

Marketing in technisch-orientierten Unternehmen

In der Studie zum Thema Was tun technisch-orientierte Unternehmen für ihr Marketing? des Instituts für Marketing und Entrepreneurship (IME) der Hochschule Esslingen wurden Interviews mit 18 Geschäftsführern oder Marketingverantwortlichen bei verschiedenen Unternehmen aus dem technischen Umfeld durchgeführt.

In der Studie wurden Geschäftsführer oder Marketingverantwortliche in verschiedenen Unternehmen zu ihrem Verständnis befragt, was Marketing ist. Dieses Verständnis kann vielfältiger nicht sein: Jedes Unternehmen hat einen unterschiedlichen Blick auf das Marketing.

Marketing als Arbeitsvorbereitung des Vertriebs

In diesen Unternehmen umfasst Marketing alle vertriebsnahen Aktivitäten, z.B. Ausrichten von Hausmessen, Erstellung von Verkaufspräsentationen, die Analyse des Markts, Kernbotschaften, die vom Vertrieb an den Kunden weitergegeben werden sollen. Marketing ist auch die Beschaffung von Kontakten zu potenziellen Neukunden („Leads“), die dem Vertrieb zur Verfügung gestellt und dort weiter bearbeitet werden. So wird auch die Leistungsfähigkeit des Marketings darin bemessen, wie viele Leads pro Monat generiert werden. Typische Fragestellungen sind dann: Wie viele Erstkontakte sind notwendig, um ein Lead zu generieren? Wo bzw. wie können eine hohe Anzahl von Leads generiert werden? Wie kann die Qualität von Leads bewertet werden?

Marketing als Zukunftsgestaltung

Das Unternehmen weiß, welche Branchen mit welcher Technologie bzw. welchen Produkten bedient werden können. Die Aufgabe des Marketings ist es, genaue Kenntnis der Anforderungen in einer Branche zu ermitteln. Die Zukunft des Unternehmens hängt von der „Future Fitness“ ab, d.h. inwieweit die Markt-, Kunden- und Wettbewerbsbeobachtung Input- und Impulsgeber für das Unternehmen sein kann.

Marketing als Erfüllung der Kundenwünsche

Die Kundenwünsche werden ermittelt, alle Anstrengungen des Unternehmens werden darauf ausgerichtet. Vor allem in „Commodity Markets“ stellt das die einzige Differenzierungsmöglichkeit dar. Die Wahrung der Kundennähe ist in diesen Märkten die einzige Differenzierungsmöglichkeit zum Wettbewerber.

Marketing ist Teil der Prozesskette „Produkt zum Kunden“

Die Prozesskette beginnt mit der Produktdefinition und mit dem Sammeln von Kundenanforderungen. So erkennt man den Kundennutzen, erhält ein Verständnis über den Markt und erkennt Geschäftsgelegenheiten. Es folgen die Vorbereitungen für die Verkaufsförderung und die Vertriebsunterstützung sowie die Kommunikation nach außen. Das Business Development setzt es im Markt um („Roll-out“), etwa die Ausrichtung der Messen, direkte Kundenansprachen. Das After-Sales-Service stellt die Verbindung zum Kunden sicher.

Marketing als Kommunikation nach außen

Marketing beinhaltet die Kommunikation von Unternehmen nach außen. Ziel eines Kommunikationskonzepts ist es, im starken Wettbewerb Premiumpreise durch eine exzellente Unternehmensdarstellung durchzusetzen. Sie umfasst z.B. Werbung über Fachzeitschriften, Erstellung von Flyern, Öffentlichkeitsarbeit, Organisation von Events zur Kundenbindung mit der Kernbotschaft „Treue lohnt sich“, Organisation des Messeauftritts und Erstellung und Pflege von Webpages.



PROF. DR. DR.
H.C. HELMUT KOHLERT
ist Leiter des Instituts für Marketing
und Entrepreneurship
an der Hochschule Esslingen.

Marketing wird im Unternehmen als sehr wichtig betrachtet

Diese Aussage kann abgeleitet werden, wenn man die organisatorische Einbindung betrachtet. Sie ist zwar höchst unterschiedlich, von der originären Aufgabe der Geschäftsführung bis hin zu „Marketingfunktion berichtet direkt an die Geschäftsleitung“, aber insgesamt „oben“ angesiedelt. Nicht verschwiegen werden sollten auch die Aussagen „Wir tun es einfach“, „bei uns ist Marketing sehr informell, jemand hat eine Idee und man spricht darüber, letztendlich entscheidet der Geschäftsführer“.

Daten für die eigene Marktforschung kommen aus allen möglichen Quellen

Allen voran steht hier die Durchführung von Interviews mit bestehenden oder potenziellen Kunden. Es werden aber auch eine ganze Reihe von anderen Maßnahmen genannt: Die Beobachtung der Wettbewerber, insbesondere bei neuen Produkten, etwa auf Messen, den Veränderungen in der Preispolitik sowie dem Erwerb von Studien oder Beauftragung von Marktforschungsinstituten, v.a. in der High-Tech-Branche sowie die Analyse der Bilanzen der Wettbewerber. Experteninterviews, z.B. mit Händlern, Branchenexperten sowie von Universitäten, Forschungsinstituten, die Auswertung von selbst durchgeführten Veranstaltungen, auch Interviews mit Handelsvertretern, v.a. in ausländischen Märkten, werden durchgeführt. Auch Schätzungen aus dem Bauchgefühl heraus entsprechen durchaus der Realität.

Marktforschung wird meist nur sehr unregelmäßig betrieben

Die Unregelmäßigkeit, mit der Marktforschung betrieben wird, fällt auf. Bei dem Großteil der Unternehmen ist es anlassbezogen: Es steht ein Neuprodukteinführung an,

AUFGABEN DES MARKETINGS



bei der vorab das Marktpotenzial quantifiziert werden muss, es gilt zu ermitteln, inwieweit Preiserhöhungen umsetzbar sind oder die Wettbewerbsbeobachtung wird meist aus einem aktuellen Anlass intensiviert. Nicht selten hört man die Antwort, dass Marktforschung ein Mal pro Quartal oder jeden Sommer betrieben wird. Denn hier sind Zeitreserven vorhanden. Manche Unternehmen legen starken Wert auf die Adresse: Alle verfügbaren Kundenadressen sind fortlaufend in aktiver Bearbeitung. Die Adresspflege ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb.

Unterstützung im Marketing wird auf verschiedenen Feldern benötigt

So einseitig wie Marketing in technisch-orientierten Unternehmen betrieben wird, so groß sind allerdings auch die Wünsche, die sich an das Marketing richten:

Marketing besteht in der Praxis technisch-orientierter Unternehmen aus einzelnen Fragmenten. Diese müssen zusammengefügt werden, um den vielfältigen Aufgaben des Marketings gerecht zu werden.

- Das Thema CRM ist beileibe noch nicht umgesetzt: So wünscht man sich im Marketing einen direkten Zugriff auf Kundendaten in einem CRM-System, bislang bestehen nur Insellösungen beim Vertrieb, ohne Zugriffsmöglichkeiten durch das Marketing.
- Immer wieder wird das Kommunikationskonzept erwähnt: Das einheitliche Corporate Design, mit der auch die Unternehmensphilosophie transportiert werden kann. Dies betrifft auch

die Gestaltung von Hausmessen, Plakaten, Texten etc., um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

- Eine standardisierte Vorgehensweise in der Marktforschung wird angestrebt, da man sich bei jedem Projekt von Neuem Gedanken über die methodische Vorgehensweise machen muss. Dazu gehören insbesondere Methoden zur Analyse der Wettbewerber und des Wettbewerbsumfelds. Auch bei der Beschaffung von Marktkenntnissen im ausländischen Markt und

- bei der Einschätzung derselben tut man sich schwer.
- Beim Eintritt in neue Märkte (d.h. in neue Ländermärkte oder in neue Branchen) könnte ein „Manual“ helfen, wie vorgegangen werden könnte.
 - Es wird Unterstützung im Vertriebsaufbau benötigt, etwa um den Aufbau zielgerichteter umzusetzen und um insgesamt eine stärkere Vertriebsorientierung im Unternehmen zu erreichen. Die Neukundengewinnung sowie der Aufbau von Kontakten zu Branchmultiplikatoren sollte ebenfalls optimiert werden.
 - Die Unternehmen tun sich teilweise schwer in der Brancheneinschätzung sowie der Identifikation und Berücksichtigung neuer Trends. Aus den neuen Informationen müssen dann Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden.
 - Bei der Preisgestaltung stellt sich die Kernfrage, wie hoch die Preisdifferenz zum nächsten Wettbewerber sein kann? Es schließt sich die Frage an, wie diese begründet werden könne.
 - Das Branchen-Development wird als wichtiger Faktor angesehen. Jedoch fehlt hier oft das Bewusstsein für die Bedeutung. Darunter fällt das Kennen der Spezifikas der Branche, die Fähigkeit, bestimmte Produkte für eine Branche zu entwickeln, um Zugang zu neuen Branchen zu gewinnen.
 - Es fehlt das Bewusstsein, was Marketing leisten und welchen Beitrag Marketing bei der Umsetzung von Strategien im Vertrieb einnehmen kann. Die Marketingverantwortlichen im Unternehmen sehen sich oft nur in der Rolle als Teil der „Vertriebsmaschine“.

Was sollte das Unternehmen tun, um mit Marketing noch erfolgreicher zu sein?

1. Es ist hilfreich zu definieren, welche Aufgaben das Marketing im Unternehmen übernehmen soll und kann. Einige Aufgaben werden zwar implizit bewältigt, sie sind aber nicht im Unternehmen institutionalisiert. Damit ist es notwendig zu erklären, was alles zu Marketing gehört, welchen Nutzen Marketing für Unternehmen hat und wie ein optimales Zusammenspiel Marketing und Vertrieb erfolgen kann. Es ist nicht die Aufgabe des Vertriebs, aus einer Vielzahl von neu generierten Leads die möglichen Zielkunden herauszufinden. Eine Filterung ist sehr wohl Aufgabe des Marketings. Die Kernfrage lautet, wie kann Marketing genutzt werden, um den eigenen Unternehmenserfolg

zu steigern? Wie dargestellt, umfasst das Marketing eine Vielzahl von Aufgaben (siehe Grafik links).

2. Analysen sollten umfassend erfolgen und nicht nur Teilaspekte beleuchten. Vermutlich sind nur wenige Methoden im Marketing in der Praxis wirklich bekannt. Unternehmen brauchen aber „ihr Set“ an Methoden, um Sachverhalte richtig zu bewerten. Welche Methoden sind für das einzelne Unternehmen sinnvoll? Es wird empfohlen, ein Set relevanter Methoden kennen zu lernen und dann das eigene Methodenset zu erstellen.

3. Die Marktforschung lebt von der Regelmäßigkeit und einem objektivierbaren Vorgehen. Ist dies nicht gegeben, fehlen im Unternehmen die Erfahrungswerte. Eine Strukturierung, wie Marktforschungsprojekte im Unternehmen ablaufen sollen, wäre sehr hilfreich.

4. Die Vorgehensweise bei der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten ist praktisch unbekannt. Die Neuaquisition erfolgt oft über lange Zeiträume, meist Jahre. In diesem Zeitraum können sich die Ansprechpartner auf beiden Seiten verändern, die „Stabübergabe“ muss verlustfrei erfolgen. Eine Lösung könnte sein, eine formalisierte Vorgehensweise bei der Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeit von möglichen Neukunden unter zentralen Kriterien bei der Analyse und Bewertung des „Buying Center“ vorzugeben. Dieser Aufwand lohnt sich jedoch nur bei möglichen A-Kunden.

von Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert

DESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Inhalte der Studie	Befragung zum Thema „Marketing in technisch-orientierten Unternehmen“
Methodik	Qualitative Erhebung mit teilstrukturierten Interviewleitfäden: Die Befragung erfolgte persönlich oder telefonisch.
Teilnehmer	Insgesamt wurden 18 Unternehmen befragt: – Geschäftsführer – Marketingleiter
Zeitraum	November 2009–Mai 2010

Quelle: Hochschule Esslingen – University of Applied Sciences.

