

Die wahren Gewinntreiber

Budgetplanung: Eine Studie zeigt, dass die Gleichung „Mehr Marktanteil gleich mehr Profit“ zu simpel ist. Unternehmen haben längst komplexere Steuerungsgrößen

Über Jahre lief Volkswagen-Boss Martin Winterkorn seinem Anspruch nach, den Konzern zum weltgrößten Autobauer zu machen, vorbei am Rivalen Toyota. Doch wer mehr Autos verkauft, steigert damit offenbar den Gewinn nicht so sehr wie sein Ego: Winterkorns Nachfolger Matthias Müller (auch nicht mehr an Bord) kassierte das Ziel deshalb, kurz nachdem Volkswagen es erreicht hatte.

Von einem Prozentpunkt mehr Marktanteil bleiben im Durchschnitt nur 0,13 Prozentpunkte mehr Profit hängen, rechnen Alexander Himme, Associate Professor an der Hamburger Kühne Logistics University, und Alexander Edeling von der Universität zu Köln nun vor. „Zwei Drittel aller Marketingmanager halten den Marktanteil für eine nützliche Kennzahl, weil insbesondere CEOs und CFOs überschätzen, wie stark sich Marktanteilszuwächse auf den Profit niederschlagen“, sagt Himme. „Marktanteile lassen sich anschaulich und kompakt kommunizieren, und den Wettbewerber zu schlagen, ist ein großer Anreiz. Aber wir halten den Fokus auf den Marktanteil als strategische Steuerungsgröße für das Relikt einer überholten Führungskultur.“

Die Wissenschaftler haben für ihre Studie die Ergebnisse von insgesamt 89 Untersuchungen der Jahre 1972 bis 2017 ausgewertet, 25 Jahre nach der bis dato letzten Meta-Studie zur Abhängigkeit zwischen Marktanteil und Gewinn. Die Märkte sind seitdem gereift, vor allem die Globalisierung und der digitale Wandel haben zusätzlich den Vorteil hoher Marktanteile eingedampft, weil die Konsumenten heute besser informiert sind oder weil kleine Unternehmen über das Internet leichter Absatz finden und Produktionskostenvorteile bei weltweit vernetzten Wertschöpfungsketten weniger ins Gewicht fallen. „Außerdem profitieren wir heute von Daten und Messinstrumenten, die uns helfen, Marken und Kundenbeziehungen besser zu bewerten als früher“, sagt Himme. „Marketingchefs wissen das, aber es hapert oft an der Übersetzung in die Finanzkennzahlen.“

Himme rät, die klassische Allokation von Marketingbudgets zu überdenken – und langfristige Ziele zu bevorzugen: „Die Investitionen in das Verhältnis zu Kunden wirken sich sechsmal stärker auf den Gewinn des Unternehmens aus als der Marktanteil, eine profilierte Marke schlägt immerhin noch dreimal so stark durch“, sagt Himme. Rund 10 Prozent des Budgets genügen der Studie zufolge für den Ausbau von Marktanteilen, um den Gewinn zu steigern. 60 Prozent sollten in die Kundenbindung, 30 Prozent in den Markenaufbau investiert werden.

Je nach Branche, Produktkategorie, Marktumfeld, regionalem oder kulturellem Bezug schwankt die Marktanteil-Gewinn-Elastizität, die den Einfluss von Marktanteilsgewinnen auf die Profitabilität ausdrückt, erheblich. In Schwellenländern zahle es sich demnach aus, schnell an Boden gutzumachen, während in reifen und wettbewerbsintensiven Märkten wie den Vereinigten Staaten die Kämpfe um Marktanteile teils gar Gewinne gefährden. Zweitens punkten Marktführer laut der Studie vor allem bei Endverbrauchern, weil diese die schiere Größe eines Anbieters mit höherer Qualität assoziieren. Unternehmen gingen in der Beschaffung dagegen viel rationaler vor, die Einkaufsabteilung lasse sich von Größe nicht in die Irre führen.

Und für die Marktführer im produzierenden Gewerbe zahlen sich ihre Marktmacht und effiziente Produktionsabläufe mehr aus als für Dienstleistungsunternehmen, die ihre Produkte meist schlechter standardisieren können. „Ich kenne allerdings wenig Unternehmen, die ihr Marketing deshalb im Fokus auf Marktanteilsgewinne ausrichten“, sagt Markus Pfeifer, Partner beim Mannheimer Beratungshaus Homburg & Partner. Pfeifer arbeitet hauptsächlich für Kunden in der Industriegüterindustrie. „Marktanteile sind in vielen B2B-Märkten schwer zu messen, da diese Märkte höchst intransparent sind. Teilweise wissen diversifizierte Konzerne selbst nicht genau, welche Marktanteile sie in einzelnen Marktsegmenten einnehmen“, sagt Pfeifer.

Der Marktanteil eigne sich daher nicht als primäre Steuerungsgröße. „Die Bedeutung des Marktanteils für die Unternehmenssteuerung ist abhängig von der strategischen Positionierung: Sehen sich Unternehmen als Kosten- oder als Innovationsführer? Sind sie ein Premium-anbieter?“ In manchen Märkten spreche viel für eine Expansion auf Kosten von Gewinnen für eine begrenzte Zeit, um schnell Marktanteile zu gewinnen, den Markt zu dominieren und später die Preise anzuheben. „Das ist die Amazon-Strategie. Langfristig erfolgreich sind aber nicht immer die Unternehmen, die den größten Marktanteil haben und dafür ihre Profitabilität opfern.“ Oft könne es strategisch sinnvoll sein, Marktanteile abzugeben und sich in eine profitable Nische zurückzuziehen, sagt Pfeifer.

Auch für Wolfgang Weixelbaumer, Strategy & Insights Director bei Coca-Cola Deutschland, ist die isolierte Beziehung zwischen Marktanteil und Gewinn „eher von akademischem Interesse“. Marktanteil als „allumfassende Steuerungsgröße“ zu sehen, wäre zu kurz gegriffen. „Wir analysieren in regelmäßigen Abständen, ob und wie sich unsere Marketingausgaben

rechnen und versuchen dabei ein möglichst holistisches Bild zu bekommen. Wir beziehen Konsumenten-, Shopper-, Kunden- und Media-Daten aus unterschiedlichen Quellen ein, identifizieren Wachstumspotenziale und integrieren all dies unter anderem in Scorecards“, sagt Weixelbaumer. „Dies ist unsere tägliche Steuerungsgrundlage.“

Auf lange Frist beobachte man, wie sich Trends entwickelten und sich die Einstellung von Verbrauchern zu Marken verändere, erklärt der Coke-Stratege. Denn davon hängt die Konsumenten-basis ab, die wachsen soll. „An diesen langfristigen Zielen orientieren sich auch unsere Bonusvereinbarungen, zusätzlich zum Absatz“, sagt Weixelbaumer. Aber: Der Blick auf Marktanteile konfrontiere ihn mit Fragen, „über die wir zu relevanteren Erkenntnissen kommen. Wir leiten daraus ab, wo Marken wachsen oder hinterfragen, wie robust sie sind“.

In den Diskussionen mit Kollegen, für die vor allem die Finanzkennzahlen relevant sind, reduziere sich die Debatte bisweilen, räumt Weixelbaumer ein. „Wir müssen es also schaffen, eine Geschichte zu erzählen, mit der wir Volatilitäten und Marktdynamiken erklären können und die unsere strategische Analyse auf den Punkt bringt.“ Hier sei der Marktanteil letztlich eine hilfreiche Stütze. „Marktanteile mobilisieren auch. Diesen psychologischen Faktor dürfen wir nicht unterschätzen. Er ist mit ein Mittel zum Zweck, die gesamte Organisation hinter unseren Zielen zu versammeln.“

Nicolas Kunkel

Kunkel, Nicolas

Studien-Steckbrief

Name: When Does Market Share Matter?

Publikation: Journal of Marketing, American Marketing Association

Urheber: Alexander Himme (Kühne Logistics University, Hamburg), Alexander Edeling (Universität zu Köln)

Zielsetzung: Generelle Aussagen zur Abhängigkeit des Unternehmensgewinns von Marktanteilen

Erhebungsmethode: Meta-Studie unter Auswertung von 89 Einzelstudien aus den Jahren 1972 bis 2017

Bildunterschrift: Illustration: Retro Clip Art / Fotolia

„CEOs und CFOs überschätzen, wie stark sich Marktanteilszuwächse auf den Profit niederschlagen“

Alexander Himme, Kühne Logistics University


Foto: Stephan Brendgen

Quelle:	Horizont 40 vom 04.10.2018 Seite 019
ISSN:	0175-7989
Ressort:	Praxis
Schlagworte:	Unternehmensführung Studie Umsätze und Ergebniszahlen
Firma:	Universität Köln Kühne Logistics University
Person:	Alexander Edeling Alexander Himme
Land:	Deutschland Welt
Dokumentnummer:	20181004470272

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/HOR_20181004470272%7CAHOR_20181004470272

Alle Rechte vorbehalten: (c) dfv Mediengruppe - Zum Erwerb weitergehender Nutzungsrechte: -syndication@dfv.de">
content-syndication@dfv.de

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH