



**Prof. Dr. Hermann Simon**  
(Chairman)

phone: +49 228 9843-115  
fax: +49 228 9843-380

e-mail: hermann.simon@  
simon-kucher.com



**Frank Bilstein**  
(Executive Vice President)

phone: +49 228 9843-326  
fax: +49 228 9843-320

e-mail: frank.bilstein@  
simon-kucher.com

#### Simon ♦ Kucher & Partners

Haydnstraße 36,  
D-53115 Bonn, Germany



1.12.2006

## Der gewinnorientierte Manager - Abschied vom Marktanteilsdenken



von: **Simon, Hermann; Bilstein, Frank; Luby, Frank**

Die Autoren plädieren für eine andere Wert- und Zielvorstellung der Unternehmen und zeigen, warum diese ein neues Bild von Kunden und Wettbewerb gewinnen müssen.

Frankfurt, New York: Campus Verlag, 222  
Seiten (2006)  
ISBN 3593381133

Bewertet von Redaktion business-wissen.de  
Bewertung: ★★★★★

Viele Jahre galten Wachstum und Größe als die entscheidenden Faktoren, die erfolgreiche Unternehmen kennzeichnen. Dabei wissen klassische Betriebswirte schon immer, dass letztlich der Gewinn, Rentabilität und Profitabilität über den nachhaltigen Erfolg entscheiden. Es ist das Verdienst der renommierten Management-Berater Hermann Simon, Frank Bilstein und Frank Luby, genau das wieder ins rechte Licht zu rücken.

In ihrem Buch beleuchten sie ihre These "Gewinn geht über Marktanteil" aus unterschiedlichen Perspektiven und leiten dafür überzeugende Argumente her. Alle ihre Kapitelüberschriften haben sie in entsprechende Appelle gepackt. Beispiele sind:

- Setzen Sie dem Marktanteilsdenken ein Ende.
- Lernen Sie, Ihr Marketing auf Gewinn auszurichten.
- Bremsen Sie die Angreifer in Ihrem Markt.
- Lassen Sie nicht zu, dass Ihre Kunden Ihre Leistung als selbstverständlich erachten.

Um diese neue Erkenntnis umzusetzen, müssen Unternehmen vor allem ein neues Bild von ihren Kunden gewinnen. Zunächst gilt es die wahren Präferenzen und Zahlungsbereitschaften der Kunden zu ermitteln, unnötige Zugeständnisse zu vermeiden und durchaus auch Preise zu erhöhen. Diese Aspekte erläutern die Autoren in entsprechenden Kapiteln.

Dann gilt es, auch die Wettbewerber unter diesem Gesichtspunkt zu sehen. Wettbewerb muss nicht aggressiv sein, nur um wenigen Prozentanteile vom Marktvolumen zu ergattern. Genau das kann und soll man auch den Konkurrenten deutlich machen. Denn dieses Verhalten geht unnötigerweise zu Lasten der Profitabilität.

Auch nach innen, gegenüber den eigenen Mitarbeitern, müssen diese Signale gesendet werden. Anreizsysteme müssen am Gewinn und nicht an Umsatzwachstum ausgerichtet sein. So plädieren Simon und seine beiden Kollegen unter anderem dafür, dem Vertrieb zu helfen, dass sie höhere Preise bei ihren Kunden durchsetzen und nicht niedrigere Preise gegenüber ihren Vorgesetzten.

Eine Schlussfolgerung daraus ist, dass das Marketing an dieser Strategie und Wertvorstellung ausgerichtet sein soll. Die Marketing-Maßnahmen müssen an differenzierten Zielgruppen ansetzen und klare Botschaften gegenüber Kunden und Konkurrenten senden.

Die drei Autoren erläutern ausführlich die einzelnen Aspekte, Maßnahmen und Schritte auf dem Weg zur gewinnorientierten Strategie. Ihre Thesen und Begründungen belegen sie mit einzelnen Fallbeispielen. Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse packen sie in "Faustregeln" oder fassen sie in einem Fazit zusammen. Manche Aussagen und Botschaften kommen sehr apodiktisch daher. Der Leser mag sich fragen: "Wie soll das genau funktionieren". Eine klare Hilfestellung zur Umsetzung geben die Autoren nicht. Sie appellieren vielmehr zunächst einmal an die Einsicht. Verantwortliche Manager sollen zunächst die Botschaft hören und begreifen. Die Umsetzung steht auf einem anderen Blatt - oder ist Gegenstand des nächsten Beratungsauftrags.