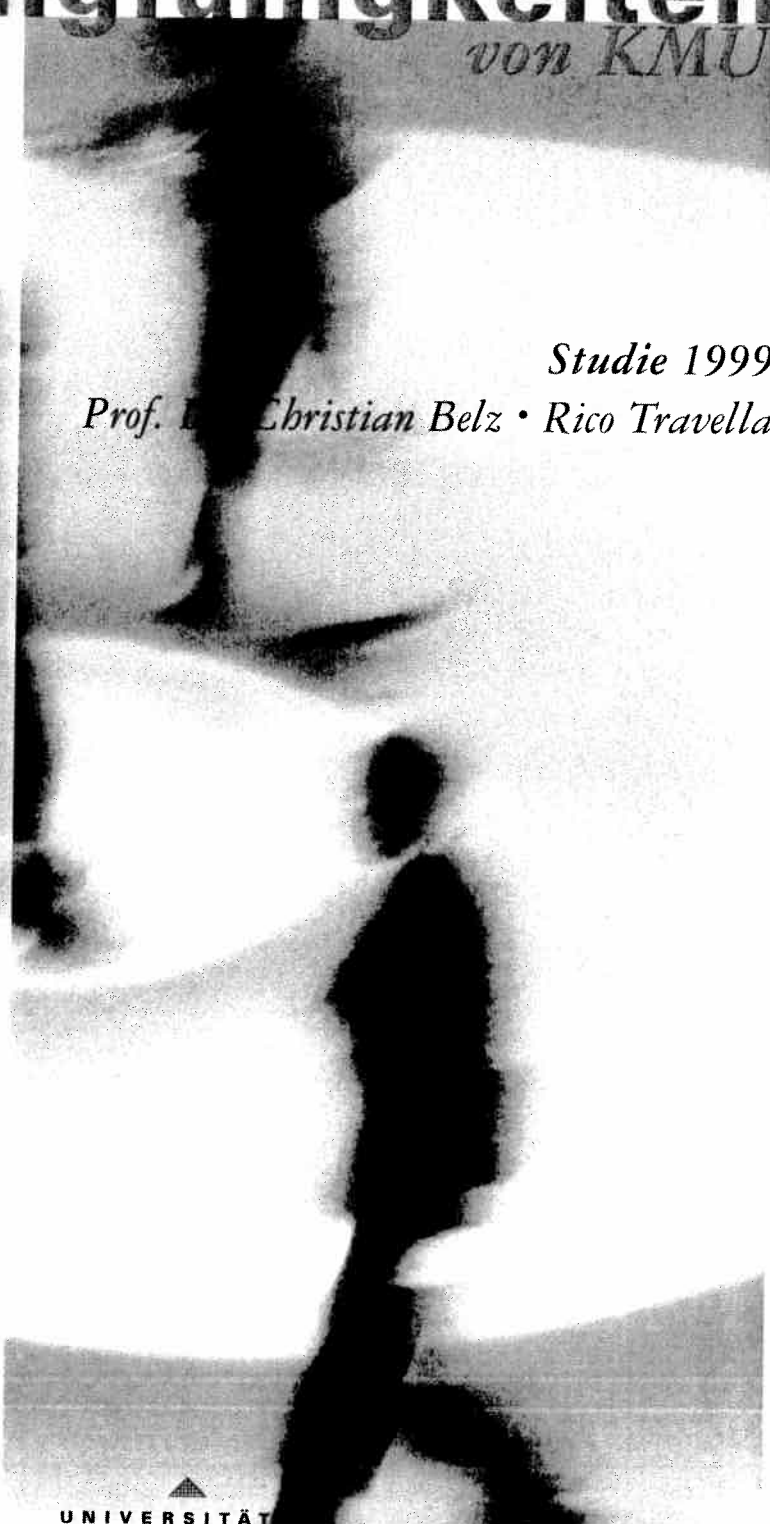


Marketingfähigkeiten VON KMU

Studie 1999
Prof. Dr. Christian Belz • Rico Travella



Inhaltsverzeichnis

<i>1. Einleitung – Studie zum Marketing kleiner und mittlerer Unternehmen</i>	<i>4</i>
<i>2. Kurz und bündig für den eiligen Leser</i>	<i>5</i>
<i>3. Herausforderungen und Trends im Mittelstandsmarketing</i>	<i>6</i>
<i>4. Pluspunkte von KMU – Vorteile der geringen Grösse nutzen</i>	<i>12</i>
<i>5. Einzigartige Fähigkeiten bringen Differenzierung am Markt</i>	<i>13</i>
<i>6. Marketinginstrumente: Welche bringen Erfolg?</i>	<i>18</i>
<i>7. Zukunftsperspektiven: wenig Ressourcen – hohe Wirkung</i>	<i>25</i>
<i>8. Statistik</i>	<i>29</i>
<i>9. Literaturhinweise</i>	<i>30</i>



Studie zum Marketing kleiner und mittlerer Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen bilden in ganz Europa das Rückgrat der Wirtschaft. Das ist auch in der Schweiz nicht anders. Hier stellen sie drei Viertel aller Arbeitsplätze und generieren einen beträchtlichen Teil der für den Erfolg einer Volkswirtschaft entscheidenden Innovationen. Kleine und mittlere Unternehmen sind aber im heutigen umkämpften Umfeld mehr denn je gefordert. Gute Produkte und hohe Qualität alleine sichern das Überleben nicht mehr. Der Mittelstand muss sich Wettbewerbsvorteile durch Einzigartigkeit verschaffen. Das Marketing spielt dabei eine entscheidende Rolle. Doch mit dem Willen, Marketing zu betreiben, ist es nicht getan. Die Kunst besteht darin, die für jedes Unternehmen individuell am besten geeignete Vorgehensweise zu finden und diese kreativ umzusetzen.

Marketing für kleine Unternehmen ist Hochleistungsmarketing und es genügt nicht, etwas pragmatischer und einfacher vorzugehen. Es gilt, die beschränkten Mittel gezielter und wirkungsvoller einzusetzen und damit beim ersten Mal zu treffen, denn Misserfolge in einem Bereich können nicht einfach durch Gewinne in einem anderen kompensiert werden.

Kleine und mittlere Unternehmen sind vielfältig und schliessen kleine Dienstleister, Handwerksbetriebe, spezialisierte Zulieferer bis zu innovativen Start-ups im Bereich High-tech ein. Entsprechend vielfältig sind Marketinglösungen. Dieser Bericht akzentuiert jedoch auch manche Gemeinsamkeiten. Minimalmarketing und agile Einheiten werden heute auch Vorbild für grosse Anbieter!

Die vorliegende Studie gibt einen Einblick in die aktuelle Situation im Marketing in mittelständischen Unternehmen der Schweiz. Wo es sinnvoll erscheint, wird auf Resultate von Betrieben in der Westschweiz speziell hingewiesen. Wir danken allen Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen und dieses Projekt ermöglicht haben. Wir hoffen, dass diese Momentaufnahme aufschlussreich ist, und würden uns freuen, wenn wir Ihnen manche Denkanstösse geben.

für den eiligen Leser

Fast 70% der mittelständischen Unternehmen sind der Ansicht, dass Marketing systematischer betrieben werden soll. Ein klares und notwendiges Bekenntnis! Die Disziplin Marketing scheint auch in kleinen und mittleren Betrieben in der Schweiz Priorität zu haben, wenn vielleicht auch noch nicht überall in gleicher Masse im betrieblichen Alltag, so doch in den Köpfen der Verantwortlichen.

Kleine und mittlere Unternehmen erleben ihr Umfeld vielfach als aggressiv. Die zunehmende Globalisierung und die Konzentrationen in der Unternehmenswelt lassen den Konkurrenzdruck wachsen. Der Preisdruck nimmt zu, die Margen fallen. Dazu kommen wachsende Ansprüche der Kunden. Das alles wirkt sich mehr oder weniger direkt auf das Marketing aus, wobei nicht alle Mittelständler gleich gut in der Lage sind, diesen Tendenzen adäquate Massnahmen entgegenzuhalten. Als Grund geben viele die mangelnde finanzielle Ausstattung an, die insbesondere im Vergleich mit grossen Unternehmen zu ungleichen Chancen führt.

Fortschrittliche Marketinginstrumente wie Leistungssysteme zur Steigerung des Kundennutzens oder der Aufbau von Kundendatenbanken werden als zukunftsweisend erkannt. In der Praxis setzen Mittelständler aber noch oft auf klassische Instrumente, so beispielsweise im Vertrieb. In vielen Fällen werden Chancen, die sich durch die konsequente Durchführung geschlossener Marketingkonzepte,

eine sinnvolle Segmentierung von Märkten oder den intelligenten Einsatz neuer Medien ergeben, noch nicht ausreichend erkannt.

Kleine und mittlere Unternehmen haben gegenüber den grossen auch spezifische Vorteile, die in dieser Form unnachahmbar sind. Sie haben einen direkten Draht zum Kunden und sind aufgrund einfacher Strukturen in der Lage, schnell und flexibel Veränderungen aufzugreifen. Man ist sich dieser Vorteile durchaus bewusst, weiss sie aber offensichtlich noch nicht überall erfolgreich zu nutzen. So kennt fast die Hälfte der untersuchten Unternehmen ihre bestehenden Kunden zu wenig.

Generell lässt sich sagen, dass kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz Marketing als wichtigen Erfolgsfaktor erkennen und zum Teil effizient und zukunftsweisend praktizieren. Vielerorts scheint aber aus dem Spannungsfeld, das sich aus dem Bekenntnis zum Marketing und den beschränkten finanziellen Ressourcen ergibt, eine gewisse Orientierungslosigkeit zu entstehen. Hier muss ein Marketingverständnis entwickelt werden, das sich konsequent auf solche Instrumente und Konzepte konzentriert, die für das einzelne Unternehmen mit tragbaren finanziellen Mitteln eine treffsichere Wirkung ergeben. Dabei kann es sich auch um unkonventionelle Lösungen handeln. Erfolgreiches Marketing ist auch mit begrenztem Budget machbar!

im Mittelstandsmarketing

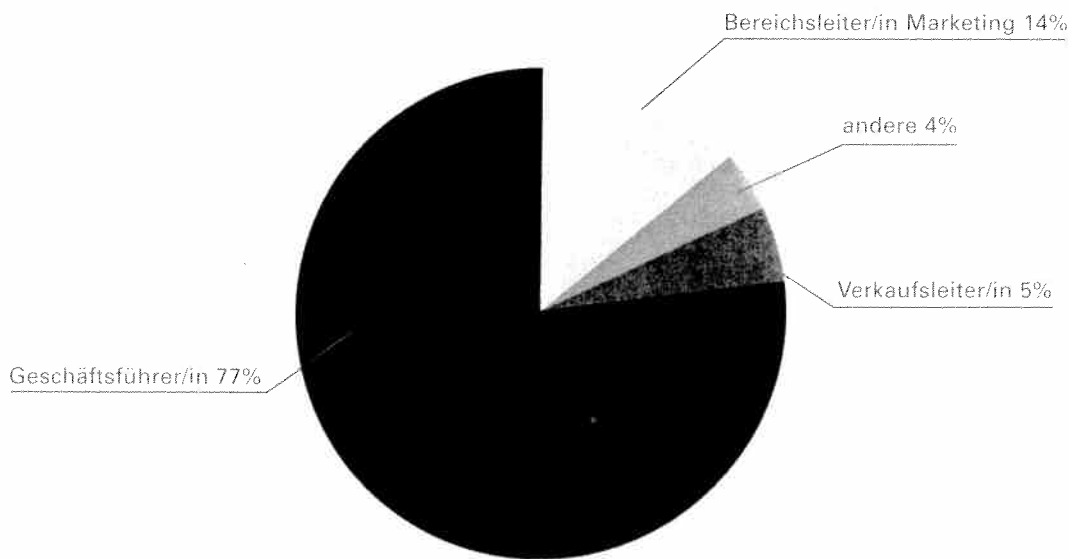
- *68% der mittelständischen Unternehmen in der Schweiz sind davon überzeugt, dass Marketing systematischer betrieben werden sollte. Dieses generelle Bekenntnis zu Marketing als Erfolgsfaktor wird auch dadurch bekräftigt, dass nur 20% der Unternehmen der Ansicht sind, Intuition sei im Marketing wichtiger als Planung.*
- *Kleine und mittlere Unternehmen empfinden ihr Marktumfeld als zunehmend aggressiv. Die Aussage, dass Flexibilität und schnelle Reaktion auf Veränderungen im Markt noch wichtiger werden, findet in 76% der untersuchten Unternehmen Zustimmung.*
- *74% der Unternehmen beobachten eine Zunahme der Kundenansprüche, während gleichzeitig 53% der Unternehmen eine Abnahme der Kundentreue feststellen.*
- *Das Verhältnis der mittelständischen Wirtschaft zur Globalisierung ist ambivalent. Während die einen in ihr die Chance sehen, ungenutztes Marktpotential auszu-schöpfen, steht bei den anderen die Skepsis gegenüber der internationalen Konkurrenz im Vordergrund.*

3.1 Marketing im Mittelstand – Stiefkind oder Steckenpferd?

Verantwortliche in mittelständischen Unternehmen sind sich heutzutage der hohen Bedeutung des Marketing als Erfolgsfaktor bewusst. Nur ein Viertel der untersuchten Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass der Schwerpunkt der erfolgreichen Marktbeeinflussung nicht beim Marketing, sondern bei innovativen Technologien liegt. Dabei liegt erwartungsgemäss bei der Analyse nach Branchen der Fokus der Industrie stärker auf der Technologie,

während sich der Handel mehr auf das Marketing konzentriert. Zu diesem zeitgemässen Ansatz passt auch das Verständnis eines integrierten Marketing. 74% der mittelständischen Unternehmen sind der Auffassung, dass Marketing nicht allein, sondern im Zusammenhang mit anderen Unternehmensbereichen wie Forschung und Entwicklung oder Produktion seinen vollen Wirkungsgrad erreicht.

Chart 1: Wer trägt die Gesamtverantwortung für Ihr Marketing?



Basis: 301 Unternehmen

Den hohen Anforderungen eines komplexen Marktumfeldes lässt sich nach Ansicht von 62% der befragten Marketingverantwortlichen nur durch ein professionelles Marketing entsprechen. Obwohl Marketing somit als wichtiger Bestimmungsfaktor

des Unternehmenserfolges anerkannt wird, bescheiden sich 65% der Verantwortlichen in diesem Bereich höchstens durchschnittliche Kenntnisse in Bezug auf moderne Marketingmethoden. Einer der Gründe für diesen Umstand mag sein,

3. Herausforderungen und Trends

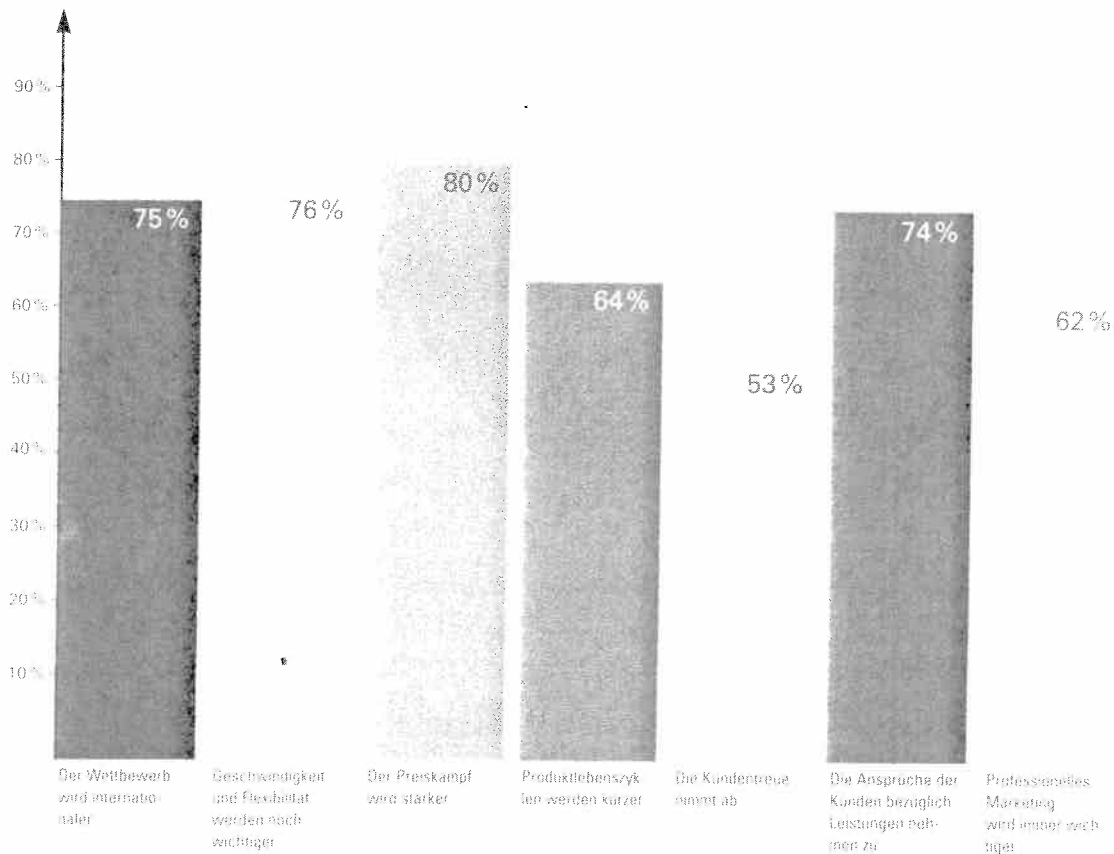
dass immer noch in 77% der kleinen und mittleren Unternehmen der/die Geschäftsführer/in die Hauptverantwortung für das Marketing selbst trägt. Bei der hohen Belastung dieser Gruppe durch andere vitale Aufgaben im Unternehmen führen begrenzte Kapazitäten und zeitliche Ressourcen oftmals zu Engpässen im Bereich des Marketing. Speziell Marketingaufgaben, die unterhalb der Ebene des strategischen Marketing angesiedelt sind, wie zum Bei-

spiel die Organisation von Messen oder Werbe-/PR-Aktionen, binden beim/bei der Geschäftsführer/in Kapazitäten, die andernorts fehlen. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Tatsache, dass der Bereich Marketing bei 25% der Unternehmen in Prozent vom Umsatz mehr finanzielle Mittel als jeder andere Bereich – einschliesslich der Produktion – bindet, stellt sich die Frage nach der Effizienz von Marketingaktivitäten.

3.2 Erfolgreich sein in dynamischen Märkten

Chart 2: Wie beurteilen Sie folgende Trends?

Antwortanteil «stimme zu» bzw. «stimme voll zu»



Basis: 301 Unternehmen

Viele Unternehmen sehen sich einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Für 80% der Antwortenden stellt der verstärkte Preiskampf einen klaren Trend dar. Im Zusammenhang damit bemerken viele Unternehmer einen Preiszerfall. Dieser Umstand rührt vor allem von der zunehmenden Angleichung von Produkten und Dienstleistungen her. Dabei ist zu erwähnen, dass in der Dienstleistungsbranche dieses Empfinden mit 67% klar weniger stark ausgeprägt ist, als in der Industrie, dem Gewerbe und dem Handel.

Die Dynamik der Märkte spiegelt sich auch in den immer kürzeren Produktlebenszyklen wider, einer Entwicklung, die von 64% der Unternehmen wahrgenommen wird.

Ebenso wird die zunehmende Schwierigkeit der Positionierung sowie der mangelnde Schutz vor Nachahmern beklagt.

Nicht nur die Konkurrenz, sondern auch das Verhalten der Kunden schränkt den Handlungsspielraum eines mittelständischen Unternehmens zunehmend ein. Nicht zuletzt wird durch die Verbreitung neuer Technologien und die daraus folgende Markttransparenz einer Zunahme der Kundenansprüche Vorschub geleistet. So werden Unternehmen vermehrt gezwungen, ihre Marketingaktivitäten nach diesen

wachsenden Kundenansprüchen und der abnehmenden Kundentreue auszurichten. Dieser Trend wird vom industriellen Sektor stärker wahrgenommen als vom Dienstleistungssektor. Dem entgegenwirken lässt sich mit integrierten Leistungssystemen sowie Key-Account- und Beziehungsmanagement. Leistungssysteme ordnen einem Produkt durch flankierende Massnahmen, wie z.B. Serviceleistungen, einen Mehrwert zu. Bei den Dienstleistungen stellt sich der Druck zur Differenzierung auch aufgrund einer schlechteren Vergleichbarkeit der Leistung als weniger gravierend dar.

Die Situation im Geschäftsumfeld von kleinen und mittleren Unternehmen wird durch die Internationalisierung des Wettbewerbs verschärft. Diese Tatsache wird von 75% der untersuchten Unternehmen bestätigt. Auch die Einführung einer einheitlichen europäischen Währung stellt besondere Herausforderungen an das Marketing. Globalisierung, Marktöffnung und europäische Integration werden aber auch als Chancen gesehen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass bei gesonderter Analyse der Westschweizer Unternehmen nur knapp die Hälfte eine steigende Tendenz bezüglich der Internationalisierung des Wettbewerbs wahrnimmt.

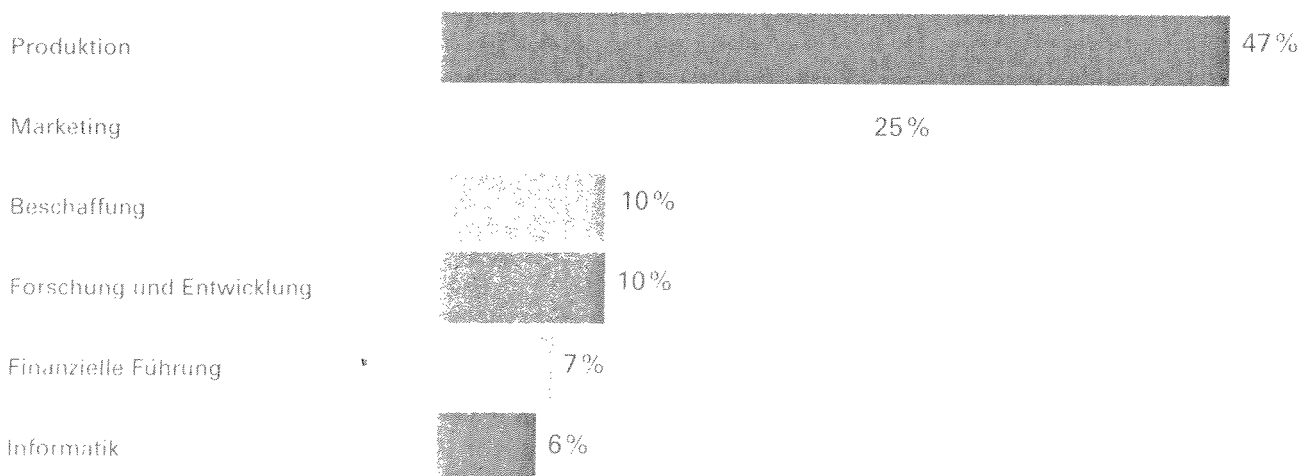
3.3 Das Problem beschränkter Ressourcen

Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist die Ressourcenknappheit im Bereich des Marketing das entscheidende Problem. 64% empfinden ihre Mittel als zu knapp, gemessen an ihren Marketingaufgaben.

Dabei stellt sich das Missverhältnis im Dienstleistungssektor als weniger ausgeprägt dar. Hier empfinden «nur» 53% ihre finanzielle Ausstattung für den Bereich Marketing als unzureichend. Ein möglicher Grund dafür ist, dass für Dienstleister der Druck zu aktivem Marketing weniger spürbar ist, da ihre Leistungen schwieriger als produzierte Güter vergleichbar sind. Ihnen stehen 70% der Industrieunternehmen gegenüber, die eine nicht ausreichende Mittelausstattung als Problem angeben.

Generell bindet der Bereich Marketing einen beachtlichen Teil der Mittel in den befragten Unternehmen. Betrachtet man die Westschweizer Teilnehmer getrennt, so sind lediglich 54% der Ansicht, ihre Mittel seien gemessen an den Marketingaufgaben zu knapp.

Chart 3: Wo setzen Sie am meisten Personal und Geld ein (in Prozent vom Umsatz)?



3.4 Wo bestehen Grössennachteile?

65% der kleinen und mittleren Unternehmen vermuten einen Wettbewerbsnachteil gegenüber grossen Unternehmen. Diese sind in der Lage, mehr Personal und finanzielle Mittel im Marketing einzusetzen. In der Westschweiz ist dieses Empfinden mit 80% klar überdurchschnittlich stark ausgeprägt; ein Wert, der umso mehr erstaunt, als dort die Ansicht, man sei bezüglich Marketingaufgaben finanziell unterdotiert, unterdurchschnittlich stark verbreitet ist. Hier scheinen die empfundenen Grössennachteile stärker ins Gewicht zu fallen. Wird die Frage nach vermuteten Nachteilen konkretisiert, zeigen sich die folgenden Ergebnisse: Das grösste Handicap wird in der mangelnden Transparenz auf internationalen Märkten gesehen. 42% der untersuchten Unternehmen geben an, hier weniger gut als Grossunternehmen in der Lage zu sein, sich einen Überblick zu verschaffen. Diese Angabe mag dadurch relativiert werden, dass zumindest für einen Teil des Mittelstandes das Hauptbetätigungsfeld lokale bzw. nationale Märkte sind. Auf diesen empfinden nur noch 34% der mittelständischen Unternehmen die grösseren Konkurrenten als überlegen in Bezug auf die Beschaffung und Auswertung von Marktdaten.

Bei der Einführung neuer Produkte gehen 40% der Unternehmen davon aus, dass ihre grösseren Mit-

bewerber diese Aufgabe besser bewältigen als sie selbst.

Im Bereich des professionellen Managements von Kundenbeziehungen und der Pflege von Absatzmittlern glauben 35% bzw. 26% der kleinen und mittleren Unternehmen an einen Grössennachteil. Beim Aufbau von Kundendatenbanken und beim Sortimentsmanagement wird der Unterschied als relativ gering empfunden: 29% der Verantwortlichen sehen einen Nachteil beim Aufbau von Kundendatenbanken, beim Sortimentsmanagement sind es lediglich 20%.

Nach Einschätzung der befragten Marketingverantwortlichen kleiner und mittlerer Unternehmen sind die Nachteile gegenüber grösseren Unternehmen bei der Erfüllung von Marketingaufgaben teilweise beträchtlich. Unter Berücksichtigung des engeren Ressourcenspielraumes wird deutlich, dass besonders kleine und mittlere Unternehmen sich genau überlegen müssen, mit welchen Marketinginstrumenten sie in der Lage sind, effizientes Marketing zu betreiben.

Eine vertiefende Analyse nach Branchen sowie nach Anzahl Mitarbeiter ergab diesbezüglich keine weiteren Einsichten.

Vorteile der geringen Grösse nutzen

- *Ein grosser kompetitiver Vorteil kleiner und mittlerer Unternehmen ist ihre Nähe zum Kunden.*
- *Flache Hierarchien ermöglichen es, unbürokratisch auf Kundenwünsche einzugehen.*
- *Trotz der grossen Kundennähe wird das Wissen über Kunden – insbesondere über potentielle – als relativ gering eingestuft.*

Kleine und mittlere Unternehmen haben Grossunternehmen gegenüber nicht nur Nachteile. Sie haben auch spezifische Vorteile, die in dieser Form für grosse Konkurrenten unnachahmlich sind. Dazu zählen insbesondere die Nähe zum Kunden und alle sich daraus ergebenden Vorteile. Die hohe Flexibilität, die sich durch einfachere Strukturen ergibt, ist ein Wettbewerbsvorteil und kann zur spezifischen Marketingfähigkeit ausgebaut werden. Die Kunden haben einen direkten Zugang zu ihren Ansprechpartnern und diese sind oft in der Lage rasch Entscheidungen zu treffen. Das kann für einen Kunden zum gewichtigen Vorteil werden.

In der härter werdenden Konkurrenzsituation, der sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen ausgesetzt sehen, ist die konsequente Ausrichtung am Kundennutzen eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg. Dabei beschränkt sich der Nutzen nicht auf das Produkt selbst, sondern definiert sich insbesondere auch über die Beziehung des Unternehmens zum Kunden. 74% der Befragten glauben, was die Beziehung zum Kunden angeht, einen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern zu haben. Begriffe wie «Kundennähe» oder «Vertrauensverhältnis zum Kunden» werden bei der Frage nach Chancen im Marketing häufig genannt. In vielen kleinen Betrieben wird die Kundenpflege auf höchster Ebene angesiedelt: Es ist oftmals der Geschäftsführer bzw. die Geschäftsführerin selbst, die sich den Kontakt zu den Kunden zur Aufgabe gemacht haben. Der Vorteil dabei ist die umfassende Initiative, Verantwortung und Kompetenz, die keine arbeitsteilige Organisation erreicht.

Die Nähe zum Kunden lässt sich zudem auch für die Produktentwicklung nutzen. Was die Fähigkeit auf Kundenbedürfnisse einzugehen betrifft, so glauben 72% der befragten Marketingverantwortlichen, ihr Wissen diesbezüglich sei besser als das ihrer wichtigsten Mitbewerber.

Voraussetzung für die Pflege von Kundenbeziehungen ist in erster Linie, Kunden zu kennen. Auch wenn sich in den analysierten Unternehmen die Beziehung zu Kunden erfreulich gestaltet, sind die

Kundenkenntnisse noch ausbaufähig: Während das Wissen über bestehende Kunden von immerhin 56% der kleinen und mittleren Unternehmen für besser als das der Konkurrenz eingestuft wird, glauben nur 37% der Unternehmen beim Wissen über potentielle Kunden einen Vorteil zu haben. Angesichts knapper Ressourcen empfiehlt es sich daher für Mittelständler, die Kenntnisse über bestehende Kunden, die im Vergleich zu denen über potentielle Kunden besser ausgeprägt sind, im Sinne einer Kundenbindungsstrategie zu nutzen. In diesem Zusammenhang bietet sich gerade für kleine und mittlere Unternehmen die Möglichkeit, die Bedürfnisse bestehender Kunden genau zu analysieren und durch umfassendere Problemlösungen Erfolg versprechend zu befriedigen.

Ein Faktor, der in erheblichem Ausmass über den Erfolg am Markt entscheidet, ist die Fähigkeit,

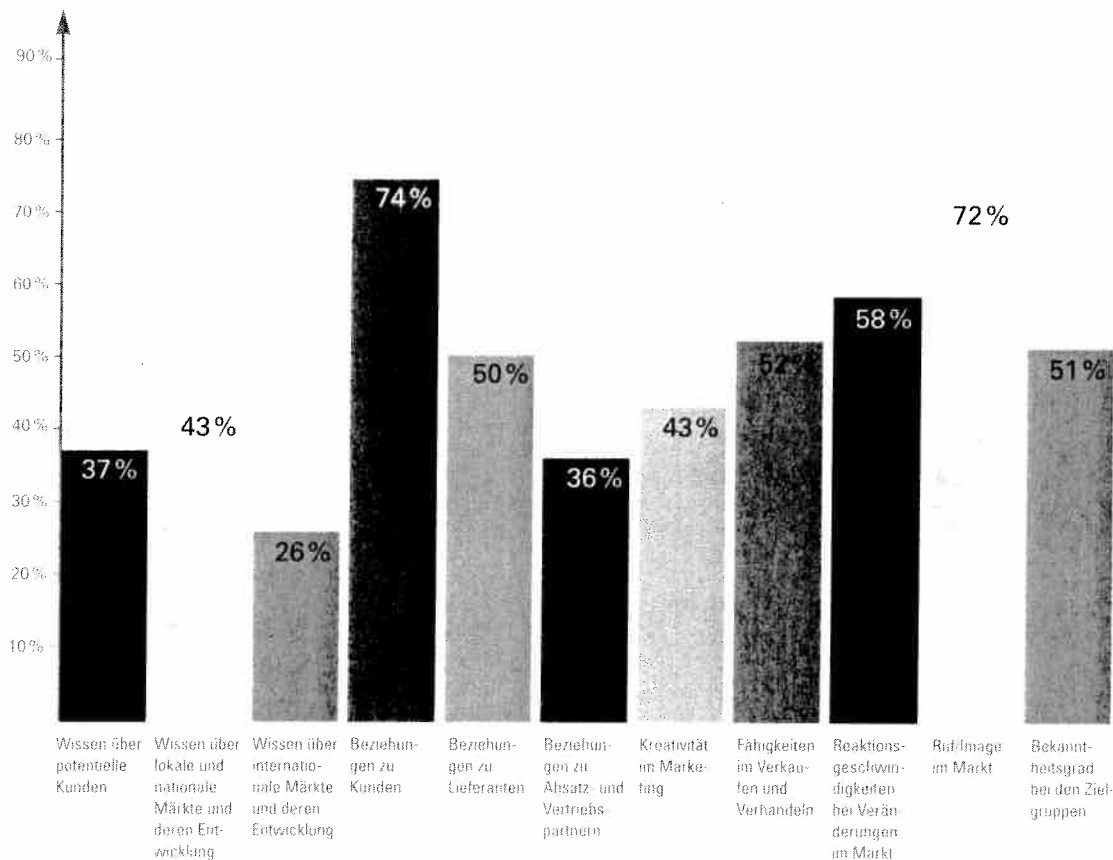
schnell auf Veränderungen zu reagieren. Hier fühlen sich 58% der befragten Unternehmen ihren Mitbewerbern gegenüber im Vorteil. Insbesondere bescheinigen 81% der Verantwortlichen ihrem Unternehmen eine besonders hohe Flexibilität bei Kundenwünschen. Diese Fähigkeit, schnell und unbürokratisch den Kunden zu dienen, lässt sich zu einem konsequenten Marketingvorteil ausbauen. Die Gefahr, dass sich Anfragen und Wünsche, aber auch Reklamationen innerhalb einer komplexen Organisationsstruktur verlieren, ist geringer und die Reaktionsgeschwindigkeit somit höher. Die flachen Hierarchien erlauben einen persönlichen und unbürokratischen Kundenkontakt.

Einzigartige Fähigkeiten bringen Differenzierung am Markt

- *41% der Unternehmen glauben, dass sie erfolgreich sind, weil sie über spezifische Fähigkeiten im Marketing verfügen.*
- *Die Einschätzung der eigenen Marketingfähigkeiten durch die mittelständischen Unternehmen lässt in einigen Bereichen auf ungenutzte Potentiale schliessen.*

5.1 Potentiale zur Differenzierung nutzen

Chart 4: Wie sind Ihre Marketingfähigkeiten im Vergleich mit den wichtigsten Mitbewerbern?
Antwortanteil «besser» bzw. «viel besser»



Basis: 301 Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen müssen in besonderer Weise auf ihre Fähigkeiten im Marketing bedacht sein, da diese massgeblich zur Differenzierung in hartumkämpften Märkten beitragen können. Die Marketingfähigkeiten und -mittel lassen sich in immaterielle und materielle Ressourcen einteilen. Zu den immateriellen Ressourcen sind Marketingwissen und -beziehungen, die Marketingkultur (Serviceorientierung u.ä.), Ruf/Image und Bekanntheit sowie Marketingrechte (Bewilligungen, Patente,

Verträge) zu zählen. Das Marketingbudget und die Marketinginfrastruktur machen die materiellen Ressourcen aus. Bereits vorhandene Vorteile gegenüber der Konkurrenz müssen gepflegt und konsequent genutzt werden. Defizite im Marketing, sofern sie relevante Bereiche berühren, können sowohl durch das Aneignen der entsprechenden Fähigkeiten durch Mitarbeiter im Unternehmen wie durch das Hinzuziehen Dritter behoben werden.

Wo sehen die Schweizer Mittelstandsunternehmen ihre Stärken bzw. ihre Schwächen im Marketing?

Neben den durch die geringe Unternehmensgrösse quasi naturgegebenen Stärken Kundennähe und Flexibilität sehen KMU eine ihrer grossen Stärken in ihrem Image. 72% der befragten Unternehmen geben an, ihr Image im Markt sei besser als das ihrer wichtigsten Mitbewerber. Ein gutes Image gilt es zu pflegen, da es zur Differenzierung in umkämpften Märkten einen erheblichen Beitrag zu leisten vermag. 51% geben an, ihr Bekanntheitsgrad bei den für sie relevanten Zielgruppen sei höher als jener der Konkurrenz. Ein hoher Bekanntheitsgrad ist insbesondere bei der Akquirierung von neuen Kunden von Vorteil. Er bietet aber auch für bestehende Kunden eine Orientierungshilfe beim Auswahlprozess.

Für überdurchschnittlich kreativ halten sich 43% der befragten Unternehmen. Offenbar lassen sich aber nicht alle Ideen in marktfähige Produkte umsetzen. Eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen scheint Probleme bei der Einführung von neuen Produkten zu haben.

In der Einschätzung der Kenntnisse ihres Marktfeldes sind Mittelständler recht selbstkritisch.

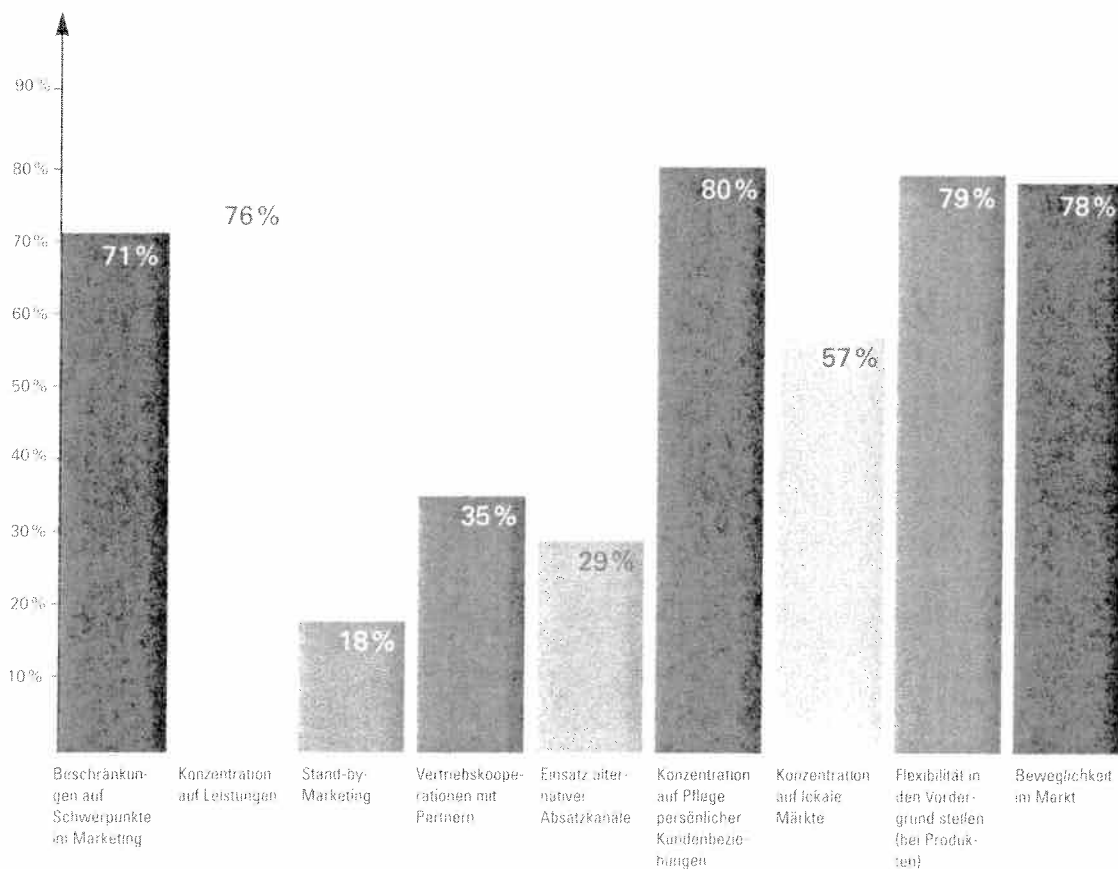
Bezüglich lokaler und nationaler Märkte geben 43% an, sie hätten bessere Kenntnisse als ihre Mitbewerber, in Bezug auf internationale Märkte beträgt der entsprechende Wert nur noch 26%. Dabei lässt sich feststellen, dass speziell die ganz kleinen der untersuchten Unternehmen (5 – 9 Mitarbeiter) ihre Kenntnisse als unterdurchschnittlich einschätzen. Im Zusammenhang mit dem vom Mittelstand klar erkannten Trend zur Globalisierung lässt dieser Wert die Forderung nach einem Aufholen in diesem Bereich zu, denn Marktinformationen sind der Schlüssel zum Erfolg.

Ein weiteres Mittel der Differenzierung und Nutzensteigerung für den Kunden kann der Vertrieb sein. Neben der reinen Vertriebsfunktion bietet er die Möglichkeit, über Zusatzleistungen wie Wissenstransfer (z.B. Erklärung von Handy-Geräten bei der Auslieferung) oder Hilfe bei Problemlösungen zur Differenzierung am Markt beizutragen, zumal Leistungen in diesem Bereich schwer kopierbar sind.

Erwähnenswert bei der Analyse nach Branchen ist, dass der Handel seine Marketingfähigkeiten in fast allen Punkten denjenigen der Konkurrenz für überlegen hält.

5.2 Geeignete Vorgehensweisen für den Mittelstand

Chart 5: Welche Vorgehensweisen sind für Sie besonders geeignet?
Antwortanteil «geeignet» bzw. «sehr geeignet»



Basis: 301 Unternehmen

Den Wettbewerbsvorteil, der sich kleinen und mittleren Unternehmen in Form der Nähe zum Kunden bietet, trachten sie auch auszuschöpfen. Auf die Frage, welche Vorgehensweise sie für sich als besonders geeignet erachten, geben 80% die Konzentration auf die Pflege persönlicher Kundenbeziehung an. Ebenso wird die als Stärke erkannte Flexibilität von den Mittelständlern auch zukünftig für wichtig erachtet: 79% setzen in Bereichen wie z. B. Produktgestaltung, Lieferzeiten oder Zahlungskon-

ditionen auf flexibles Geschäftsgebahren. Weitere 78% halten Beweglichkeit im Markt, namentlich das ständige Aufspüren von Absatzpotentialen, für eine geeignete Strategie.

Angesichts der vergleichsweise knappen Ressourcen ist es für KMU unumgänglich, ihre Marktbearbeitungsaktivitäten zu bündeln. Dies wird offensichtlich von den meisten erkannt. Ganz allgemein halten 71% eine Beschränkung auf Schwerpunkte

im Marketing für geeignet. Dabei bezeichnen 76% der Befragten eine Konzentration auf Leistungen als eine gute Strategie. Sie erlaubt, Überflüssiges zu streichen und bei Wichtigem eine Vorwärtsstrategie zu verfolgen. 57% der Mittelständler halten eine ausschliesslich nationale bzw. lokale Marktbearbeitung für sich als geeignet. Heute agieren nicht wenige auch auf nationalen oder internationalen Märkten oder ziehen dies zumindest in Betracht. Diejenigen, die auch auf internationalen Märkten auftreten, müssen sich wiederum überlegen, wie sie dabei mit beschränkten Ressourcen am effizientesten sind.

Eine Lösung bietet sich mit der Strategie des Stand-by-Marketing an. Hierbei nehmen Unternehmen in für sie unter Umständen interessanten Märkten eine «Warteposition» ein. Dies erlaubt es ihnen mit dem relativ geringen Aufwand der Marktbeobachtung bei sich neu entwickelnden Geschäften schnell einzusteigen und zu investieren.

Ein anderer speziell für Klein- und Mittelbetriebe gangbarer Weg ist die Bildung von Vertriebskoalitionen. Durch sie lassen sich Vertriebskosten, Marktpräsenz und Ertragschancen optimieren. Allerdings halten zurzeit nur 35% der Unternehmen dies für

eine Erfolg versprechende Vorgehensweise. In Zukunft sind Kooperationswille und -fähigkeiten für die Wettbewerbskraft nötig und bieten die Chance, Mittel zu schonen und dennoch neue Märkte zu erschliessen.

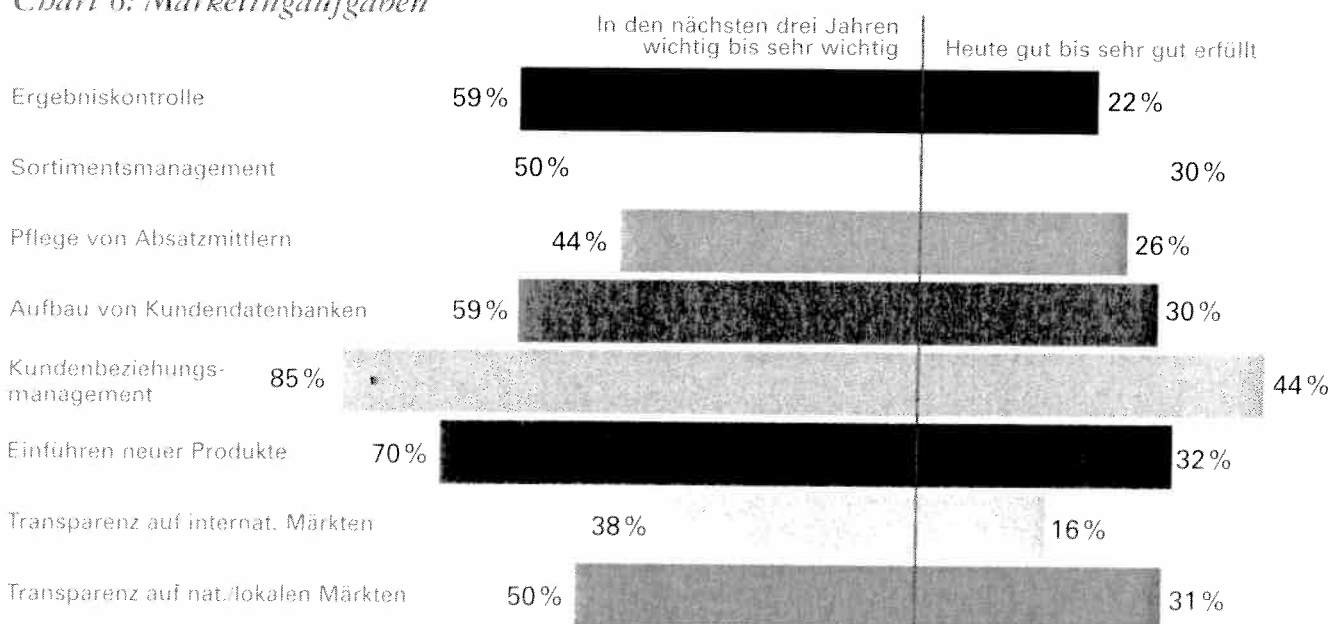
Lediglich 29% der befragten Unternehmen halten den Einsatz alternativer Absatzkanäle wie Internet und Telefon für geeignet. Dies mag damit zusammenhängen, dass zur professionellen Kommunikation im Internet fundiertes Spezialwissen in den Bereichen Gestaltung, Werbung und E-Commerce vorliegen muss. Auch die Anpassung der internen Abläufe und die Änderung der Marketingkultur, v.a. was Antwort- und Liefergeschwindigkeit angeht, sind nicht zu unterschätzen. Es genügt in der Regel nicht, eine funktionsfähige Homepage mit E-Commerce-Funktionen zu etablieren. Entscheidend für den Erfolg im «Cybergeschäft» ist es, das Fulfillment zu gewährleisten und den neuen Absatzkanal so gut wie jeden anderen Kanal zu beherrschen, was zwangsläufig einen Personaleinsatz erfordert! Für grössere Unternehmen führen neue Kommunikationsformen und Kanäle zu Konflikten. Mittelständler haben die Chance aufzubauen und müssen nicht mühsam korrigieren.

6. Marketinginstrumente: Welche bringen Erfolg?

- Leistungssysteme, d. h. die Erweiterung der Kernleistung durch Zusatzleistungen zur Steigerung des Kundennutzens und als Mittel der Differenzierung, sind für bereits 60% der Mittelständler ein Thema.
- Den Aufbau von Kundendatenbanken betrachten kleine und mittlere Unternehmen für die Erfolg versprechende Pflege von Kundenbeziehungen als zukunftsweisend.
- Was den Vertrieb betrifft, so wird weiterhin starkes Gewicht auf die klassischen Instrumente gelegt. Der Direktvertrieb in der eigenen Filiale, der Direktversand sowie der Vertrieb über den Handel sind die am häufigsten genannten Instrumente.
- Der Einsatz neuer Medien ist bei den untersuchten Unternehmen noch relativ schwach verbreitet.

6.1 Marketingaufgaben – Standortbestimmung und Perspektiven

Chart 6: Marketingaufgaben



Basis: 301 Unternehmen

Es wurde gefragt, wie gut die Unternehmen bestimmte Marketingaufgaben erfüllen und bei welchen sie Schwerpunkte in den nächsten Jahren setzen würden. Wiederum bestätigt sich die Wichtigkeit von engen Kundenbeziehungen. Obwohl mit 44% ein beträchtlicher Teil der befragten Unternehmen glaubt, im Bereich des professionellen Managements von Kundenbeziehungen gute bis sehr gute Arbeit zu leisten, hat dieser Bereich in den nächsten drei Jahren für 85% der Unternehmen Priorität und genießt somit die höchste Aufmerksamkeit von allen untersuchten. Die zweitwichtigste Aufgabe für die nächsten drei Jahre ist die Einführung neuer Produkte. 70% der Unternehmen möchten sich hier stärker engagieren. Lediglich 32% sind heute der Meinung, bei der Einführung neuer Produkte keine Probleme zu haben.

Zur Unterstützung der effektiven Kommunikation mit den Kunden rückt zunehmend der Aufbau von Kundendatenbanken in den Vordergrund. Für eine gezielte Kundenansprache und das Ausschöpfen von Cross-selling-Potentialen ist der Aufbau und die Pflege von Kundendatenbanken unabdingbare Voraussetzung. 59% geben an, hier in den nächsten drei Jahren verstärkt tätig werden zu wollen. Da nur 30% der Unternehmen glauben, diese Aufgabe bereits ausreichend gut zu erfüllen und aufgrund

der hohen Wichtigkeit, die für Kundendatenbanken zukünftig angenommen werden darf, liegt in diesem Bereich ein klarer Nachholbedarf.

Bei der Pflege von Absatzmittlern stehen 44% der Unternehmen, die Handlungsbedarf in den nächsten drei Jahren sehen, 26% gegenüber, die glauben, hier bereits heute zufrieden stellende Resultate zu erreichen. Für 50% der mittelständischen Betriebe ist das Sortimentsmanagement in den nächsten Jahren wichtig. Nur 30% glauben, diese Marketingaufgabe gut zu erfüllen.

Nur 22% der Unternehmen geben an, die Ergebnisse ihrer Marketingaktivitäten wirksam zu kontrollieren. Allerdings sind sich die Befragten der Bedeutung einer effizienten Erfolgsmessung durchaus bewusst. So ist für 59% diese Disziplin in naher Zukunft wichtig. Bereiche für das Marketingcontrolling sind Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Effizienz der Prozesse und finanzielle Kontrollgrößen.

6.2 Marketinginstrumente und Vorgehensweisen

6.2.1 Bereich Marktleistungen

Jedes Unternehmen muss sich fragen, welche Leistungen es zu welchem Preis und zu welchem Zeitpunkt anbieten will. Generell lässt sich feststellen, dass bei der Leistungserstellung Zusatzleistungen im Vergleich zum Kernprodukt immer wichtiger werden. Dieser Gedanke findet in den so genannten Leistungssystemen seine Umsetzung. Grundsätzlich werden durch Leistungssysteme Querbeziehungen

zwischen Leistungen eines Unternehmens hergestellt. Bisher getrennte Teilleistungen werden so zusammengefasst, dass daraus Vorteile sowohl auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite entstehen. Der Umfang von Leistungssystemen kann von flankierenden Dienstleistungen, wie z.B. der Installation oder Schulung, bis zur Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung reichen. In gesättigten

und qualitativ homogenen Märkten werden Leistungssysteme immer wichtiger, da sie eine Differenzierung ermöglichen. Diese Einschätzung wird durch die Antworten bestätigt. 60% geben an, Leistungskombinationen seien für sie ein wichtiges Instrument der Marktbearbeitung. Das professionelle Management von Know-how und Dienstleistungen fordert auch Zulieferer und Industriebetriebe allgemein.

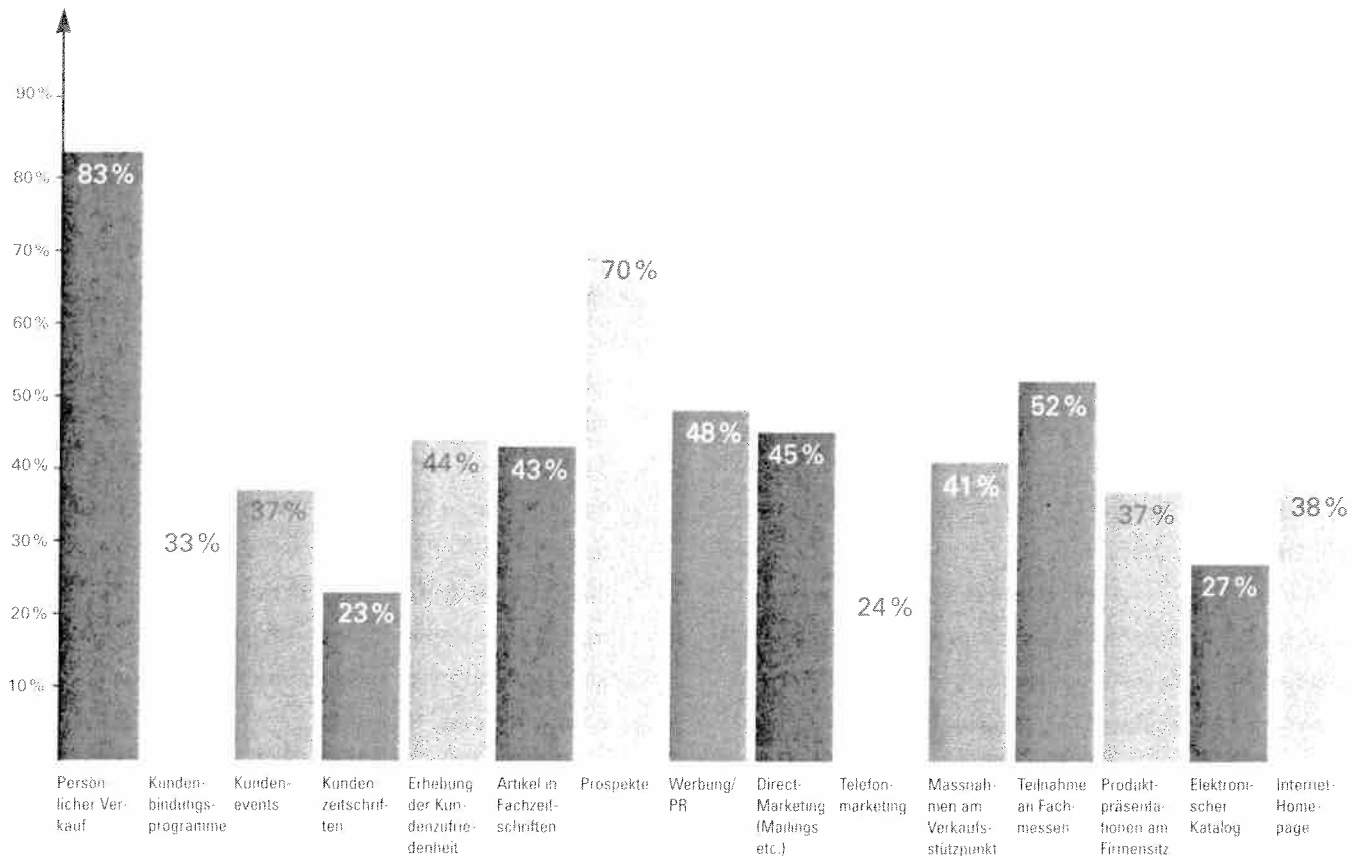
Die nutzenorientierte Preisgestaltung wird von 40% der Unternehmen als besonders geeignetes Mittel der Marktbearbeitung angegeben. Während bei der Preisbildung auf klassische Weise von der Kostenseite des Herstellers und vom Markt ausgegangen wird, basiert der Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung beim nutzenorientierten Ansatz auf dem Nutzen, den der Konsument durch die Inanspruchnahme der Leistung erhält. Speziell beim Einsatz von Leistungssystemen ist dieser Ansatz sinnvoll. Durch ihn wird die Markt- und Kundenseite in den Prozess der Preisgestaltung integriert. Die grosse Herausforderung besteht darin, den individuellen Wert der eigenen Leistung zu bestimmen und den Kunden von diesem anbieterseitig ermittelten Wert zu überzeugen.

Auch die dynamische Preisgestaltung, die von einer Veränderung der Preise im Zeitverlauf ausgeht, erhält mit 38% hohe Zustimmung. Die geringste Akzeptanz erhalten Preisnachlassaktionen. Nur 23% der Unternehmen halten sie für geeignet. Dies lässt sich als Indiz des hohen Qualitätsverständnisses im Segment mittelständischer Unternehmen verstehen. In dem härter werdenden Umfeld wird eher auf qualitativ hochwertige Produkte und innovative Konzepte der Kundenbindung gesetzt als auf Preisnachlässe. Mittelständische Unternehmen scheinen auch erkannt zu haben, dass Preiswettbewerb schliesslich zu einer destruktiven Marketingspirale führt.

Schulungen für Endkunden und Händler sind für 36% respektive 35% der untersuchten Unternehmen von Bedeutung. Der Lernprozess von Kunden ist für anspruchsvolle Leistungen wichtig.

6.2.2 Bereich Marktbearbeitung

Chart 7: Welche Marketinginstrumente setzen Sie im Bereich Marktbearbeitung und Verkauf ein? Antwortanteil «wichtig» bzw. «sehr wichtig»



Basis: 301 Unternehmen

Marktbearbeitungsinstrumente lassen sich unterscheiden nach der Art der Kundenansprache. Instrumente mit indirekter Kundenansprache, wie z. B. die klassische Werbung, versuchen (potentielle) Kunden auf der unpersönlichen Ebene zu erreichen. Demgegenüber stehen diejenigen Instrumente, die auf dem Direktkontakt aufbauen.

Für mittelständische Unternehmen mit ihrer ausgeprägten Nähe zum Kunden spielen die Instrumente der direkten Ansprache eine besondere Rolle, da sie gezielt einsetzbar sind. So erstaunt es nicht,

dass der persönliche Verkauf in 83% der untersuchten Unternehmen ein wichtiges Mittel der Marktbearbeitung ist. Direct-Marketing, also z. B. Mailingaktionen, ist für 45% der Teilnehmer, Telefonmarketing für 24% ein aktuelles Thema. Gerade das letztgenannte Instrument erlaubt es, eine klar definierte Ansprechgruppe gezielt anzugehen, und gewährleistet somit ein Höchstmass an Effizienz. Der Einsatz von Telefonmarketing ist aber auch eine Mentalitätsfrage und muss zwingend zielgruppengerecht angegangen werden.

Kundenbindungsprogramme spielen erst bei 33% der Unternehmen eine Rolle. Zwar wissen mittelständische Betriebe um ihre Stärke im Zusammenhang mit der Nähe zum Kunden. Trotzdem wollen noch relativ wenige diese Stärke mit einem Kundenbindungsprogramm systematisch nutzen und ausbauen. Eine wichtige Standortbestimmung für die Beziehung zu den Kunden und somit auch ein wichtiges Instrument im Zusammenhang mit Kundenbindungsprogrammen sind Kundenzufriedenheitserhebungen. Sie sind bereits für 44% der untersuchten Klein- und Mittelbetriebe ein aktuelles Thema. Zufriedenheitsumfragen bilden ein wichtiges Element der Kommunikation mit dem Kunden. Sie gehen der Stimmungslage bei den Abnehmern auf den Grund, sind aber letztlich auch ein Mittel der Kundenbindung: Ein Kunde, der zu seiner Zufriedenheit befragt wird, empfindet Wertschätzung und ist tendenziell auch eher bereit, gewisse Fehler zu verzeihen. Interessant können auch Abgangsanalysen sein, bei denen man von ehemaligen Kunden wissen will, warum sie abgesprungen sind. Dadurch können Anhaltspunkte für künftige Verbesserungen gewonnen werden, wenngleich man die ehemaligen Kunden natürlich besser vor deren Abwanderung befragt hätte!

Die Teilnahme an Fachmessen zur direkten Kontaktaufnahme ist für 52% wichtig. Die qualitative Analyse lässt allerdings den Schluss zu, dass Fachmessen zukünftig an Wichtigkeit verlieren werden. Das Durchführen von Produktpräsentationen am Firmensitz ist weniger populär. Nur 37% der befragten Marketingverantwortlichen halten solche Aktivitäten für wichtig, obwohl die Kosten gegenüber Messen deutlich tiefer und die Chancen in der Kundenbe-

treuung um einiges höher sind. Leicht höhere Akzeptanz finden Promotionsmassnahmen am Verkaufsstützpunkt. Sie sind für 41% der befragten Unternehmen von Bedeutung.

Kundenevents werden von 37% der Unternehmen zur Marktbearbeitung eingesetzt. Kundenzeitschriften spielen bei den untersuchten Unternehmen mit 23% eine untergeordnete Rolle. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass viele den Aufwand scheuen. Eventuell ergeben sich mit dem Internet auch neue Möglichkeiten in diesem Bereich.

Bezüglich Marktbearbeitungsinstrumente der indirekten Kundenansprache müssen sich mittelständische Betriebe bewusst sein, dass deren Einsatz sorgfältig in die gesamte Marktbearbeitungsstrategie eingebettet sein muss. Bei isolierten Aktionen besteht die Gefahr, dass trotz beträchtlichen Kosten keine nachhaltige Wirkung herbeigeführt werden kann. Auf die klassischen Kommunikationsmittel Werbung und PR setzen 48% der Befragten.

Ein besonders beliebtes Instrument der Marktbearbeitung ist bei mittelständischen Unternehmen der Prospekt. Er spielt im Marketingmix von 70% der untersuchten Betriebe eine prägnante Rolle. Im Bereich «Printmedien» ist die eher unspezifische Kundenansprache des Prospektes somit deutlich wichtiger als Artikel in Fachzeitschriften, die nur von 43% der Unternehmen eingesetzt werden.

Auf die Möglichkeiten der Marktbearbeitung unter Einsatz neuer Medien wird in Kapitel 6.3 eingegangen.

6.2.3 Bereich Vertrieb

Eine wirksame Vertriebsorganisation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, denn sie ist verantwortlich, dass die Leistung zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung steht. Sie kann als unternehmerische Kernfähigkeit angesehen werden, die es erlaubt, insbesondere in hart umkämpften Märkten sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Bei der Wahl der Vertriebsform stellen sich für mittelständische Unternehmen aufgrund der Grösse und der finanziellen Möglichkeiten ganz spezifische Fragen.

Im Vertrieb setzen die kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor auf die klassischen Formen. Am beliebtesten ist der Vertrieb über eigene Niederlassungen. 51 % betrachten das eigene Filialnetz als wichtigsten Absatzkanal. 39 % setzen auf den Direktversand, während der Vertrieb über den Handel für 31 % bedeutend ist.

Die Zusammenlegung von Vertriebskapazitäten, obwohl sie durch die Nutzung von Synergien eine ressourcenschonende Vorgehensweise darstellen würde, ist bei KMU offensichtlich wenig verbreitet.

Vertriebsgemeinschaften mit anderen Unternehmen stellen nur für 14 % eine Erfolg versprechende Alternative dar. Die Zusammenarbeit mit selbständigen Vertretern ist für 23 % wichtig.

Beim Marktauftritt ausserhalb der eigenen Landesgrenzen kann die Koalition mit Partnern zu einer effizienten und ressourcenschonenden Vertriebsgestaltung beitragen. 24 % der Mittelständler zählen bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten auf die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern.

Franchising als Vertriebsform ist nur für 6 % der kleinen und mittleren Unternehmen von Bedeutung. Dieser Absatzkanal wäre insbesondere für schnell wachsende Unternehmen interessant.

Erwähnenswert ist, dass in der Westschweiz der klassische Vertrieb über die eigenen Filialen sowie der Vertrieb über den Handel, gemessen am gesamtschweizerischen Wert, eine klar unterdurchschnittliche Bedeutung haben.

6.3 Neue Medien

Die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Betriebe wird zunehmend durch das Bereitstellen technologischer Dienstleistungen bestimmt. Multimediale Instrumente schaffen die Möglichkeit, in einer virtuellen Welt in Konkurrenz mit sehr viel grösseren Unternehmen zu treten. Die Markteintrittskosten für globale Märkte werden gesenkt, dadurch können Mittelständler zu globalen Nischen-Playern werden.

Multimediale Technologien erlauben eine erhöhte Flexibilität und verstärkte Bedarfsorientierung.

Insbesondere das Internet kann für kleine und mittlere Unternehmen ein viel versprechendes Instrument sein. Es lässt sich als Informations- und Kommunikationsmittel sowie als Vertriebskanal einsetzen. Durch die Einrichtung einer Homepage kann

das Unternehmen seine Leistungspalette einem breiten Publikum auch auf globaler Ebene präsentieren. Immerhin 38% der befragten Unternehmen geben an, dass Internet-Homepages ein wichtiges Instrument der Marktbearbeitung sind. Für 27% gilt dasselbe im Bezug auf elektronische Kataloge auf Internet oder CD-ROM.

Das Internet als Vertriebsinstrument ist allerdings nur für 12% der Befragten von Bedeutung. Auf die Frage, ob das Internet in Zukunft verstärkt zum Absatzkanal wird, geben aber 38% der Unternehmen an, dieser Trend treffe zu.

Die Nutzung neuer Medien als Instrument des Vertriebes verlangt von Unternehmen eine Überprüfung der internen Prozesse. Soll beispielsweise der Einsatz elektronischer Kataloge inklusive einer Bestellfunktion eingerichtet werden, muss der Vertrieb des betreffenden Unternehmens in der Lage sein, auch Spitzen im Bestellaufkommen problemlos zu bewältigen. In diesem Zusammenhang muss bedacht werden, dass die Diskussion über Absatzkanalstrategien und die Rolle des Internets bei vielen mittelständischen Betrieben erst aufgenommen worden ist.

6.4 Marketingrechte – oft unterschätzt

Marketingrechte können den Erfolg am Markt entscheidend beeinflussen. Dabei handelt es sich z. B. um geschützte Markennamen, registrierte Designs oder Firmengeheimnisse. In diesem Bereich besteht aber für kleine und mittlere Unternehmen offensichtlich noch Nachholbedarf. So sind nur gerade 15% davon überzeugt, dass sie im Umgang

mit Patenten den Mitbewerbern überlegen sind. Auch was die rechtliche Sicherung von Markennamen angeht, ist der entsprechende Wert mit 29% recht tief. Gerade in umstrittenen Märkten mit dem Zwang zur Differenzierung wäre der Schutz vor Nachahmung jedoch wichtig, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu erhalten.

wenig Ressourcen – hohe Wirkung

- *Die Möglichkeit der Fremdvergabe von – insbesondere strategisch wichtigen – Marketingaufgaben wird von den Klein- und Mittelbetrieben noch eher wenig genutzt.*
- *Der Mittelstand hat im Bereich des Marketing andere Stärken und Schwächen als grosse Unternehmen. Daher benötigt er auch eigene Strategien. Da die Ressourcen engeren Restriktionen unterliegen, müssen diese Strategien mit vertretbarem Mitteleinsatz einen möglichst hohen Wirkungsgrad erreichen.*

7.1 Outsourcing als Alternative

Angesichts der beschränkten Möglichkeiten im finanziellen und personellen (Know-how und Kapazitäten) Bereich stellt das Outsourcing von Marketingaufgaben für mittelständische Unternehmen eine Lösungsmöglichkeit dar. Dabei muss genau abgeklärt werden, welche Marketing-Kernfähigkeiten nicht vorhanden sind oder sich nicht aufzubauen lohnen. Zusammen mit einem kompetenten Marketingdienstleister muss ein gangbares Konzept ausgearbeitet werden. Vorstellbar wäre beispielsweise, dass der persönliche Verkauf oder die Pflege von Beziehungen weiterhin von der Unternehmung selbst wahrgenommen, die restlichen Marketingaufgaben aber an Dritte übertragen werden. Outsourcing kann insofern kostendämpfend wirken, als die langwierige Auswahl und die laufende Weiterbildung der Humanressourcen für das Unternehmen entfällt. Krankheits- oder urlaubsbedingte Lücken entstehen nicht und die ohnehin stark beanspruchte Geschäftsführung wird in diesem Sinne von einem Teil des organisatorischen Aufwandes

entlastet. Es eröffnet sich die Möglichkeit, je nach Bedarf benötigtes Fachwissen hinzuzuziehen und auch nur im Rahmen dieser Beanspruchung zu bezahlen. Durch die modernen Ansätze der Preispolitik (nutzenorientierte Preisbildung) kann der mit dem Marketing beauftragte Dienstleister am Erfolg sowie am Misserfolg der getroffenen Massnahmen beteiligt werden.

Allgemein ist Outsourcing noch nicht sehr stark verbreitet. Am häufigsten wird es von den untersuchten Unternehmen bei der Konzeption, der Gestaltung und der Produktion von Kommunikationsmitteln wie Prospekten, Firmenbroschüren oder Mailings in Erwägung gezogen. Die Zustimmung beträgt hier 66% für die Konzeption, 58% für die Gestaltung und 55% für die Produktion der betreffenden Kommunikationsmittel.

Bezüglich der Konkurrenzanalyse und -beobachtung ist Outsourcing für 51% der mittelständischen

Unternehmen interessant. 42% der Marketingverantwortlichen ziehen es in Betracht, klassische Werbeaktivitäten auszulagern.

Das Outsourcing von Direct-Marketing-Aktionen scheint lediglich für 32% der untersuchten Unternehmen ein Thema zu sein. In diesem Zusammenhang muss allerdings in Betracht gezogen werden, dass Direct-Marketing-Aktivitäten bei mittelständischen Betrieben überhaupt noch keine allzu grosse Rolle spielt.

Die Entwicklung von Marketinginformationssystemen, namentlich der Aufbau und die Pflege von Kundendatenbanken, soll offensichtlich vorrangig im eigenen Hause betrieben werden. Nur 24% der untersuchten Unternehmen geben an, dass sie den Aufbau von Marketinginformationssystemen als geeignet für Outsourcing halten. 25% aller Verantwortlichen ziehen das Auslagern des Aufbaus, 22% das Auslagern der Führung von Datenbanken in Betracht.

Ebenso ist die Bereitschaft zum Outsourcing bei der Entwicklung von Marketingstrategien mit 22% und beim Erarbeiten von Marketingkonzepten mit 27%

eher tief. Planung und Auslösung von Aktivitäten im Bereich des Marketing wollen 20% respektive 22% in fremde Hände geben.

Im Bereich des Vertriebs sehen die befragten Unternehmen die Kompetenz klar auf ihrer Seite. Die Auslagerung des Vertriebs kommt für nur 22% der Befragten in Betracht, jene der Vertriebssteuerung und -kontrolle für 21%.

Tendenziell lässt sich feststellen, dass mittelständische Unternehmen heute eher operative Bereiche des Marketing outsourcen möchten. Für den gesamten Bereich des strategischen Marketing sieht der Mittelstand im Moment eher wenig Veranlassung zu einer Vergabe an Dritte. Das mag am fehlenden Willen zur Delegation liegen. Möglicherweise kennen aber viele das Angebot auch gar nicht und haben deshalb ein Outsourcing noch nie ernsthaft in Erwägung gezogen. Marketingberater und -dienstleister sind gefordert, qualitativ hoch stehende und wirtschaftliche Lösungen zu bieten. Wichtig ist auch, dass nicht nur einzelne Aufgaben übergeben werden können, sondern dass im Rahmen eines integrierten Outsourcing zusammenhängende Lösungsschritte erarbeitet werden.

7.2 Fazit: Maximaler Erfolg mit minimalen Mitteln

Mittelständische Unternehmen haben grundsätzlich dieselben Marketingaufgaben zu erfüllen wie grosse, allerdings unter anderen Voraussetzungen. Laut dieser Studie ist die unterschiedliche Ressourcenausstattung der entscheidende Unterschied. Für mittelständische Unternehmen ist es daher besonders wichtig, ihre finanziellen und personellen Mittel treffsicher einzusetzen und die adäquaten Marketingstrategien auszuwählen.

Mittelständische Unternehmen verfügen aber auch über spezifische Stärken, die in dieser Form für grössere Mitbewerber unnachahmbar sind. Dazu zählen insbesondere die Nähe zum Kunden sowie die Flexibilität und schnelle Reaktion dank übersichtlicher Strukturen. Daraus lässt sich ableiten, dass Mittelständler ein individuell auf sie zugeschnittenes Marketing brauchen. Wie soll dies aussehen?

Einen viel versprechenden möglichen Ansatz stellt das «Moskito-Marketing» dar. Moskito-Marketing ist eine Marketingphilosophie für mittelständische Unternehmen, die sich durch Beharrlichkeit, Konsequenz und hohen Wirkungsgrad der Massnahmen auszeichnet. Mit kleinen Stichen viel erreichen ist das Motto, das sich auch an den amerikanischen Begriff des Guerilla Marketing anlehnt.

Mittelständische Unternehmen müssen sich zuerst klar werden, welche Marketingkernfähigkeiten sie bereits besitzen, welche sie aufbauen und welche sie outsourcen möchten. Leitfaden dazu sind die fünf folgenden Marketingerfolgskriterien: Marketingbudget und -infrastruktur; Marketingwissen und -fähigkeiten; Image und Bekanntheitsgrad; Marketingkultur sowie Marketingrechte.

Unter Marketingwissen und -fähigkeiten versteht man die Kenntnis von Märkten und Kunden sowie unternehmens- oder personenspezifisches Know-how. Darunter fallen Produktinnovationen oder verkäuferisches Talent. Hier muss sich ein Mittelstandsbetrieb eine ehrliche Antwort auf die Frage «Was ist bei uns vorhanden?» geben. Aufgrund der Studie wird die Antwort bei Schweizer mittelständischen Unternehmen der entsprechenden Gröszenordnung tendenziell lauten: «Kundenkenntnis dank Kundennähe ist vorhanden, Marketing-Know-how ist noch entwicklungsfähig.» In diesem Zusammenhang sollte auch darauf hingewiesen werden, dass gerade bei KMU, die vom Können relativ weniger Mitarbeiter abhängig sind, nicht an der Aus- und Weiterbildung gespart werden darf. Stehen jedoch bestimmte Marketingaufgaben auch längerfristig nicht im Vordergrund, bietet sich Outsourcing als Lösung an.

Gute Marketingkonzepte allein greifen nicht, wenn nicht auch die Marketingkultur im Unternehmen stimmt. Marketingkultur soll hier bedeuten, dass

die Kundenorientierung von allen Mitarbeitern gelebt wird. In kleineren Unternehmen sind die Voraussetzungen dafür aufgrund der einfachen Strukturen und kurzen Entscheidungswege in besonderer Weise erfüllt: Kunden dürfen erwarten, dass rasch und unbürokratisch auf ihre Wünsche eingegangen wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch eine ausgeprägte Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter/innen, die mit den Kunden direkt in Kontakt stehen.

Weitere wichtige Marketingkompetenzen sind Image und der Bekanntheitsgrad im Marktauftritt. Ein guter Ruf kann mittelständischen Unternehmen einen entscheidenden Vorsprung gegenüber Grossunternehmen verschaffen. Allerdings ist er ein äusserst verletzlicher Erfolgsfaktor, um den immer wieder von neuem gekämpft werden muss und dessen Verlust gerade für kleine Unternehmen grosse Schwierigkeiten birgt. Ein gutes Image kann somit als eigentlicher Hebelfaktor – im positiven wie im negativen Sinn – für kleinere und mittlere Betriebe betrachtet werden. Der Schweizer Mittelstand gibt sich diesbezüglich selbst gute Noten.

Der professionelle Umgang mit Marketingrechten zählt ebenfalls zu den grundlegenden Marketingfähigkeiten. Insbesondere was den Umgang mit Patenten zum Schutz vor Nachahmungen angeht, ist bei Schweizer mittelständischen Unternehmen noch Nachholbedarf auszumachen.

Das Marketingbudget und die -infrastruktur bilden die Grundvoraussetzung, um überhaupt Marketing betreiben zu können. Ohne minimalen Mitteleinsatz lassen sich auch die besten Marketingkonzepte nicht in die Tat umsetzen. Das Augenmerk liegt darauf, die Mittel am richtigen Ort einzusetzen bzw. konsequent an einer klar formulierten und allgemein akzeptierten Strategie auszurichten.

7. Zukunftsperspektiven

Hat ein Unternehmen seine Kernfähigkeiten im Marketing ermittelt, ist die Ausgangslage für weitere strategische Entscheidungen gut: Die Unternehmensstrategie wird professionell umgesetzt und erhält im Gegenzug Impulse aus der Marketingpraxis.

Jede Marketingstrategie muss spezifisch auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten sein. Mit Kreativität sollen auch unkonventionelle Methoden clever eingesetzt werden. Dennoch empfehlen sich für die Marktbearbeitung von Klein- und Mittelbetrieben folgende generelle Fixpunkte:

- Ausgangspunkt sind die Bedürfnisse von Kunden.
- Auf die bestehenden Kunden muss besonderes Augenmerk gelegt werden. Es kostet weniger, einem bestehenden Kunden etwas zu verkaufen, als neue Kunden zu akquirieren.
- Kernfähigkeiten müssen klar und wiedererkennbar, einheitlich und konsequent kommuniziert werden.
- Es ist meist effizienter, durch fokussierte Aktionen mit klar definierter Zielgruppe auf sich aufmerksam zu machen als durch aufwendige Kampagnen mit klassischen Kommunikationsmitteln.

Zum Glück sind Mittelständler stets skeptisch gegenüber Verschwendung im Marketing. Bei aller Skepsis gilt es aber, offen für neue Experimente zu sein und Pilotprojekte einzuleiten. Nur so lässt sich der Weg zu Eigenständigkeit und Marketingprofessionalität beschreiten.

Im Herbst 1998 wurde im Rahmen einer schriftlichen Befragung an 5000 mittelständische Unternehmen in der Schweiz ein Fragebogen zum Thema «Marketingfähigkeiten von KMU» gesandt. 301 Teilnehmer – 205 aus der Deutschschweiz und 96 aus der Westschweiz – schickten diesen ausgefüllt zurück, was einer Rücklaufquote von 6% entspricht.

Bei der Erhebung wurden geschlossene (quantitative Analyse) sowie offene Fragen (qualitative Analyse) gestellt.

Bezüglich der Unternehmensgrösse ergibt sich bei den untersuchten Unternehmen die folgende Struktur:

	1-9	10-49	50-99	100-249	250-499	≥500	keine Angabe
n	63	112	41	22	30	8	25
%	20,9	37,2	13,6	7,3	10,0	2,7	8,3

Die Branchenzuteilung bei den analysierten Unternehmen gestaltet sich wie folgt:

	Industrie	Dienstleistungen	Handel	Gewerbe
n	108	90	76	52
%	35,9	29,9	25,2	17,3

Die Teilnehmer wurden gefragt, in welcher augenblicklichen Lebensphase sich ihr Unternehmen befinde. Rund die Hälfte gab zur Antwort, sie verfolgten eine Vorwärtsstrategie, während 21% angaben, ihr Unternehmen sei in einer schwierigen Phase. 13% möchten ihre augenblickliche Position konsolidieren, und weitere 3% befinden sich noch in der Aufbauphase.

9% der Unternehmen sind jünger als 5 Jahre, 52% sind älter als 30 Jahre.

Bezüglich ihrer Marktposition sehen sich 26% der analysierten Unternehmen als Marktführer in speziellen Segmenten. Als Herausforderer sehen sich 11% und im Marktmittelfeld bewegen sich 18%.

Marketingliteratur

- Belz, Christian: Beziehungsmanagement – eine exotische Nebensache des Marketing?
In: Absatzwirtschaft; Jg. 37 (1995), H. 3, S. 72–78
- Belz, Christian et al: Industrie als Dienstleister, St. Gallen: Thexis 1997
- Belz, Christian und
Reinhold, Michael: Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen und Wien:
Thexis und Ueberreuter 1999
- Belz, Christian (Hrsg.): Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen: Thexis 1998
- Levinson, Jay und
Godin, Seth: The Guerilla Marketing Handbook, New York: Houghton Mifflin 1994
- Seiler, Armin: Marketing: Erfolgreiche Umsetzung in die Praxis, Zürich: Orell Füssli 1997
- Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer,
Frankfurt/New York: Campus Verlag 1997

Ein Wort zu den Autoren

Die Autoren



Christian Belz

Christian Belz (1953) ist seit 1989 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen. 1997/98 war er Vorstand der Betriebswirtschaftlichen Abteilung. Seit 1992 leitet er das Forschungsinstitut für Absatz und Handel. Zudem ist er Verwaltungsrat von zwei Unternehmen. Gemeinsam mit Prof. Dr. Heinz Weinhold und Prof. Dr. Torsten Tomczak gibt er *Thexis* – Fachzeitschrift, Fachberichte und Fachbücher für Marketing heraus.

Marketingforschung soll nach Christian Belz konkret zur Professionalisierung des Marketing beitragen und die Lernprozesse in Unternehmen beschleunigen. Die Ergebnisse müssen dabei den komplexen Problemen der Wirklichkeit entsprechen.



Rico Travella

Rico Travella ist Mitglied der Geschäftsleitung von «one marketing services» in Glattbrugg (Zürich). Er ist verantwortlich für den Geschäftsbereich «Kleine und Mittlere Unternehmen» und beschäftigt sich mit den vielfältigen Marketingfragen dieser Zielgruppe. Sein Schwergewicht hat Rico Travella in der strategisch-konzeptionellen Marketingberatung. Insbesondere befasst er sich mit Marketingansätzen, die der spezifischen Situation von mittelständischen Unternehmen gerecht werden und deren beschränkte Marketingressourcen berücksichtigen. Rico Travella hat an der Universität St. Gallen (HSG) Betriebswirtschaft studiert und arbeitet an einem Dissertationsprojekt zu «Marketingressourcen von KMU». In seiner beruflichen Laufbahn hat er mehrere Jahre Erfahrung in der Beratung von mittelständischen Unternehmungen gesammelt und war in der Geschäftsleitung einer Non-Profit-Organisation tätig.

Impressum:

© one marketing services, 1999

Bezugsquelle:

one marketing services

Feldeggstrasse 2

CH-8152 Glattbrugg

Tel. ++41 1 809 81 11

Fax ++41 1 809 81 00

E-Mail info@onemarketing.com

Internet www.onemarketing.com

Die Untersuchung «Marketingfähigkeiten von KMU» ermöglicht interessante Einblicke in das Marketing von KMU:

- Trends wie der zunehmende Preiskampf, steigende Kundenansprüche, abnehmende Kundentreue und fortschreitende Internationalisierung der Märkte beschäftigen KMU und prägen ihr Marketing.
- Gegenüber grösseren Unternehmen konstatieren mittelständische Firmen eindeutige Nachteile, vor allem wenn es um die Kenntnisse internationaler Märkte oder das Einführen neuer Produkte am Markt geht.
- Die beschränkten Marketingressourcen, mit denen KMU naturgemäss zu kämpfen haben, empfinden fast zwei Drittel der befragten Firmen als entscheidenden Hemmschub im Wettbewerb. Dies prägt auch den Mix ihrer Marketinginstrumente. Hier setzen viele KMU noch auf klassischen Vertrieb und persönlichen Verkauf.

Auf der Suche nach einem Marketing, das der Situation von KMU gerecht wird, sind neue Ansätze gefragt. Potentiale, die sich durch den Einsatz neuer Medien, Stand-by-Marketing oder Marketingoutsourcing erschliessen liessen, sind noch nicht ausgeschöpft.