

# Friede den Konkurrenten

**INTERVIEW** Berater Hermann Simon plädiert für weniger Marktanteilsdenken und mehr Mut zu Preiserhöhungen.



**Hermann Simon: Hohe Marge ist wichtiger als hoher Marktanteil**

**Ihr neues Buch heißt „Der gewinnorientierte Manager“. Ist es nicht absurd, 222 Seiten über eine Selbstverständlichkeit zu schreiben?**

Simon: Überhaupt nicht. Die Wirtschaftsliteratur beschäftigt sich hauptsächlich mit zwei Themen: Innovation und Kostensenkung. Die Kostenpotenziale sind aber in den meisten Unternehmen weitgehend ausgeschöpft. Und mit tollen Innovationen sieht es in vielen Branchen sehr schlecht aus. Die meisten Unternehmen bieten reife Produkte in reifen Märkten an. Wir möchten helfen, die Profitabilität existierender Produkte zu erhöhen.

**Indem man die Preise erhöht?**

Simon: Indem man sich fragt, ob es sinnvoll ist, die Größe des Marktanteils zur Richtschnur des Erfolgs zu machen.

**Ist es falsch, Nummer eins sein zu wollen?**

Simon: Ich glaube, viele Unternehmen tapen in eine selbst gestellte Falle. Weil der Marktanteil als wichtigste Zielgröße gilt, werden oft viel zu hohe Kapazitäten aufgebaut, die letztlich die Margen zerstören.

**Welchen Ausweg empfehlen Sie?**

Simon: An erster Stelle muss der Gewinn stehen – in reifen Märkten. Natürlich ergänzt durch eine Wachstumskomponente, die man aber wertschonend realisieren sollte. Und ich plädiere für friedliche Konkurrenz. Statt sich im Kampf mit Konkurren-

ten aufzureiben, sollten sich die Manager darum kümmern, ihre Produkte teurer verkaufen zu können, durch bessere Produkteigenschaften oder besseren Service.

**Welche Vorbilder sehen Sie?**

Simon: Ein Beispiel ist die Gillette-Mach-3-Rasierklinge. Die ist 50 Prozent teurer als das Vorgängerprodukt und hat trotzdem den höchsten Marktanteil. Das ist ein Idealbeispiel für hohen Kundennutzen, aber auch für die Courage, diesen Mehrwert über den Preis abzuschöpfen.

**Hermann Simon, Frank F. Bilstein, Frank Luby:**

„Der gewinnorientierte Manager“, Campus, 222 Seiten, 39,90 Euro.