

# Wenn man vom Markt kommt, ist man klüger

„Jeder Unternehmer hat einen Vorgesetzten – und das ist der Markt“: Dieser Spruch eines unbekanntes Autors trifft den Nagel auf den Kopf. Doch viele scheinen diese einfache Wahrheit vergessen zu haben. Und zu oft bleibt die viel zitierte Marktorientierung eine leere Worthülse.

**I**n den vergangenen Jahren haben tiefgreifende Veränderungen in der Wirtschaft stattgefunden. Der Lebenszyklus von Produkten wird immer kürzer, Technologien sind im Handumdrehen überholt. Die Märkte sind gesättigt, der Wettbewerb nimmt

zu – dies quer durch die Branchen. Wer da nicht von der Bühne verdrängt werden will, muss eine stringente und konsequente Kunden- und Marktorientierung an den Tag legen.

Was aber ist Marktorientierung? Wie das Wort bereits verrät, ist dies das Anbieten von

Produkten und Lösungen, die der Markt, also die Kunden, brauchen. Einleuchtend und doch selbstverständlich stellt dies keine Extraleistung dar, sondern spiegelt die ganz normale Erwartung der meisten Kunden wider. Ein marktorientiertes Unternehmen kennt zudem seine Konkurrenten und ist in der Lage, sein Wissen um den Markt bestens einzusetzen.

Warum tun sich dann viele Unternehmen so schwer damit? Insbesondere für den Mittelstand erweist es sich aufgrund einer starken Produktorientierung als schwierig, die neuen Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg zu erfüllen. Vor allem Marketing wird sträflich vernachlässigt. Marketingmaßnahmen erfolgen nur sporadisch und ohne wirkliche Planung. Meistens gibt es nicht einmal eine spezielle Stelle oder einen Verantwortlichen dafür, sondern lediglich einen Mitarbeiter, der den Bereich parallel zu seinen Kernaktivitäten nebenher betreut.

## GUT FÜR UMSATZ UND RENDITE

Die Frage ist also berechtigt: „Wie marktorientiert sind deutsche Unternehmen?“ Die Unternehmensberatung Batten & Company wollte es wissen und führte zum fünften Mal eine Untersuchung zur Marktorientierung durch. In Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen befragten die Berater ausgesuchte Unternehmen.

Die Studie basiert auf der wissenschaftlichen Bewertung der ausführlichen Aussagen dieser Unternehmen, was die Marktorientierung ihrer Unternehmensführung angeht, sowie eigenen Recherchen. Laut Erläuterungen der Experten von Batten & Company wurde nach einer auf Basis anerkannter statistischer Verfahren entwickelten Methodik aus diesen Angaben ein Gesamtpunktwert errechnet. Rund 500 deutsche Unternehmen nahmen 2010 an der Untersuchung teil, die auf einer sorgfältigen Plausibilitätsanalyse beruht. Die Forscher erfassten insgesamt 18 Indikatoren mit 74 Variablen – diese wurden im Laufe der Zeit auf die Marktgegebenheiten angeglichen. Sie verglichen die Ergebnisse der Interviews von Marketingvorständen oder Marketingleitern unter anderem mit den Jahresabschlüssen des jeweiligen Unternehmens. Somit wurden

*„Nur wer mit seinen Kunden im ständigen Dialog steht sowie quer durch alle Ebenen und Abteilungen wirklich marktorientiert denkt und handelt, kann langfristig profitabel wachsen, Arbeitsplätze ausbauen und den Kunden Sicherheit, Qualität sowie Kontinuität garantieren.“*



GUISCARDO PIN,  
COO (Chief Operating Officer)  
der TA Triumph-Adler AG

die Unternehmen mit der besten Marktorientierung nicht von einer Jury, sondern anhand objektiver Kennzahlen ermittelt.

Laut den Spezialisten von Batten & Company macht die Erfahrung aus den vergangenen Jahren dieses Bewertungssystem zu einem ausgesprochen verlässlichen Maßstab. Die Erkenntnisse, die sich aus dieser empirischen Studie ableiten lassen, weisen alle darauf hin, dass Marktorientierung nicht nur auf Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit einen Einfluss ausübt, sondern darüber hinaus auch auf Umsatz und Rendite.

## DIE BESTEN WERDEN GEKÜRT

Das Ranking für den Best Marketing Company Award 2011 steht fest. Vor dem

Hintergrund einer wachsenden Beteiligung an der Erhebung – weit mehr als 500 Unternehmen haben sich an der Studie beteiligt – wurde in diesem Jahr zum ersten Mal eine Kategorisierung der Unternehmen anhand von Mitarbeiterzahlen vorgenommen: Die Kategorie (1) für Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, die Kategorie (2) für 50 bis 250 Mitarbeiter und die Kategorie (3) für weniger als 50 Mitarbeiter.

TA Triumph-Adler hat es geschafft, in der Kategorie (1) unter die Top drei der marktorientiertesten Unternehmen in Deutschland zu kommen. FACTS wollte wissen, was ein Unternehmen in Sachen Marktorientierung vorweisen muss, um es bis zur Siegerehrung zu bringen, und befragte Guiscardo Pin, Chief Operating Officer (COO) bei TA Triumph-Adler. ➤

► **FACTS:** Herr Pin, zunächst herzlichen Glückwunsch! Von allen Experten wird empfohlen: Das Thema Marketing sollte unbedingt auf Topmanagement-Ebene angesiedelt sein. Trifft dies auf TA zu?

**Guiscardo Pin:** Selbstverständlich. Marketing ist – genau wie die Markenführung – bei TA Triumph-Adler absolute Chefsache und deshalb seit vielen Jahren im Vorstand respektive in der Geschäftsführung verankert. Mit unseren erfolgreichen Lösungen und Dienstleistungen wollen wir die beste Servicecompany der Branche werden. Das funktioniert nur, wenn wir auch in der Unternehmensführung täglich ganz dicht bei den Kunden sind und deren Wünsche wie Anforderungen dann unmittelbar intern umsetzen können. Qualität ist für TA Triumph-Adler das, was der Kunde darunter versteht. Das wird von der Topmanagement-Ebene vorgelebt und umgesetzt. Die letzten Auszeichnungen, wie zum Beispiel der IT Innovationspreis 2011 oder auch der Deutsche Industriepreis, spiegeln dies ebenso wider wie der zum 1. April 2011 abgeschlossene Umbau des Gesamtkonzerns zu einer noch schlagkräftigeren und marktorientierteren Company. Deshalb freuen wir uns über diese erneute Auszeichnung ganz besonders, denn sie macht sichtbar, dass wir den richtigen Kurs eingeschlagen haben und unsere Kunden bei uns mehr erwarten und bekommen als beim Wettbewerb.

**FACTS:** Dennoch müssen Kunden- und Marktorientierung auf jeder Hierarchieebene gelebt werden. Was tun Sie dafür?

**Pin:** Erstens haben wir nur wenige, dazu noch extrem flache und deshalb sehr schnelle und flexible Hierarchieebenen. Zweitens arbeiten wir nur mit Profis in jeder dieser Ebenen, die mit großer Erfahrung und immer neuen Ideen sehr selbstständig agieren. Und drittens verfügen wir über eine hocheffiziente interne Kommunikation, die sich quer durch alle Ebenen und über alle Bereiche bewährt hat. Ein bewährtes elektronisches Management-Informationssystem, regelmäßige persönliche Gespräche in unterschiedlichsten Konstellationen und der ausgewertete Input aus allen Kundengesprächen ermöglichen uns, alle relevanten Daten in unserer Gesamtstrategie richtig zu bewerten.

**FACTS:** Die Experten fanden heraus, dass marktorientierte Unternehmen ihr Marktwissen in innovative Produkte und Dienstleistungen umsetzen. Können Sie ein Beispiel geben?

**Pin:** Ja. Nehmen wir das Thema MPS. Die ganze Branche reitet doch darauf herum. Was manche mitunter anbieten, wurde allerdings am Markt und an den Kunden vorbeigedacht. Zunächst gehen viele Anbieter trotz ihrer Beteuerungen, sie seien Dienstleister und auf Lösungen spezialisiert, immer noch hardwareorientiert vor. Sie benutzen MPS als Marketing-Aufhänger zum Absatz von Hardware, anstatt den eigentlich MPS prägenden Dienstleistungscharakter zu vermarkten. MPS sollten vor allem auf Effizienzsteigerung, um nicht zu sagen Automatisierung von Arbeitsabläufen und Prozessen ausgerichtet sein, die regelmäßig im Kontext der Beschaffung und des Betriebs von Druckern, MFPs und auch Kopiersystemen anfallen – bis hin zur Entsorgung –, ohne dass ein vollständiges Outsourcing durchgeführt wird.

**FACTS:** Was macht TA da besser als die Mitbewerber?

**Pin:** Wir setzen eben unsere Marktkenntnisse ein. Wir wissen, dass in den meisten Betrieben sich noch immer eine über die Jahre gewachsene heterogene Kopierer- und Druckerland-

schaft vorfindet. Wir erklären nicht stumpf, dass die Systeme anderer Anbieter „Kostenfresser“ sind und wir durch einen entsprechenden Austausch Kosten sparen können. Wir analysieren gemeinsam mit dem Kunden die Ausgangssituation gerade auch unter prozessualen Gesichtspunkten und stellen gleichzeitig zunächst einmal die notwendigen beziehungsweise gewünschten Servicelevel für alle Systeme sicher. Wir konsolidieren nicht primär Hersteller und Anzahl der Systeme, sondern vielmehr die Anzahl der für den Betrieb notwendigen Ansprechpartner des Kunden. So wird die Administration des Systemfuhrparks in den meisten Fällen schon einmal wesentlich komfortabler. Gemeinsam mit dem Kunden werden dann die Kernziele der Zusammenarbeit festgelegt – diese können eher kosten- und/oder prozessorientiert sein, diese können aber beispielsweise auch in der sukzessiven Verbesserung der Energiebilanz liegen.

**FACTS:** Was bietet das Konzept ganz konkret?

**Pin:** Unser Dienstleistungskonzept Kirk basiert auf zwei Säulen – einem Ansprechpartner für alle Systeme: „one single contact“, und einer Applikation: „one single click“. Kirk steht für individuell zusammengestellte, professionelle und bedarfsgerechte Services für den gesamten Lebenszyklus der Druck-, MFP- und



Kopiersysteme, von der Beschaffung bis zur Entsorgung und gegebenenfalls Wiederverwertung. Auf Wunsch kann der Kunde über Sale-and-lease-back seiner Infrastruktur auch zusätzliche Liquidität verschaffen. Weiterhin erhält der Kunde mit TA Cockpit eine innovative Asset- und Systemmanagement-Lösung, die ihn in die Lage versetzt, das „Geschehen zu jeder Zeit voll im Griff“ zu behalten. TA Cockpit lässt sich personalisieren und ist auch Smartphone-fähig; der Kunde kann herstellerunabhängig sämtliche Outputsysteme inventarisieren, erhält Statusmeldungen, kann Service-, Beschaffungs- und auch Abrechnungsprozesse steuern und hat eine vollständige Kostenkontrolle (TCO). Mit den Folge-releases wird die Erstellung von exakten Auslastungs- und Verbrauchsstatistiken möglich, auch bezüglich Stromverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Ein integriertes Ticketsystem sowie das Tracking von Bestellungen und Erinnerungsfunktionen zur Einhaltung von Wartungs- oder Garantiezyklen werden das Bild weiter abrunden.

**FACTS:** Zurück zur Studie und zur Marktorientierung. Es heißt, bei marktorientierten Unternehmen nehmen Marketing-, Vertriebs- und Markenstrategie eine vorrangige Stellung ein. Ist dies auch ein Merkmal von TA Triumph-Adler?

**Pin:** Auf jeden Fall. Nur wenn sich die Mitarbeiter aller Fachbereiche und Abteilungen kontinuierlich austauschen, kommen sie zu Zahlen, Daten und Fakten, mit denen sie eine flexible, kunden- und marktorientierte Gesamtstrategie entwickeln können. Entscheidend dafür sind Art und Qualität der vorliegenden Informationen. Dabei verlassen wir uns nicht nur auf uns selbst: Wir haben etwa erkannt, dass wir bei manchen Themen manchmal schon sehr die Branchenbrille aufhaben. Wer sich aber ständig nur mit anderen vergleicht, wird vor allem eines: vergleichbarer. Also bestimmt kein Leader. Um also nicht „me-too“ zu werden oder „im eigenen Saft zu schmoren“, sondern neue Ideen zu entwickeln, hat beispielsweise eine unserer Führungskräfte vor zwei Jahren einen kleinen, feinen und von der Unternehmensleitung völlig unabhängigen „Thinktank“ gegründet. Dieser Thinktank nennt sich „TA Innovative“, abgeleitet aus der Kombination von „Innovation“ und „Initiative“. Ziel dieser internen



Denkfabrik ist es, sich mit den besten externen Kräften und Meinungsbildnern am Markt aus den unterschiedlichsten Disziplinen auszutauschen, um die Ergebnisse daraus in unsere tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Das können wirtschaftliche oder soziale Erkenntnisse sein, aber auch kulturelle, wissenschaftliche oder sogar philosophische Themen, die dann etwa Eingang in die Unternehmensführung finden. Diese Ergebnisse werden intern zudem in einem Blog und in einer speziellen Druckschrift für die Führungskräfte in unregelmäßigen Abständen publiziert und sind so ein weiterer wichtiger Teil unserer Marketing-, Vertriebs- und Markenstrategie.

**FACTS:** Wachstum, Umsatz und Rendite sind die Garanten des Erfolgs und daran werden letztendlich Unternehmen gemessen. Dass Marktorientierung diese Aspekte beeinflusst,

leuchtet jedem ein. Doch wie stark ist Ihrer Meinung nach dieser Einfluss?

**Pin:** Für mich ist dieser Einfluss entscheidend für den Gesamterfolg des Unternehmens. Märkte sind heute vor allem Gespräche – denken Sie zum Beispiel an den Social-Media-/Web-2.0-Bereich. Nur wer mit seinen Kunden im ständigen Dialog steht sowie quer durch alle Ebenen und Abteilungen wirklich marktorientiert denkt und handelt, kann langfristig profitabel wachsen, Arbeitsplätze ausbauen und den Kunden Sicherheit, Qualität sowie Kontinuität garantieren. TA Triumph-Adler beweist das seit über 115 Jahren und unter den unterschiedlichsten Vorzeichen. Mein persönliches Ziel ist es, diese fantastische und vielfach ausgezeichnete Marke – gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Eigentümern – zur Nummer eins der Branche zu machen.

Graziella Mimic ■