

# 1 Marktverständnis als essenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen

Um dauerhaft erfolgreich in Märkten agieren zu können, ist es unabdingbar, dass man diese auch in der Tiefe versteht. Nicht alle Märkte sind gleich. Im Gegenteil, die wirkenden Kräfte unterscheiden sich in aller Regel von Branche<sup>1</sup> zu Branche. Daher kann eine Strategie für die Bearbeitung von Markt A hochgradig erfolgreich sein, während sie für Markt B zum Scheitern verurteilt ist. Die Konzeption einer passgenauen Strategie erfordert profundes Branchen-Knowhow.

## 1.1 Der Markt als Schiedsrichter des Unternehmenserfolgs

Wie erfolgreich ein Unternehmen mit seinen Produkten und Strategien ist, entscheidet immer der Markt. Unabhängig davon, wie überzeugt ein Unternehmen von seinen Produkten ist und für wie attraktiv es die Produktideen, das Design, den Preis, die Vertriebswege und die Werbekampagnen hält: Ob die Produkte verkauft werden, entscheiden allein die Kunden bzw. der Markt. Der Markt ist der ultimative Schiedsrichter, der über die Relevanz und den Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung urteilt. Er ist ein Ort, an dem die kollektiven Präferenzen, Bedürfnisse und Entscheidungen der Verbraucher und Kunden die Richtung vorgeben. Es ist der Markt, der letztendlich festlegt, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Lage ist, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen und ob es in Konkurrenz zu anderen Angeboten bestehen kann.

---

<sup>1</sup> Die Begriffe „Branche“, „Markt“ und „Industrie“ werden in diesem Buch synonym verwendet.

So existiert eine Vielzahl von Produkten, die mit hohem Aufwand entwickelt wurden, am Markt jedoch kaum Akzeptanz fanden. Ihre Produktion musste letztlich wieder eingestellt werden. Ein Beispiel hierfür ist Crystal Pepsi, eine klare, durchsichtige Cola. Das Produkt wurde bei der Markteinführung massiv beworben und fand schnell den Weg in die Supermärkte. Doch den Geschmack der Zielgruppe traf es nicht und wurde bald wieder eingestellt. Ein weiteres Beispiel ist Google Glass, eine „smarte“ Brille mit integriertem Bildschirm, Kamera und Sprachsteuerung, die am Markt u.a. aufgrund von Datenschutzbedenken und begrenzter Funktionalität scheiterte (West, 2020).

Doch nicht nur die Präferenzen der Kunden entscheiden darüber, ob ein Unternehmen in einem Markt wirtschaftlich erfolgreich ist. Ob sich auskömmliche Margen und Gewinne erzielen lassen, hängt u. a. von der Wettbewerbsintensität einer Branche ab. Herrscht ein Preiskampf zwischen einer Vielzahl von Wettbewerbern in einem bereits saturierten Markt, sinken die Gewinne eines Unternehmens. In dynamischen Wachstumsmärkten mit geringem Konkurrenzdruck sieht es hingegen ganz anders aus. Ebenso stellt sich die Frage, zu welchen Konditionen sich sogenannte Inputfaktoren beschaffen lassen: Wie günstig sind beispielsweise Rohstoffe, Vorprodukte, Komponenten, Bauteile oder erforderliche Chips von Lieferanten zu erhalten? Wie schwer ist es, das jeweils erforderliche Personal zu rekrutieren? Mit welchen Lohnkosten kann kalkuliert werden?

Entscheidend für die Profitabilität des Unternehmens in dem Markt ist zudem das Ausmaß erforderlicher Investitionen in Produktionsanlagen. Ebenso relevant ist der Grad von erzielbaren Skalen- und Verbundeffekten.

Kritisch für den Erfolg in einem Markt können insbesondere auch regulatorische Anforderungen sein. So müssen z. B. für die erfolgreiche Zulassung neuer pharmazeutischer Produkte strenge Auflagen erfüllt werden und umfassendste Studien-

und Forschungsergebnisse vorliegen. Auch für das Angebot von Finanzdienstleistungen gelten Lizenzerfordernisse und eine Vielzahl zu beachtende gesetzliche Regelungen.

All das sind Aspekte, die die Struktur von Märkten treiben und den Erfolg eines Unternehmens in einem Markt zusätzlich determinieren. Eine genaue Kenntnis des Marktes und seiner Strukturen ist folglich unabdingbare Voraussetzung für Unternehmen.

Das Verständnis für den Markt und seine Marktkräfte ist aus verschiedenen Gründen, die nachfolgend skizziert werden, von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen.

### **Kundenzentrierung**

Ein tiefgreifendes Verständnis für den Markt ermöglicht es Unternehmen, die Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen ihrer Kunden besser zu verstehen. Dieses Kundenwissen ist unerlässlich, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse des Marktes zugeschnitten sind. Kundenzufriedenheit und -loyalität sind entscheidende Faktoren für den langfristigen Erfolg.

### **Wettbewerbsvorteile**

Marktwissen hilft Unternehmen dabei, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und zu nutzen. Indem sie die Konkurrenz analysieren und die Stärken sowie Schwächen ihrer Wettbewerber verstehen, können sie gezielte Strategien entwickeln, um sich abzuheben und eine starke Position in der Branche zu erreichen.

### **Risikomanagement**

Das Verständnis für die Marktkräfte ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und sich darauf vorzubereiten. Dies kann unerwartete Veränderungen im Marktumfeld abfedern und die Stabilität des Unternehmens gewährleisten.

## **Innovationsförderung**

Ein tiefes Marktwissen ermöglicht es Unternehmen, Trends und Entwicklungen im Markt zu identifizieren. Dies fördert die Innovationskraft, da sie in der Lage sind, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den sich ändernden Anforderungen des Marktes entsprechen.

## **Effizienzsteigerung**

Durch das Verständnis für die Marktkräfte können Unternehmen ihre Betriebsprozesse optimieren und unnötige Kosten reduzieren. Dies führt zu einer besseren Kosteneffizienz und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit.

## **Strategische Ausrichtung**

Das Marktwissen dient als Grundlage für die Entwicklung einer klaren Unternehmensstrategie. Unternehmen können ihre Ressourcen und Bemühungen gezielt auf die Bereiche konzentrieren, die das größte Potenzial bieten und die größte Bedeutung für ihren Erfolg haben.

## **Anpassungsfähigkeit**

Märkte sind einem ständigen Wandel unterworfen. Ein tiefes Verständnis für den Markt ermöglicht es Unternehmen, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen und auf Veränderungen zu reagieren, was ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

## **Langfristiger Erfolg**

Unternehmen, die ihr Verständnis für den Markt kontinuierlich verbessern und die Marktkräfte aktiv berücksichtigen, haben eine bessere Chance, langfristig erfolgreich zu sein. Sie sind besser gerüstet, um sich in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld zu behaupten und aufkommende Chancen zu nutzen.

Zusammengefasst ist das Verständnis für den Markt und seine Marktkräfte ein Eckpfeiler für den Erfolg von Unternehmen. Es beeinflusst die strategische Ausrichtung, die Kundenbeziehungen, die Effizienz und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und trägt maßgeblich dazu bei, eine starke und nachhaltige Position in der Branche zu etablieren. Unternehmen, die diese Erkenntnisse aktiv nutzen, sind besser in der Lage, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und langfristig erfolgreich zu sein.

Die Branchenstrukturanalyse (vgl. Kapitel 3) wird uns helfen, zu verstehen, wie die Rolle des Marktes als Schiedsrichter des Erfolgs aussieht und wie Unternehmen Strategien entwickeln können, um in diesem kompetitiven Umfeld erfolgreich zu sein. Es wird deutlich werden, dass die Wettbewerbskräfte entscheidende Faktoren sind, die Unternehmen nicht ignorieren können, wenn sie langfristigen Erfolg anstreben.

**Abbildung 1: Marktseitige Schlüsselfragen für die Unternehmensstrategie**



Welche Triebkräfte beeinflussen den Markt?



Was treibt den Wettbewerb?



Welche Märkte sind attraktiv, welche nicht?



## Branchenstrukturanalyse

Darstellung ausgewählter Schlüsselfragen für das Verständnis von Märkten als Basis für die Unternehmensstrategie.

## **1.2 Marktverständnis als Basis der Unternehmensstrategie**

Die Kenntnisse über den Markt, seine Strukturen, Treiber und Kräfte dienen als Ausgangsbasis für die Unternehmensstrategie.

### **Generische Wettbewerbsstrategien**

In Michael Porters Buch „The Competitive Advantage – Creating and sustaining Superior Performance“ werden generische Strategien behandelt, die Unternehmen nutzen können, um sich in ihrem jeweiligen Marktumfeld erfolgreich zu behaupten (Porter, 1985). Diese Strategien – Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung – sind eng mit einem tiefen Verständnis des Marktes verknüpft und bilden die Grundlage für langfristigen Erfolg. Welche Strategie sich für ein Unternehmen jeweils anbietet, hängt zum einen von den (Kern-) Kompetenzen des Unternehmens ab, zum anderen aber auch insbesondere von der Marktstruktur.

### **Kostenführerschaftsstrategie**

Die Kostenführerschaftsstrategie zielt darauf ab, ein Unternehmen zum günstigsten Anbieter in seiner Branche zu machen. Dies erfordert nicht nur die Identifizierung von Kostentreibern im Markt, sondern auch ein genaues Verständnis der Wettbewerbsdynamik und der Kundenbedürfnisse. Ein Unternehmen muss die Marktstruktur analysieren, um festzustellen, welche Kostenvorteile es realisieren kann, sei es durch Skaleneffekte, effiziente Produktionsprozesse oder günstige Zuliefererbeziehungen. Dieses Verständnis ermöglicht es, die richtigen Schritte zu unternehmen, um die Kosten zu minimieren, ohne die Qualität zu beeinträchtigen. Ein tiefes Marktverständnis ist daher entscheidend, um die Kostenführerschaftsstrategie erfolgreich umzusetzen.

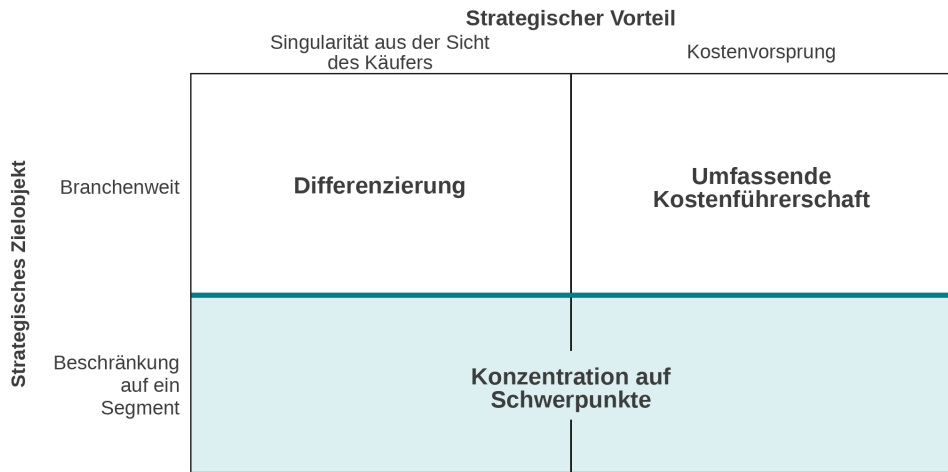
## **Differenzierungsstrategie**

Die Differenzierungsstrategie konzentriert sich darauf, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die sich von denen der Wettbewerber abheben und einen höheren Wert für die Kunden darstellen. Dies erfordert ein intensives Studium des Marktes, um die Bedürfnisse, Vorlieben und Erwartungen der Kunden zu verstehen. Ein Unternehmen muss wissen, welche Aspekte seines Angebots einzigartig und attraktiv für seine Zielgruppe sind. Dieses Verständnis ermöglicht es, innovative Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die die Bedürfnisse der Kunden erfüllen und gleichzeitig eine höhere Preisgestaltung rechtfertigen. Die Differenzierung erfordert auch ein genaues Wissen über die Wettbewerbslandschaft, um sicherzustellen, dass das Unternehmen sich effektiv von anderen abhebt.

## **Fokussierungsstrategie**

Die Fokussierungsstrategie beinhaltet die Konzentration auf eine spezifische Zielgruppe oder Nische im Markt. Dies erfordert eine gründliche Analyse des Marktes, um die Attraktivität verschiedener Segmente zu bewerten. Ein Unternehmen muss die Größe, das Wachstumspotenzial und die Bedürfnisse der ausgewählten Zielgruppe verstehen, um erfolgreich zu sein. Darüber hinaus muss es die Wettbewerbskräfte in diesem speziellen Segment kennen und eine Strategie entwickeln, um in dieser Nische zu brillieren. Ein tiefes Marktverständnis ist unerlässlich, um die richtige Nische auszuwählen und sicherzustellen, dass die Fokussierung auf diese Nische effektiv ist.

**Abbildung 2: Wettbewerbsstrategien nach Porter**



Übersicht der generischen Wettbewerbsstrategien für Unternehmen nach Michael Porter (Quelle: in Anlehnung an Porter, 2013, S.79).

Insgesamt verdeutlichen diese Strategien, wie wichtig ein umfassendes Marktverständnis ist. Es ermöglicht Unternehmen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, sei es bei der Kostenreduzierung, der Differenzierung oder der Auswahl der optimalen Zielgruppe. Ein tiefes Marktverständnis befähigt sie, die Marktstruktur zu durchdringen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und langfristig erfolgreich zu sein. Die Grundlage für jede dieser Strategien ist eine gründliche Analyse der Marktdynamik, der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation. Unternehmen, die diese Prinzipien verstehen und anwenden, sind besser gerüstet, um in einem anspruchsvollen Marktumfeld zu bestehen und ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

## Zusammenfassung

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen sich konsequent auf ihr jeweiliges Marktumfeld ausrichten. Die Produkte eines Unternehmens, aber auch dessen Wettbewerbsstrategie und die verschiedenen von der Firma durchgeführten Aktivitäten sollten so kalibriert sein, dass das Unternehmen am Markt Erfolge erzielt.

Von entsprechend hoher Bedeutung ist die Erlangung eines profunden Verständnisses der Kräfte, die in dem betrachteten Markt wirken.

Doch die Märkte stehen nicht still, im Gegenteil: sie verändern sich fortlaufend. Im folgenden Kapitel tragen wir daher dem permanenten Wandel der Märkte Rechnung. Wir analysieren was die Treiber von Veränderungen sind und wie sich diese auf die Märkte und damit letztlich auch auf die Unternehmen auswirken.

## Aktion

- Erläutern Sie bitte, warum profunde Marktkenntnisse als Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen gelten!
- Welche generischen Wettbewerbsstrategien existieren?
- Überlegen Sie sich bitte für jede der generischen Wettbewerbsstrategien ein Unternehmen, das die jeweilige Strategie in der Praxis erfolgreich anwendet!

## 2 Märkte im Umbruch: Nichts ist so konstant wie der Wandel

In der heutigen Geschäftswelt ist der permanente Wandel eine der wenigen Konstanten. Dieses Kapitel widmet sich der Notwendigkeit, die unvermeidliche Dynamik und Volatilität in den Märkten zu verstehen und der Frage, wie Unternehmen darauf reagieren können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen. Hieraus resultiert auch die Notwendigkeit, sich turnusmäßig mit den Märkten sowie den Treibern des Wandels zu beschäftigen. Eine einmalige Analyse reicht nicht aus, sondern bildet als Momentaufnahme vielmehr das Fundament für spätere weitere Analysen.

Das Geschäftsumfeld eines Unternehmens unterliegt einer ständigen Veränderung. Technologische Fortschritte, sich wandelnde Kundenpräferenzen, wirtschaftliche Turbulenzen und geopolitische Ereignisse sind nur einige der Faktoren, die die Märkte beeinflussen können. Ein tiefes Verständnis für diese dynamischen Kräfte ist entscheidend, um die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Unternehmen müssen in der Lage sein, Veränderungen rechtzeitig zu identifizieren und darauf zu reagieren, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern. Darüber hinaus kann es sinnvoll oder gar erforderlich sein, Veränderungen zu antizipieren, bevor sie in einem Markt zur täglichen Realität werden. Dies kann beispielsweise durch die systematische Identifikation versteckter Kundenbedürfnisse (Hidden Needs, vgl. Kapitel 12) sowie durch die Analyse von Lead Usern (Kapitel 14) und Lead Markets (Kapitel 15) unternommen werden.

Abbildung 3 zeigt eine Übersicht ausgewählter Treiber von Marktveränderungen.