

Arbeitsmarkt

# Der Marktanteil als überschätzte Stellschraube

Manager erliegen oftmals dem Glauben, dass eine Erhöhung des Marktanteils automatisch einem Erfolgsausweis gleichkommt und deshalb die Prioritätliste krönen muss. Das hartnäckige Manager-Mantra – gekoppelt an die Gleichung «höherer Marktanteil = höherer Gewinn» – wurde in den letzten Jahrzehnten durch zahlreiche Erhebungen alimentiert. Vollends in die Komfortzone rutschte diese These, als in den 1970er Jahren die vielbeachteten US-amerikanischen PIMS-Studien (Profit Impact of Marketing Strategies) den Marktanteil kurzerhand zum wichtigsten Gewinntreiber erkoren. 1993 untermauerte eine Metastudie diese nie relativierte Meinung – doch siehe da: Sie erweist sich je länger, je ausgeprägter als falsch und überholt. Denn fundamentale Umschichtungen der Weltwirtschaft, deren rasante Digitalisierung, neue Wertschöpfungsketten sowie die zunehmende Dienstleistungsfokussierung entzaubern den Marktanteil als Gewinnindikator und zeigen dessen überschätzte Rolle als Erfolgsgarant. Zumindest bedarf es einer je nach Branche, Marktsegment und Weltregion variierenden Betrachtung.

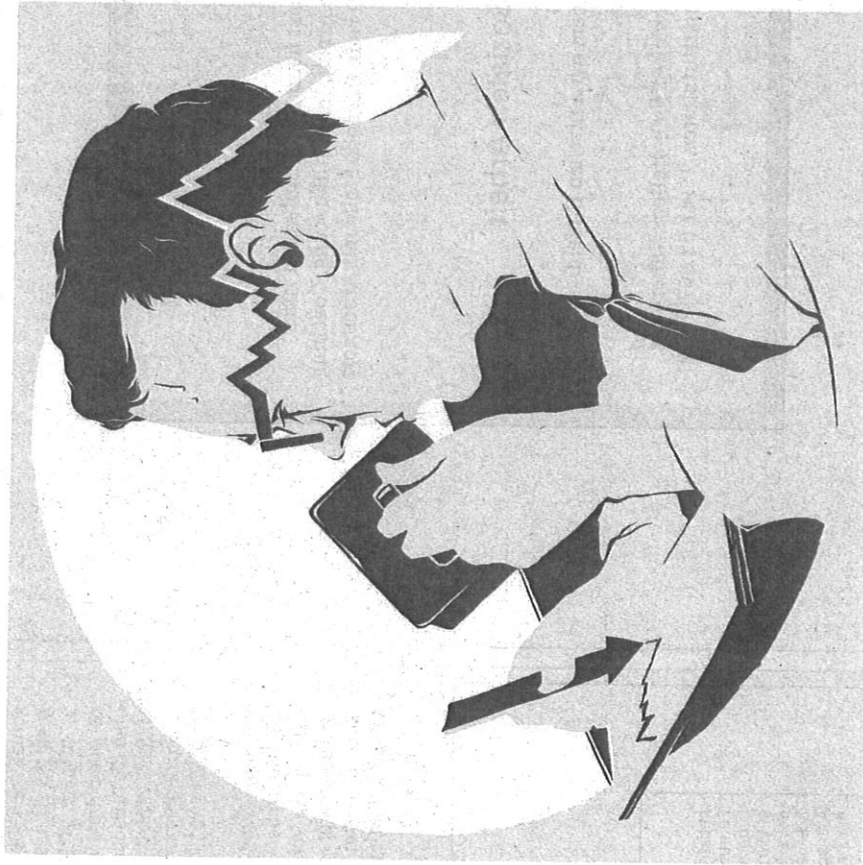


ILLUSTRATION DANIEL STOLLE

## Bescheidene «Elastizität»

Umsatz und damit Marktanteil haben einen direkten Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens. Dank seiner leichten Messbarkeit, der verständlichen Kommunikation und der Wettbewerbsorientiertheit ist der Marktanteil eine populäre Kenngrösse und gehört innerhalb der Unternehmensanalyse meistens zum Kennzahlen-system. Allerdings liegt nun eine neue Metastudie vor, die 45 Jahre Forschung

zu Unternehmenserfolg komprimiert und nachweist, dass bei einer Steigerung des Marktanteils um einen Prozentpunkt der Gewinn durchschnittlich nur um 0,13 Prozentpunkte zunimmt, mithin also die Umsatzsteigerung durch schrumpfende Margen erkauft werden muss. Selbst Fachleute sind erstaunt, dass die sogenannte Marktanteil-Ge-

winn-Elastizität viel geringer ist als allgemein angenommen. Die betreffende Metastudie basiert auf der Auswertung von annähernd 90 Studien und bezieht alle relevanten Industrien und Kontinente ein. Aus den über 800 ermittelten, unterschiedlich starken Abhängigkeiten von Marktanteil und Gewinn ermittelte das Forscherteam

von der Hamburger Kühne Logistics University und der Universität Köln einen Durchschnittswert. Zudem haben die Wissenschaftler rund 30 Kontextfaktoren – beispielsweise Industrie, Land oder Methodik – herausgefiltert. Dadurch wurde ersichtlich, welches Gewicht dem Marktanteil je nach spezifischem Kontext zukommt.

Allgemein betrachtet, zeigt sich, dass er nur eine schwache Stellschraube bildet und damit die vorherrschende Meinung widerlegt, wonach ein erhöhter Marktanteil automatisch zu deutlich höheren Gewinnen führt. Demgegenüber wirkt sich eine verbesserte Kundenbindung im Bereich lohnender Zielgruppen sechsmal stärker auf den Gewinn aus, eine profitiertere Marke fast dreimal so stark. Marketingteams wird deshalb empfohlen, nur 10 Prozent des Budgets auf Marktanteilsgewinne zu setzen, hingegen 60 Prozent in die Kundenbeziehung und 30 Prozent in den Markenaufbau.

In der Produktion – immer gemäss Studie – scheint der Marktanteil wichtiger zu sein als im Dienstleistungssektor. Dies lässt den Schluss zu, dass Marktführer im produzierenden Gewerbe von einer höheren Effizienz und Marktmacht bezüglich Wettbewerber stärker profitieren. Auch dürfte beim Verkauf an Privatpersonen (B2C) der Marktanteil wichtiger sein als bei Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen (B2B). Private Kunden sind denn auch eher bereit, für das Marktführerprodukt mehr zu bezahlen, gelten doch Marktanteil bzw. Marktführerschaft in diesem Segment als Qualitätsindikator, was bei den Konsumenten den emotional gesteuerten Kaufanreiz noch erhöht. Demgegenüber basieren unternehmerische Kaufentscheide auf

rationalen Strukturen, ob es sich nun um Beschaffungsteams oder Ausschreibungen usw. handelt. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind länderspezifischer Art. So werden in den extrem kompetitiven Vereinigten Staaten Marktanteilgewinne bzw. die Leadership oft mit massiven Preissenkungen erkauft.

## Relativierte Zielgrösse

Sven Reinecke von der Universität St. Gallen bestätigt auf Anfrage die häufige Übergewichtung von Wachstum und Absatz. «Insbesondere muss das betriebswirtschaftliche Zieltreibeck Wachstum, Profitabilität und Sicherheit beachtet werden», betont der Titularprofessor und geschäftsführende Direktor des Instituts für Marketing. Laut Reinecke gewichten Familienunternehmen Sicherheit und Profitabilität zu Recht höher, kotierte Aktiengesellschaften hingegen Wachstum und Profitabilität. Daher sei gerade für Familienunternehmen der Marktanteil nicht immer eine geeignete Zielgrösse. Skaleneffekte in der Produktion schätzt er höher ein als jene bei Dienstleistungen, die Kapazitäten und Arbeitskraft binden. «Von den Mitarbeitenden erhalte ich keinen Rabatt, wenn ich mehr produziere – im Gegenteil: Unter Umständen fallen teure Überstunden an, was zulasten der Profitabilität geht.» Letztlich, so Reinecke, müssen kostensenkende Skalen- und Erfahrungskurveneffekte aufgrund von Marktanteilssteigerungen aktiv erarbeitet werden – sie fallen nicht automatisch an. Oder was jeder Händler weiss: Man lebt nicht vom Umsatz, sondern von der Marge.

Werner Knecht