröffentlichungen, welche die seinerzeitigen Erkenntnisse widerlegen – die aktuellste ist eine von Paul W. Farris und Michael J. Moore herausgegebene Anthologie.[8]

Die Kernfrage ist doch: Ist der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn eine echte Kausalbeziehung oder eine bloße Korrelation? In jüngster Zeit findet letztere Hypothese immer mehr Befürworter. Forscher, welche mittels moderner Analysemethoden die Effekte so genannter unbeobachteter Faktoren herausfilterten, zogen ein klares Fazit: »Eliminiert man den Effekt solcher unbeobachteter Faktoren ökonometrisch, ist die verbleibende Auswirkung des Marktanteils auf die Profitabilität relativ gering.«[9] Die Schlussfolgerung der Autoren: »Ein hoher Marktanteil steigert zwar per se nicht die Profitabilität; er versetzt jedoch die betreffenden Unternehmen in die Lage, bestimmte Gewinn bringende Maßnahmen zu ergreifen, welche für Unternehmen mit geringerem Marktanteil womöglich nicht machbar sind.«[10] Diese Beobachtung widerlegt zwar PIMS und die Erfahrungskurve noch

© Campus Verlag GmbH

nicht ganz, und sie liefert auch keine hinreichende Begründung für die Behauptung, Jack Welch liege völlig falsch. Doch eines steht fest: Die Philosophie »Marktanteil über alles« kann nicht länger als universelle Wahrheit gelten.

Während also die genannten Autoren die PIMS-Erkenntnisse direkt in Frage stellen, haben andere im breiteren Kontext untersucht, wie sich wettbewerbsorientierte Ziele wie Marktanteil oder Marktposition auswirken. Die frühesten bekannten Erkenntnisse hierzu stammen aus einer Zeit weit vor der PIMS-Studie und auch vor der Ära von Jack Welch. Schon 1958 wies Robert F. Lanzillotti nach, dass eine negative Korrelation zwischen der Verfolgung wettbewerbsorientierter Ziele (wie Marktanteil) und der Kapitalrendite von Unternehmen existiert.[11] Eine neuere Abhandlung von J. Scott Armstrong und Kesten C. Green fasst weitere Indizien jüngeren Datums zusammen und kommt zu dem Schluss, dass »... wettbewerbsorientierte Ziele schädlich [sind]. Diese Beobachtungen haben jedoch bislang nur geringen Einfluss auf die akademische Forschung und finden bei den Führungskräften in Unternehmen kaum Beachtung.«[12] Dies sind nur zwei Studien von vielen, in denen versucht wurde, die Auswirkungen von Marktanteils- oder Marktpositionszielen an der Erfahrungskurve und eines Portfoliomanagements gemäß BCG-Matrix zu messen. Fasst man all diese Erkenntnisse in ihrer ganzen Breite zusammen, so lässt sich eine klare Schlussfolgerung ziehen: Das hartnäckige Festhalten an wettbewerbsorientierten Zielen sowie den zugehörigen Instrumenten und Verhaltensweisen beeinträchtigt die Fähigkeit eines Unternehmens, in einem stark umkämpften oder reifen Markt Gewinne zu erzielen.

Warum hängen Manager und Investoren der Philosophie »Marktanteil über alles« überhaupt so hartnäckig an? Ganz einfach: Weil Marktanteil, Volumen und Umsatzwachstum die besten Indikatoren für nachhaltigen Erfolg durch Innovation dastellen. Erobert ein Unternehmen einen Markt, wie etwa Starbucks den internationalen Markt für Coffee Shops, dann nehmen Branchenbeobachter automatisch an, fortgesetztes Markanteilswachstum sei etwas Positives. Es suggeriert Überlegenheit, und diese wiederum suggeriert nachhaltige Gewinne. Natürlich hat sich Starbucks sein Wachstum und seine Renditen redlich verdient – wenn ein Unternehmen ein innovatives Produkt oder andere klare Wettbewerbs-

© Campus Verlag GmbH

vorteile aufweisen kann, ist der marktanteilsbezogene Ansatz in Ordnung.

Aber die Wettbewerbssituation von Starbucks verändert sich langsam. In Amerika haben inzwischen auch Donut-Ketten, McDonald's und sogar die Tankstelle an der Ecke ihre Espressomaschinen; hier zu Lande sind sie ohnehin schon fast allgegenwärtig. Der Markt wird somit zusehends reifer. Es fragt sich, wie lange Starbucks noch weiteres Marktanteilswachstum gebührt – wo doch seine nachhaltige Überlegenheit nicht mehr gegeben ist.

Laut dem Mission-Statement des Unternehmens besteht eines von sechs Leitprinzipien darin, zu »erkennen, dass Profitabilität für unseren künftigen Erfolg wesentlich ist«.[13] Doch wie seine Strategie tatsächlich aussieht, geht, zumindest für den Einzelhandelsbereich, sehr klar aus dem Geschäftsbericht hervor: »Die Strategie von Starbucks zur Erweiterung des Retailgeschäftes sieht vor, den Marktanteil in bestehenden Märkten durch Eröffnung zusätzlicher Ladenlokale zu erhöhen sowie in neuen Märkten immer dann Ladenlokale zu eröffnen, wenn sich eine Gelegenheit bietet, führender Retailer für Kaffeespezialitäten zu werden.«[14]

Irgendwann werden auf Starbucks und seine Mitbewerber die fünf eingangs genannten Bedingungen zutreffen. Wenn es so weit ist, wird das Unternehmen seine Fixierung auf den Marktanteil aufgeben und sich stärker am Ergebnis orientieren müssen, um seine Premiumposition und das damit verbundene Gewinnniveau zu halten. Wir werden uns in Kapitel 2 nochmals mit diesem Thema befassen, wenn wir das Konzept der Wettbewerbslandkarte am Beispiel von Starbucks und seinen Wettbewerbern vorstellen.

In Märkten mit starkem Wettbewerb sehen sich Unternehmen mit einem völlig anderen Umfeld konfrontiert als Starbucks. Das Gesamtvolumen des Marktes ist mehr oder weniger konstant; die Marketinginitiativen der Anbieter haben oft wenig oder keine Wirkung auf die Gesamtnachfrage. Preissenkungen – innerhalb vernünftiger Grenzen – können die Gesamtnachfrage ebenfalls kaum beeinflussen. Marktanteile können sich dagegen sehr stark verschieben, je nachdem, wie aggressiv die einzelnen Anbieter auftreten.

Die in Abbildung 1–3 dargestellte Formel verdeutlicht, wie Führungskräfte das Thema »Marktanteil« sehen.

© Campus Verlag GmbH