



Marketing für Ingenieure

mit vielen spannenden Beispielen aus der
Unternehmenspraxis

von

Prof. Dr. Helmut Kohlert

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Oldenbourg Verlag München

Prof. Dr. Helmut Kohlert studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. Anschließend promovierte er mit einer Arbeit zum Thema „Auswirkungen der Globalisierung auf die Automobilzulieferindustrie“. Heute ist Helmut Kohlert als Berater und Seminarleiter für technisch orientierte Unternehmen tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind B2B-Marketing, Internationales Marketing und Entrepreneurship, jeweils für Ingenieure.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Dr. Gerhard Pappert
Herstellung: Tina Bonertz
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: Grafik & Druck GmbH, München

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-70790-8
eISBN 978-3-486-59513-0

Vorwort

Warum ein Marketing-Buch für Ingenieure in der dritten Auflage? Fragen Sie einen Techniker, wie hoch die Schichtdicke nach der Oberflächenbeschichtung mit einem Pulver ist. Er wird Ihnen antworten „7 μ “, wenn er sich unsicher ist, fügt er eine Toleranz von „ $\pm 3\mu$ “ dazu. Fragen Sie dies einen Kaufmann, wenn man einmal von einem Buchhalter und einem Controller absieht, z. B. jemanden aus dem Marketing oder gar dem Vertrieb, wird er antworten „Für Ihre Zwecke ausreichend“. Im Gegensatz zum Techniker ist der Kaufmann aus seiner Ausbildung heraus nicht gewohnt, sich präzise auszudrücken. Sagen wir es direkt: Techniker und Kaufleute leben in getrennten Welten. Ihr Denken und Handeln ist unterschiedlich, und sie sprechen nicht dieselbe Sprache. Die Verständigung ist schwierig. Techniker haben oft kein Gespür für den Markt, sie entwickeln „am Markt vorbei“, sie wissen häufig nicht, wie man „sich und sein Produkt verkauft“. Kaufleute betrachten moderne Technologien vielfach als eine „schwarze Magie“, die sie nur oberflächlich verstehen. Allzu oft führt das zu strategischen Fehlentscheidungen und Misserfolgen im Unternehmen.

Dieses Buch hilft Technikern und Wissenschaftlern, die Realität der Geschäftswelt besser zu verstehen. Es gibt Einblick in die herrschenden Marktgegebenheiten. Techniker können sich hier mit Wegen und Mitteln zum kommerziellen Erfolg vertraut machen und lernen, technische Marktangebote und Prozesse strategisch zu bewerten. Marketing für Ingenieure unterstützt Techniker, ein Gefühl für Marketingprobleme zu entwickeln und eine Welt zu verstehen, aus der sie nicht kommen, mit der sie aber konfrontiert werden und in der sie sich unverhofft wiederfinden.

Dieses Buch konnte nur durch die Unterstützung verschiedener Unternehmen entstehen. Ganz herzlich danke ich den Herren Dipl.-Ing. Ralf Stoffels von der ADVANTEST Europe GmbH, Herrn David Pfänder von der Wolf & Müller Regionalbau GmbH, Herrn Yvon Lusseault von der ETAS GmbH sowie Herrn Dipl.-Betriebswirt (FH) Peter Glatz von der Robert Bosch GmbH für ihre Bereitschaft, Fallbeispiele und Informationen für dieses Buch zur Verfügung zu stellen.

Wesentliche Hilfe bei der Überarbeitung ist mir durch meine Assistentin Dipl.-Kff. Irina Rempel sowie durch meinen ehemaligen Assistenten Andreas Steinwandt, M.Sc., B.A., zuteil geworden. Beiden schulde ich meinen Dank.

Mein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern des Oldenbourg Verlages, die dieses Buch möglich gemacht haben, sie waren mit wertvollen Hinweisen während der Entstehungsphase eine große Hilfe.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | V |
| 1 Marketing – Motor für Wachstum | 1 |
| 1.1 Bedeutung von Marketing für den Unternehmenserfolg..... | 1 |
| 1.1.1 Marketing-Umfeld in turbulenten Zeiten | 1 |
| 1.1.2 Grundbegriffe und Kernaufgaben im Marketing | 8 |
| 1.1.3 Besonderheiten im Business-to-Business-Marketing..... | 13 |
| 1.1.4 Marketing-Kenntnisse für den Vertrieb..... | 17 |
| 1.2 Unternehmerisches Denken und Handeln..... | 19 |
| 1.2.1 Grundorientierungen des Unternehmens | 19 |
| 1.2.2 Marktorientiertes Denken | 21 |
| 1.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens | 25 |
| 1.3.1 Ziele als Ergebnisse von Visionen | 25 |
| 1.3.2 Umsetzung der Ziele über Strategien..... | 29 |
| 1.3.3 Maßnahmen realisieren Strategien..... | 33 |
| 1.3.4 Erstellung einer Marketing-Konzeption..... | 36 |
| 2 Marktforschung und Business Intelligence | 41 |
| 2.1 Marktinformationen als Grundlage von Entscheidungen..... | 41 |
| 2.1.1 Rolle der Information im Marketing..... | 41 |
| 2.1.2 Analyse des Umfelds | 44 |
| 2.1.3 Prozess der Marktforschung | 47 |
| 2.1.4 Formen der Informationsbeschaffung..... | 49 |
| 2.2 Ablauf eines Marktforschungsprojekts | 54 |
| 2.2.1 Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsansatz..... | 54 |
| 2.2.2 Design des Marktforschungsprojekts..... | 58 |
| 2.2.3 Empirie und Handlungsempfehlungen..... | 63 |
| 2.3 Erhebungsmethoden im Field Research..... | 67 |
| 2.3.1 Befragung als bedeutendes Erhebungsinstrument | 67 |
| 2.3.2 Experteninterviews als besondere Form der Befragung | 71 |
| 2.3.3 Blick in die Zukunft mit der Szenario-Technik..... | 73 |
| 2.3.4 Business Intelligence – Marktforschung im Technologieumfeld..... | 76 |
| 2.3.5 Marktforschung in der Praxis..... | 80 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3 | Angewandte Methoden im Marketing | 85 |
| 3.1 | Situationsanalyse im Unternehmen | 85 |
| 3.1.1 | Analyse des Geschäftsmodells | 85 |
| 3.1.2 | 7-S-Modell von McKinsey | 88 |
| 3.1.3 | Kernkompetenzen als Grundlage von Stärken..... | 90 |
| 3.1.4 | Stärken/Schwächen-Profil | 95 |
| 3.1.5 | Marketing Screening – Arbeiten mit Checklisten..... | 96 |
| 3.1.6 | Analyse der externen Marktkräfte | 98 |
| 3.2 | Branchenanalyse und Branchentrends | 105 |
| 3.2.1 | Eintritts- und Austrittsbarrieren in eine Branche | 105 |
| 3.2.2 | Macht in der Wertekette in einer Branche | 110 |
| 3.2.3 | Branchenstrukturanalyse nach Porter | 113 |
| 3.3 | Marktanalyse | 119 |
| 3.3.1 | Marktpotenzial..... | 119 |
| 3.3.2 | Produktlebenszyklus-Analyse..... | 121 |
| 3.4 | Adaptionszyklen in Technologie-Märkten..... | 128 |
| 3.4.1 | Unterschiedliche Kundenwerte im Adaptionszyklus | 128 |
| 3.4.2 | Lücken im Adaptionszyklus | 131 |
| 3.4.3 | Unterschiedliche Kundentypen im Adaptionszyklus | 134 |
| 3.5 | Wettbewerbsanalyse | 138 |
| 3.5.1 | Klassische Wettbewerbsanalyse..... | 138 |
| 3.5.2 | Benchmarking und Best-Practices..... | 144 |
| 3.5.3 | Praxisfall: „Wargaming“ bei der ETAS GmbH | 146 |
| 3.6 | Kundenanalyse | 150 |
| 3.6.1 | Klassifizierung von Kunden | 150 |
| 3.6.2 | Kundenwertanalyse | 154 |
| 3.7 | Strategische Analysen..... | 158 |
| 3.7.1 | SWOT-Analyse..... | 158 |
| 3.7.2 | Portfolio-Ansätze..... | 163 |
| 3.8 | Marketing-Audit..... | 174 |
| 4 | Produktpositionierung im Wettbewerb | 179 |
| 4.1 | Marktsegmentierung und Zielmarktbestimmung..... | 179 |
| 4.1.1 | Aufteilung des Marktes in Teilmärkte | 179 |
| 4.1.2 | Marktsegmentierung im B2B-Markt | 184 |
| 4.1.3 | Identifikation der relevanten Zielmärkte | 186 |
| 4.1.4 | Praxisfall: Marktsegmentierung in der Automobilzuliefererindustrie | 190 |
| 4.2 | Differenzierung durch Alleinstellungsmerkmale | 192 |
| 4.2.1 | Möglichkeiten der Differenzierung | 192 |
| 4.2.2 | Macht der Marke im B2B-Marketing..... | 193 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3 | Positionierung von Marktangeboten | 197 |
| 4.3.1 | Begriff der Positionierung | 197 |
| 4.3.2 | Praxisfall: Positionierung und Preisgestaltung eines skalierbaren Plattformprodukts bei ADVANTEST | 202 |
| 4.4 | Positionierung der Zulieferer | 206 |
| 4.4.1 | Optionen für die Positionierung | 206 |
| 4.4.2 | OEM-Option für die Positionierung des Zulieferers | 209 |
| 5 | Aufbau von Marketing-Strategien | 213 |
| 5.1 | Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung | 213 |
| 5.2 | Strategien für Wachstum | 217 |
| 5.2.1 | Produkt/Markt-Strategien nach Ansoff | 217 |
| 5.2.2 | Wachstum mit eigenen Ressourcen | 219 |
| 5.2.3 | Wachstum durch Kooperation | 221 |
| 5.3 | Strategische Grundmuster nach Porter | 225 |
| 5.3.1 | Grundsätzliche strategische Alternativen | 225 |
| 5.3.2 | Nischenstrategie als typische Mittelstandsstrategie | 230 |
| 5.4 | Wettbewerbsstrategien | 233 |
| 5.4.1 | Klassische Wettbewerbsstrategien | 233 |
| 5.4.2 | Strategien des Marktführers | 234 |
| 5.4.3 | Strategien des Herausforderers und des Verfolgers | 237 |
| 5.5 | Formulierung einer Marketing-Strategie | 240 |
| 5.6 | Risikomanagement im strategischen Marketing | 245 |
| 5.6.1 | Identifikation und Bewertung von Risiken | 245 |
| 5.6.2 | Risikosteuerung | 248 |
| 6 | Marketing von Innovationen | 251 |
| 6.1 | Bedeutung von Innovationen | 251 |
| 6.1.1 | Innovationen im Unternehmen | 251 |
| 6.1.2 | Innovationen und Marketing | 254 |
| 6.1.3 | Besondere Situation bei Innovationen im Technologieumfeld | 259 |
| 6.2 | Strategische Bedeutung für das Unternehmen | 262 |
| 6.2.1 | Bedeutung von Pioniervorteilen | 262 |
| 6.2.2 | „Lock-in“ als Option bei Innovationen | 265 |
| 6.3 | Management von neuen Geschäftsgelegenheiten | 269 |
| 6.3.1 | Erkennen neuer Geschäftsgelegenheiten | 269 |
| 6.3.2 | Suche nach attraktiven Märkten | 272 |
| 6.3.3 | Referenzkunden als kritischer Erfolgsfaktor | 275 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7 | Umsetzung von Marketing-Strategien | 277 |
| 7.1 | Formelle Umsetzung von Strategien..... | 277 |
| 7.1.1 | Ziele, Strategien und Maßnahmen..... | 277 |
| 7.1.2 | Mitnehmen der Mitarbeiter bei Veränderungen..... | 281 |
| 7.2 | Ausgestaltung der Vertriebsprozesse..... | 285 |
| 7.2.1 | Vertriebsprozesse in der Kundenakquisition..... | 285 |
| 7.2.2 | Praxisfall: Vom passiven zum aktiven Vertrieb bei WOLFF & MÜLLER Regionalbau..... | 289 |
| 7.3 | Vorgehensweise im Neukundenvertrieb..... | 292 |
| 7.3.1 | „Business Initiatives“ als Ausgangspunkt..... | 292 |
| 7.3.2 | Qualifizierung möglicher „Targets“..... | 295 |
| 7.3.3 | „Value Proposition“ – Unternehmenswerte treffen Kundenbedürfnisse..... | 296 |
| 7.3.4 | Analyse von Geschäftsgelegenheiten..... | 302 |
| 7.3.5 | Finales Marktangebot, Entscheidung und After-Sales Service..... | 306 |
| 7.4 | Entscheidungsfindung im „Buying Center“..... | 310 |
| 7.4.1 | „Buying Center“ im B2B-Markt..... | 310 |
| 7.4.2 | Rollen im „Buying Center“..... | 313 |
| 7.4.3 | Vertriebsarbeit mit dem „Buying Center“-Konzept..... | 315 |
| 7.5 | Kundenmanagement..... | 317 |
| 7.5.1 | „Customer Relationship Management“ als Brücke vom Marketing zum Verkauf..... | 317 |
| 7.5.2 | Kunde im Fokus..... | 320 |
| 7.5.3 | Effiziente Prozesse durch „Blueprinting“..... | 326 |
| 8 | Einsatz der Marketing-Instrumente | 331 |
| 8.1 | Interdependenzen auf Maßnahmenebene..... | 331 |
| 8.2 | Marktangebote für den Kunden..... | 333 |
| 8.2.1 | Bestandteile des Marktangebots..... | 333 |
| 8.2.2 | Einsatz von neuen Serviceleistungen..... | 336 |
| 8.2.3 | Praxisfall: Erklärungsbedürftiges Marktangebot bei der Robert Bosch GmbH..... | 339 |
| 8.3 | Preisbildung..... | 346 |
| 8.3.1 | Preispolitische Strategien..... | 346 |
| 8.3.2 | Einflussfaktoren auf den Preis..... | 348 |
| 8.3.3 | Unterschiedliche Methoden der Preisbildung..... | 354 |
| 8.3.4 | Ausgewählte Vorgehensweisen zur Bestimmung des optimalen Preises..... | 357 |
| 8.4 | Vertriebswege zum Kunden..... | 361 |
| 8.4.1 | Formen von Vertriebswegen..... | 361 |
| 8.4.2 | Auswahl der richtigen Vertriebswege..... | 363 |
| 8.4.3 | Empfehlungsmanagement im Vertriebsprozess..... | 365 |
| 8.5 | Kommunikation mit dem Kunden..... | 368 |
| 8.5.1 | Kommunikation im B2B-Markt..... | 368 |
| 8.5.2 | Kommunikationsmaßnahmen in der Umsetzung..... | 372 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 8.5.3 | Verkäufer – das Scharnier zum Kunden..... | 375 |
| 8.5.4 | Verkaufsförderung | 379 |
| 8.5.5 | Praxisfall: Umsetzung einer Marketing-Strategie bei der Robert Bosch GmbH.... | 381 |
| | Glossar über wichtige Fachbegriffe im Marketing | 385 |
| | Literaturhinweise | 401 |
| | Stichwortverzeichnis | 409 |

1 Marketing – Motor für Wachstum

1.1 Bedeutung von Marketing für den Unternehmenserfolg

1.1.1 Marketing-Umfeld in turbulenten Zeiten

Ist ein Unternehmen zufällig besser als andere? Nirgendwo ist das einfacher zu sehen als in der Bewertung von Investmentfonds. Wählt man eine einheitliche und damit vergleichbare Kategorie, z.B. „Aktienfonds Global“ aus, stellt man fest, dass der Fond „Investissement“ von Carmignac in den letzten drei und in den letzten fünf Jahren deutlich besser in der Leistung war als etwa ein entsprechender Fonds anderer Anbieter. Doch lässt das auch Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung zu? Glaubt man daran, dass Erfolg kein Produkt des Zufalls ist, sondern das Ergebnis guter Planung, dann kann man sehr wohl zum Schluss kommen: Erfolg ist sehr stark mit dem Markt verbunden. Wenn ein Investmentfonds über 20 Jahre gute Ergebnisse erreicht, dann spricht einiges dafür, dass er sie auch in der Zukunft erzielen kann. Wie bei einem Investmentfonds müssen auch Unternehmen in die richtigen Marktangebote und Märkte investieren. So, wie sich der Anleger für den Fonds von Carmignac und damit ganz bewusst gegen den anderer Anbieter entscheidet, stehen auch hier solche Entscheidungen an.

Um letztendlich eine Auswahlentscheidung treffen zu können, muss allerdings auch das gesamte Umfeld bewertet werden. Ist die Entscheidung für „Aktienfonds Global“ falsch, etwa weil man vermutet, dass Wachstum in den nächsten Jahren nur in Nischen stattfindet, dann ist die Auswahl des besten unter insgesamt schwachen Fonds kein großer Trost.

Diese Einflussfaktoren aus dem **Umfeld** auf das Marktgeschehen sind nicht in jedem Land gleich ausgeprägt, große Unterschiede bestehen etwa im ökologische Bewusstsein. Auch kann z. B. die Rechtsprechung in einem Land gravierende Auswirkungen auf das Unternehmen haben, wohingegen sie in einem anderen Land das Unternehmen nicht tangiert. Mehr und mehr prägt die Rechtsprechung das Handeln der Akteure im Wirtschaftsleben, diese Jurisdiktion resultiert längst nicht mehr nur aus nationalen Vorgaben. Man denke nur an die mitunter tiefgreifenden Anpassungen nationalen Rechts an das EU-Recht Die Gesellschaft wird zweifelsohne bunter, so wie die Wirtschaft globaler wird. Die ökonomische Entwicklung ist immer schwerer vorherzusehen, Krisen in einzelnen Ländern haben sehr schnell globale Auswirkungen. Die Entwicklungsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Technologien scheinen noch gar nicht wirklich absehbar zu sein.

| Ökologie | Gesellschaft | Politik und Recht | Ökonomie | Technologie |
|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Globale Umweltrisiken • Sensibilisierung für ökologische Themen • Wechselhafte Betroffenheitsdimensionen | <ul style="list-style-type: none"> • Diversität in den Gesellschaften • Sozio-demografische Veränderungen • Wertewandel • Lebensstile | <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzesänderungen • Rechtsprechung • Einfluss von politischen Institutionen • Veränderungen nach Wahlen | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Wechselkurse • EU-Erweiterung • Finanzkrise • Wachstumsregionen • Konjunktur | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Internet • Biotechnologie • Gentechnologie • Nanotechnologie |
| ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung im Außenauftritt • Berücksichtigung bei neuen Marktangeboten | <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelles Management • Berücksichtigung von individuellen Work/Life-Balance Konzepten | <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen des „Big Picture“ • Politisierung der Wirtschaft | <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen der Märkte von Morgen • Investition in Wachstumsstrategien und -märkte | <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen von technologischen Trends • Berücksichtigung bei der Neuproduktentwicklung |

Abb. 1.1: Umfeldfaktoren beeinflussen Entscheidungen im Marketing

All diese unterschiedlichen Dimensionen wirken sich auf den Markt aus und müssen mit ihren Entwicklungsrichtungen bei Marketingentscheidungen berücksichtigt werden. Diese und andere Entwicklungen werden als die „**Neue Normalität**“ im Markt bezeichnet.¹

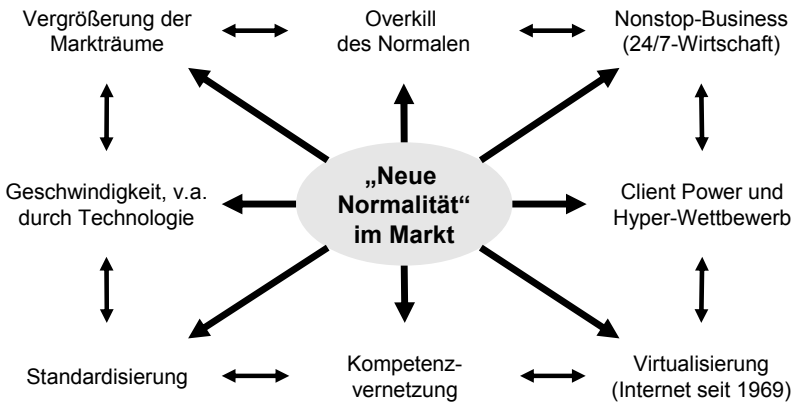


Abb. 1.2: „Neue Normalität“ im Markt

¹ Vgl. Scheuss, 2009, S. 16 ff.

Trends, die sich aus dem Umfeld ergeben, sind nichts Neues. Es stellt sich aber die Frage, welcher Trend, wann und in welchem Umfang sich durchsetzt und welche Auswirkungen dies auf das eigene Unternehmen hat. Durch bestimmte Konstellationen geraten Unternehmen immer stärker unter Druck:

- Durch die **verschwommenen Unternehmens- und Branchengrenzen** wird der Wettbewerb intensiver, die Wettbewerber heterogener. Neue Wettbewerber können aus anderen Branchen auf dem eigenen Markt erscheinen.
- **Allgegenwärtige und überschäumende Informationen** bewirken, dass Vorteile aus geschützten Informationen nicht mehr nachhaltig bestehen können.
- **Ansteigende Volatilität in den Marktpositionierungen** reduziert die Durchhaltbarkeit und den Wert der Wettbewerbsvorteile.
- Die **neuen Externalitäten des Geschäfts**, z. B. die ansteigende Bedeutung von sozialen und ökologischen Trends, erschweren die Vorhersagbarkeit von Trends.
- **Neue soziale Verhaltensweisen** wie die ansteigende Mobilität, die abnehmende Kundenloyalität, immer neue Gruppen von Gleichaltrigen, aber auch die ansteigende Informiertheit lassen einen immer komplexer werdenden Markt entstehen.

Seit der Renaissance werden Menschen danach beurteilt, was sie selbst aus sich machen und nicht mehr nach ihrer Zugehörigkeit zu einem adeligen Geschlecht. Das gilt heute auch zunehmend für Unternehmen, die sich in einem ständig und immer schneller **verändernden Umfeld** bewegen müssen: Damit ist ihr Blick in die Zukunft das Entscheidende für den Unternehmenserfolg. Marketing bedeutet immer, den **Blick in die Zukunft** zu wagen, denn heutige Strategien und Maßnahmen wirken sich erst in der Zukunft aus:

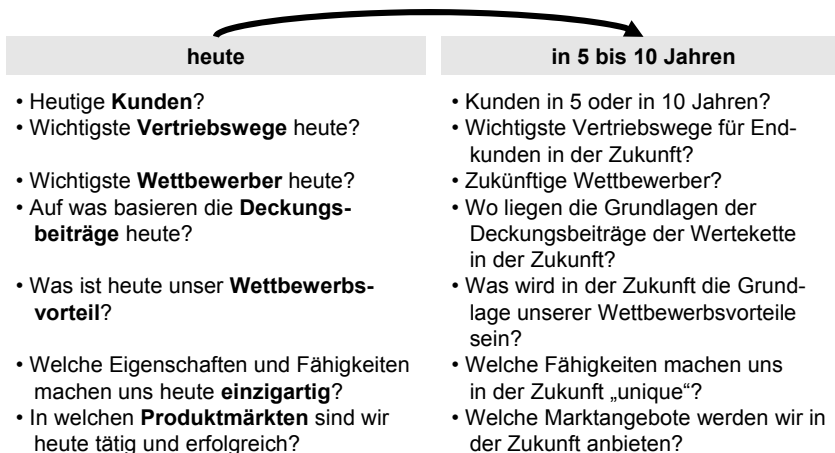


Abb. 1.3: Blick in die Zukunft

Wirksame Prognosen setzen in vielen Branchen eine enge Verbindung mit dem Kunden voraus, denn die Quellen für Wachstum und Erfolg sind die aktuellen und die zukünftigen Kunden, die bestehende und neue Leistungen bei einem Unternehmen kaufen:

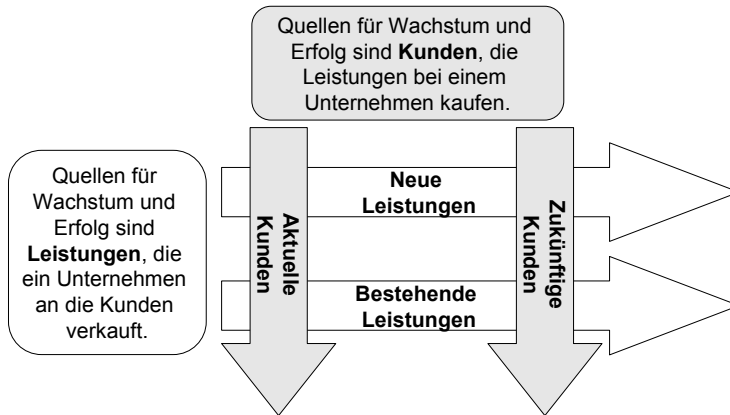


Abb. 1.4: Kunden und Leistungen müssen sich treffen, aktuell und zukünftig

Zu den Klassikern, die frühzeitig darauf hinwiesen, dass Marktangebote immer wieder neu auf die Bedürfnisse von Kunden zugeschnitten werden müssen, gehört der 1960 erschienene Artikel „Marketing Myopia“¹ von Theodore Levitt.² Dieser Artikel ist heute noch so aktuell wie damals. In ihm warnt Levitt davor, auf eine vermeintliche „Unsterblichkeit“ von Produkten zu bauen, Marketing-Aktivitäten sieht er als unerlässlich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens an. So führt er wirtschaftliches Wachstum auf ein gutes, kundenbezogenes Management zurück, das immer wieder frühzeitig Probleme erkennt und sich auf sie einstellt. Bedrohtes, gebremstes oder zum Erliegen gekommenes Wachstum führt er nicht nur auf eine Marktsättigung zurück, sondern immer auf Versagen im Management. Als Beispiel für zu kurzichtiges Denken und Fehler im Management nennt er die Bahn: Die Eisenbahnen sähen sich heute großen Schwierigkeiten gegenüber, weil der Bedarf auch von anderen Anbietern abgedeckt werde (Auto, Flugzeug etc.) und weil sie es den anderen gestattet hätten, in ihre traditionelle Kundschaft einzubrechen. Die Eisenbahnen hätten die Grenzen ihres Industrie- und Geschäftszweigs zu eng gesteckt, ihre Branche falsch definiert: Sie hätten eisenbahnorientiert und nicht transportorientiert gedacht, ihre Politik sei produkt- und nicht kundenbezogen gewesen.³

¹ Kurzsichtigkeit des Marketings.

² Vgl. Levitt.

³ Vgl. Levitt, S. 45.

Heute geht man davon aus, dass die **zentrale Größe des Unternehmens der Kunde** ist und alle Funktionen zusammenwirken müssen, um die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen und ihm reale Kundenwerte anzubieten. Nur solche Leistungen des Unternehmens, in denen der Kunde besondere und neuartige Nutzenvorteile erkennt, schaffen eine Kaufbereitschaft und entkoppeln von einem bloßen Wettbewerb über den Preis. Bei innovativen Leistungen ist das frühe Erfassen der „Stimme des Kunden“ entscheidend, um den Erfolg der Markteinführung zu ermöglichen: „Je früher und zuverlässiger die Stimme des Marktes erfasst und genutzt wird, desto wahrscheinlicher ist späterer Markterfolg“¹.

Dabei bleibt der Begriff „**Marketing**“ ein Begriff mit vielen Gesichtern, unter dem sich jeder, je nach seiner Betrachtungsweise, etwas anderes vorstellt. In der Praxis bestehen einige Ansichten über die Rolle des Marketings, die vielfältiger gar nicht sein können.²

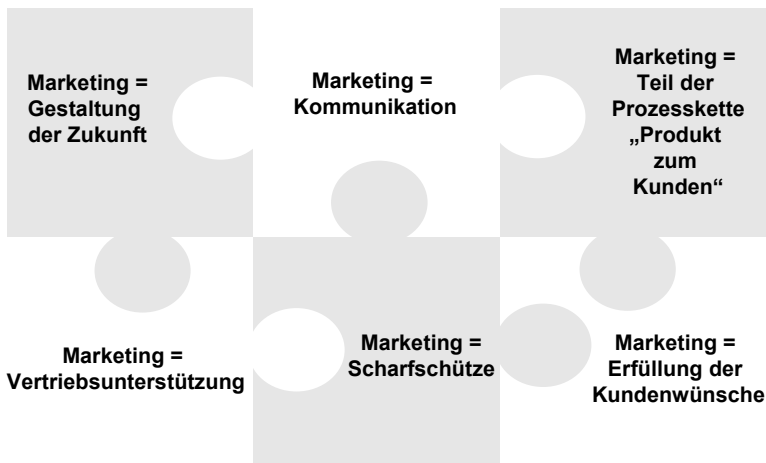


Abb. 1.5: Definitionsalternativen von Marketing

- Es gibt Unternehmen, die **Marketing als Arbeitsvorbereitung des Vertriebs** verstehen: Danach umfasst Marketing alle vertrieblichen Aktivitäten, z.B. Vorbereitung der Verkaufspräsentation beim Kunden, Durchführung von Marktanalysen, oder schlichtweg die Beschaffung von „Leads“, d.h. Neukontakte zu potenziellen Kunden. Diese gehen dann an den Vertrieb und werden dort weiter bearbeitet. Nicht selten ist in diesen Unternehmen die Generierung von „Leads“ die Steuerungsgröße, um die Effektivität des Marketings zu beurteilen.
- **Marketing als die Gestaltung der Zukunft** beinhaltet eine strategische Komponente. Das Unternehmen beschäftigt sich dabei mit den einzelnen Branchen und mit welcher Technologie diese bedient werden können. Es besteht das Bewusstsein, dass die „Future

¹ Rahn, S. 87.

² Vgl. Kohlert, 2010a, S. 58 ff.

Fitness“ davon abhängt, inwieweit die Markt-, Kunden- und Wettbewerbsbeobachtung Input- und Impulsgeber für das Unternehmen sein kann.

- **Marketing als Scharfschütze**, indem Marketing als zentraler Teil der Unternehmensführung betrachtet wird. Hier wird das Unternehmen vom Markt aus geführt, der Markt steht im Mittelpunkt, die Kunden sind bekannt. Um Leistungen effizient zu verkaufen, werden die Marketingmaßnahmen nicht gestreut, sondern auf eine eng definierte Zielgruppe bezogen. Marketing dient dem Aufbau, dem Erhalt und der Stärkung von exklusiven Kundenbeziehungen.
- Bei dem Verständnis von **Marketing als Erfüllung der Kundenwünsche** werden Kundenwünsche ins Unternehmen geholt, die zentrale Frage lautet hier immer: „Was braucht der Kunde?“ Alle Anstrengungen des Unternehmens werden auf diese Kundenwünsche ausgerichtet. Diese Ansicht über das Marketing stellt vor allem in „Commodity Markets“ die einzige Differenzierungsmöglichkeit dar. Die Marktangebote sind dort alle standardisiert und unterscheiden sich kaum von denen der Wettbewerber, somit ist die Wahrung der Kundennähe die einzige Differenzierungsmöglichkeit.
- Marketing wird als ein **Teil der Prozesskette „Produkt zum Kunden“** gesehen. Das führt z.B. von der Produktdefinition mit dem Sammeln von Kundenanforderungen, zum Verstehen des Marktes und dem Erkennen und Beurteilen von Geschäftsgelegenheiten bis hin zum After-Sales Service.
- **Marketing beinhaltet die Kommunikation von Unternehmen und Leistungen nach außen** und umfasst die Werbung, z.B. über Fachzeitschriften, Erstellung von Flyern, die Öffentlichkeitsarbeit, die Organisation von Events zur Kundenbindung mit der Kernbotschaft „Treue lohnt sich“. Das Ziel eines Kommunikationskonzepts ist es, im starken Wettbewerb Premiumpreise durch eine exzellente Unternehmensdarstellung durchzusetzen.

Als Definition von Marketing ist auch „**angewandte Bauernschläue**“ anzutreffen, wobei dies nicht die schlechteste Begriffsdeutung von Marketing darstellt. Kotler et al. verstehen unter Marketing schlichtweg die Identifizierung und die Befriedigung von Bedürfnissen.¹ Ähnlich auch die Definition der American Marketing Association.² Unter Marketing versteht sie eine organisatorische Funktion, ein Set von Geschäftsprozessen, um Kundenwert zu erschaffen, zu kommunizieren und an den Kunden zu liefern sowie die Pflege der Kundenbeziehungen in einer Art und Weise, die der Organisation und seinen „Stakeholdern“ dient. Diese Definition beinhaltet eine ganze Reihe von Aspekten, die das **Handlungsfeld des Marketings** deutlich ausweiten:³

- Marketing als **Funktion im Unternehmen**, gleichwertig neben anderen betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen und als Leitkonzept der Unternehmensführung, d.h. die marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche.

¹ Vgl. Kotler et al., S. 6.

² American Marketing Association, 2003.

³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, S. 13 ff.

- Marketing hat hier eine **Koordinationsfunktion** gegenüber F&E, Fertigung, Lagerhaltung, Finanzierung etc. Daraus ergibt sich, dass Marketing nicht nur als alleinige Unternehmensfunktion gesehen werden kann:



Abb. 1.6: Marketing koordiniert viele Schnittstellen

- Durch die Umsetzung im Unternehmen wird ein **einzigartiger Kundennutzen** geschaffen. Dies setzt die Erfassung der Kundenbedürfnisse voraus. Beim Kauf der Leistung muss der Kunde einen Preis bezahlen; dieser muss niedriger sein als der zu erwartende Nutzen der Leistung. Sonst besteht für den Kunden kein Kaufanreiz.
- Ursprünglich stand im Marketing die reine Transaktion im Vordergrund. Seit den 90iger Jahren setzt man sich stärker mit den Beziehungen zwischen Nachfrager und Anbieter auseinander, dem „**Relationship Marketing**“. Der Kunde wird mit seinem gesamten Gewinnpotenzial über den gesamten Beziehungszyklus betrachtet („**Customer Lifetime Value**“). Die Marketingaktivitäten werden danach differenziert, in welchem Beziehungsstatus sich der Kunde befindet, z.B. in der Kundenbindung, der Kundenrückgewinnung.
- Durch die **Wertorientierung** soll Marketing einen Beitrag zum finanziellen Erfolg des Unternehmens leisten. Es besteht das Bewusstsein, dass durch das Marketing Unternehmensziele, wie z.B. Umsatzsteigerung, Gewinn- und Renditeerhöhung, besser zu erreichen sind. Unternehmensziele werden somit maßgeblich durch das Marketing beeinflusst.
- Die Betrachtung der Auswirkungen des Marketings ist auch auf diejenigen Personen auszudehnen, die dadurch im weitesten Sinne betroffen werden können, auf die „**Stakeholder**“ (Anspruchsgruppenkonzept), nämlich die Aktionäre, Bürger, Umweltschutzverbände, Öffentlichkeit etc.

Die Diskussion um die Definition von Marketing zeigt seine Breite im Unternehmensgeschehen ebenso auf, wie es seinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg erahnen lässt:

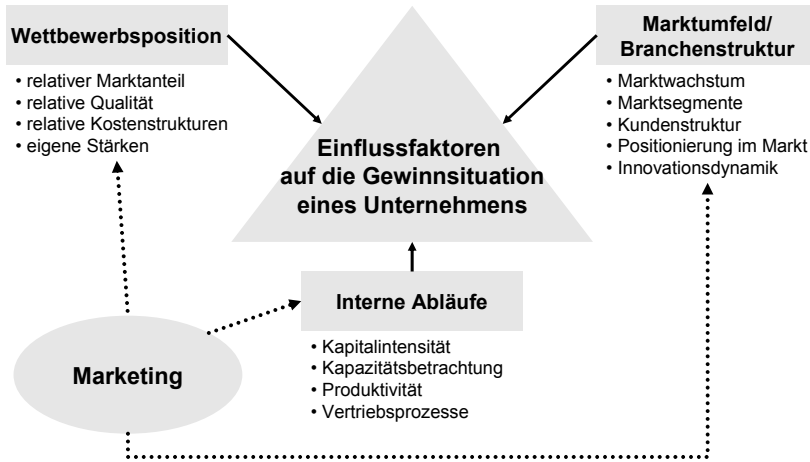


Abb. 1.7: Einfluss von Marketing auf den Unternehmenserfolg

Für die Praxis kann die **Definition von Marketing** prägnant zusammengestellt werden:

Marketing ist die aktive Auseinandersetzung mit dem Wettbewerber um Kunden, mit dem Ziel der Ausschaltung der Wettbewerber. Das Ziel des Marketings ist es, dem Kunden keinen Grund zu geben, beim Wettbewerber einzukaufen.

1.1.2 Grundbegriffe und Kernaufgaben im Marketing

Wie jede andere Disziplin auch, hat das Marketing seine eigene Sprache. Um zu verstehen, aber auch verstanden zu werden, soll an dieser Stelle auf einige der **grundlegenden Begrifflichkeiten im Marketing** eingegangen werden:

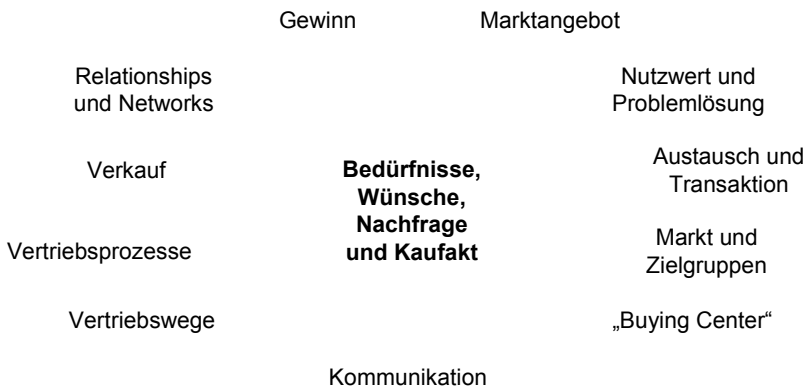


Abb. 1.8: Grundbegriffe im Marketing

Im Marketing stehen stets die Bedürfnisse und die Wünsche der Kunden im Vordergrund. Unter einem **Bedürfnis** versteht man einen subjektiv empfundenen Mangel, dessen Notwendigkeit sich aus den menschlichen Lebensumständen ergibt. Bedürfnisse sind z.B. Essen, Trinken oder das Bedürfnis nach Fortbewegung. **Wünsche** entsprechen dem Verlangen nach ganz bestimmten Befriedigungsmitteln für diese Bedürfnisse. Eine Person bringt ihre eigenen Präferenzen mit ein, z.B. „Fortbewegung mit einem Automobil der Marke Porsche“. Kann sich der Kunde diesen Wunsch leisten, aber nur dann, stellt er einen **Nachfrager** dar. Jetzt muss der Kunde nur noch den **Kaufakt** vollziehen. Eine besondere Rolle spielen die **Kundenbedürfnisse**, d.h. die originären Motive des Kunden, nach einem neuen Marktangebot zu suchen. Für das verkaufende Unternehmen ergeben sich hier eine ganze Reihe von Fragen:

- Was ist das Bedürfnis oder Problem des Kunden, welches wirklich befriedigt wird?
- Was kaufen die Kunden letztendlich?
- Was wertschätzen sie an dem Marktangebot? Ist es die Qualität, die sie sonst nirgendwo bekommen, oder die außergewöhnliche Beratung, oder die Schnelligkeit im Service?

Im Marketing spricht man oft von Produkten, darunter subsumiert man im Allgemeinen auch die Dienstleistungen. Allerdings verkürzt dies die Realität. Produkte können heutzutage nicht mehr als einzelne Leistungen verkauft werden, sondern sie umfassen eine ganze Anzahl von verschiedenen Dienstleistungen, die erst in ihrer Gesamtheit den Wert des Produkts für den Kunden zum eigentlichen Marktangebot werden lassen. Kauft ein Unternehmen beispielsweise ein neues IT-System, beinhaltet das nicht nur den einzelnen PC (Produkt), sondern auch noch das Einrichten (Dienstleistung), die Garantieleistungen (Dienstleistung), den Vor-Ort-Service (Standort des Unternehmens), die Marke (Idee) etc. Das Produkt ist derart vielfältig, dass der Name „**Marktangebot**“ („Market Offering“) sicherlich treffender ist. Bei der Definition des Marktangebots geht es letztlich darum, herauszufinden, welche Leistungen der Kunde vom Anbieter erwartet, um diese dann möglichst vollständig abzudecken. Dabei ist es notwendig, in Problemlösungen des Kunden zu denken, d.h. welches Leistungsspektrum muss dem Kunden angeboten werden, um sein spezifisches Problem zu lösen. Zu diesem Zweck wird eine Problemlösung hergestellt, die dem Kunden angeboten werden kann. Dazu benötigt der Hersteller Know-how über die angewandte Technologie etc., aber auch Informationen über den Markt des Kunden, die Aktivitäten des Kunden in seinem Markt, seine Pläne, seine Projekte, seine Probleme sowie seine Nutzenerwartungen. Erst dann kann er den Bedarf spezifizieren und ein problemlösendes Marktangebot für den Kunden entwickeln.

Ist der **Nutzwert** für beide Parteien ähnlich hoch, betrachten beide Parteien diese Transaktion als fair, als eine „Win/Win-Beziehung“, von der beide Parteien gleichermaßen profitieren. Der Nutzwert ist für den Käufer hoch, wenn sein Problem gelöst wird. Daher wird zunächst ermittelt, welche Lösung für welches Problem des Kunden existiert und welche Kundenprobleme das eigene Unternehmen schneller, billiger und besser befriedigt, als die Problemlösungen der Wettbewerber. Möglicherweise ist es aber auch gelungen, neue Kundenbedürfnisse aufzuspüren. Eine entscheidende Frage dürfte dabei auch sein, wie gut die Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden. Besteht eine latente Unzufriedenheit des Kunden, die sich Wettbewerber mit spezifischeren Lösungen zunutze machen könnten? Getauscht wird jedoch nur dann, wenn der Tausch einen Nutzwert und eine **Problemlösung** darstellt. Der Kunde wählt

das Marktangebot aus, von dem er sich den größeren Nutzwert verspricht, d.h. die Lösung, die sein Problem optimal löst. Der Nutzwert ist definiert als das Verhältnis des Nutzens zu den Kosten, die der Kunde wahrnimmt.

Der **Austausch** ist eine Möglichkeit, in den Besitz eines zur Bedürfnisbefriedigung tauglichen Marktangebots zu gelangen. Er kann nur dann stattfinden, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind: Es sind zwei Parteien vorhanden. Jede der beiden Parteien verfügt über etwas, das für die andere Partei von Wert sein könnte. Jede Partei ist der Kommunikation und der Übergabe des Wertobjekts fähig, unterliegt keinerlei Restriktionen. Jeder der beiden Parteien steht es frei, das Angebot anzunehmen oder abzulehnen. **Transaktionen** stellen auf dem Markt immer einen Austausch dar. Dieser erfolgt meist als Ware gegen Geld. Erfolgt der Austausch als Ware gegen Ware, spricht man von Barterhandel.

Es muss immer ein **Markt** vorhanden sein, der sich dort entwickelt, wo ein Austauschpotenzial besteht. Ein Markt besteht aus der Menge aller tatsächlichen und potenziellen Käufer eines Marktangebots. Seine Größe hängt von der Anzahl der Personen ab, die sich für den Tauschgegenstand interessieren, über eigene Gegenleistungen verfügen und bereit sind, auf die geforderten Austauschbedingungen einzugehen. Der Markt kann konkret auf die einzelnen Zielgruppen heruntergebrochen werden. Unter **Zielgruppe** versteht man einen abgrenzbaren und homogenen Teil des Marktes (Marktsegment), auf den das Unternehmen seine akquisitorischen Bemühungen konzentriert. Diese Zielgruppe sollte eindeutig durch verschiedene frei wählbare Merkmale charakterisiert werden können. Über diese Zielgruppe liegen dem Unternehmen ausreichende Informationen vor bzw. es wird geklärt, welche Informationen noch beschafft werden müssen, wie man zu diesen Informationen kommt und was diese kosten. Mitunter stellt man dabei fest, dass die Daten darüber gar nicht ermittelbar sind oder das Marktpotenzial in dieser Zielgruppe zu klein ist, um eine Bearbeitung der Zielgruppe als lukrativ zu erachten.

Im „**Buying Center**“ sind alle am Einkaufsprozess beteiligten Rollen dargestellt, die auch vom Verkäufer berücksichtigt werden müssen. Hier stellt sich die Frage, wie der Einkaufsprozess bei der Zielgruppe erfolgt und wie die eigenen Verkaufsprozesse darauf eingestellt werden können. Alle Mitglieder des „Buying Center“ sollten kontaktiert und beeinflusst werden, um die Kaufentscheidung zugunsten des eigenen Unternehmens zu erzielen.

Es erfolgt die **Kommunikation** des Marktangebots beim Kunden, oftmals über eine Präsentation: Dabei wird die eigene Person, das Marktangebot und das eigene Unternehmen präsentiert. Das Ziel der Präsentation ist eine Darstellung der eigenen Leistungsfähigkeit, die der Kunde nicht zu schnell vergessen soll, d.h. die sich von der der Wettbewerber deutlich abhebt. Dazu werden die Argumente ermittelt, die für den Kunden und seine Problemlösung wichtig sind. Die Kommunikationsmaßnahmen müssen den Kunden erreichen und von ihm verstanden werden.

Es wird der **Vertriebsweg** zum Kunden definiert, auf dem er am besten erreicht werden kann. Die Entscheidungen über die Vertriebswege haben einen strategischen Charakter, denn diese lassen sich später unter Umständen nur noch mit sehr hohem Aufwand verändern. Als heikel für die Wahl des Vertriebswegs dürfte gelten, ob diese Wege bereits bestehen, gar bereits Erfahrungen vorliegen oder ob sie erst aufgebaut werden müssen. Auch muss geklärt

werden, ob der eingeschlagene Vertriebsweg der richtige ist, um den Kunden dauerhaft gut zu bedienen und ob zumindest Optionen für einen Wechsel der Vertriebswege offen bleiben.

Der Begriff **Vertriebsprozess** bezeichnet alle Entscheidungen und Aktivitäten von der Auswahl und Gewinnung (Akquisition) neuer Kunden, der Entscheidung für bestimmte Vertriebswege, über die Bindung von Kunden bis hin zur Rückgewinnung ehemaliger Kunden. Wie der Vertriebsprozess konkret zu gestalten ist, unterscheidet sich von Branche zu Branche, teilweise auch von Kunde zu Kunde, gerade im Unternehmensgeschäft durchaus keine Seltenheit. Der Vertriebsprozess beginnt mit der Identifizierung und Auswahl „attraktiver“ Kunden in den ausgewählten Marktsegmenten. Diese Kunden werden in bestimmten Stufen abgearbeitet, die das Unternehmen idealerweise festlegt. Dazu gehören zum Beispiel die Identifizierung des „Buying Center“ beim Kunden, die Angebotsausarbeitung und Präsentation, sowie die Verhandlungen über die Preise. Der Kunde durchläuft im Rahmen seines Entscheidungsprozesses diese verschiedenen Stufen. Es ist die Aufgabe des Verkäufers, ihn auf diesem Weg zu führen!

Verkauf bezeichnet die Übereignung einer Sache im rechtlichen Sinne oder die Übertragung eines Rechts gegen Entgelt. Dabei unterscheiden sich Verkauf und Vertrieb grundsätzlich, denn der Verkauf bezeichnet die Übereignung bzw. Übertragung eines Marktangebots gegen Entgelt. Vertrieb bezeichnet alle Entscheidungen und Systeme, die notwendig sind, um ein Marktangebot für den Kunden in der notwendigen Verfügbarkeit zugänglich zu machen.

Eine große Rolle spielen dabei heute „Relationships“ und „Networks“. Unter „**Relationship Marketing**“ versteht man langfristig etablierte Beziehungen, die durch beiderseitige Nutzenbeziehungen gekennzeichnet sind. Diese können mit Kunden, Lieferanten sowie anderen Unternehmen bestehen. Bezieht sich das mehr auf die Leistungserbringung eines Unternehmens, spricht man hier eher von einem Netzwerk. Treten Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt, sei es über den Außendienst des eigenen Unternehmens, direkt über die Website oder über einen Vertriebspartner, so werden durch „Customer Relationship Management“ alle Informationen gebündelt und der Kunde wird ins Zentrum der Aktivitäten gestellt. Dadurch werden Geschäftsprozesse initiiert, die stringent an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sind.

Unter „**Network Marketing**“ versteht man die Vermarktung der eigenen Marktangebote über das eigene Netzwerk („Network“) von Kontakten zu anderen Marktteilnehmern. In der Regel gehören zu einem Netzwerk Unternehmen, die komplementäre Leistungen erbringen und nur als Ganzes ein für den Kunden gewünschtes Marktangebot darstellen. Heute spricht man oft schon von einem Wettbewerb zwischen einzelnen Netzwerken anstatt vom Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmen. Die Basis für geschäftliche Beziehungen ist das Vertrauen. Dieses ist naturgemäß bei Personen, die sich kennen, schon von Beginn an vorhanden; kennt man sich noch nicht, muss dieses erst noch entwickelt werden. Demnach ist der oft zitierte Ausspruch „Mit Freunden macht man keine Geschäfte“ falsch. Wenn alle Konditionen eines Geschäfts gleich sind, kauft man lieber bei einem Freund. Sind die Konditionen verschieden, kauft man trotzdem lieber bei einem Freund. Deshalb sind Freunde im Geschäftsleben so wichtig, denn „**Kontakte führen zu Kontrakten**“. Demnach sind Netzwerke natürlich, auch wenn sie in Deutschland mit verschiedenen Ausdrücken wie „Seilschaften“ und „Vetternwirtschaft“ negativ belegt sind. In England nennt man es übrigens

„Old Boys’ Network“ und in den USA eben „Networks“. Es ist etwas Natürliches, mit Menschen Geschäfte zu machen, die man kennt!

Es muss immer sichergestellt sein, dass ein **Gewinn** erwirtschaftet werden kann. Der Kunde muss damit bereit sein, den entsprechenden Preis zu bezahlen, bzw. es müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Sind die angestrebten Preise auch realistisch, wenn sie mit den Preisen von Substitutionsprodukten und Marktangeboten der Wettbewerber verglichen werden? Welche Parameter werden durch den Wettbewerber für die Gestaltung der Preise vorgegeben?

Diese Grundbegriffe finden sich in den verschiedenen **Kernaufgaben im Marketing** wieder. Gemeinhin werden darunter die Folgenden verstanden:

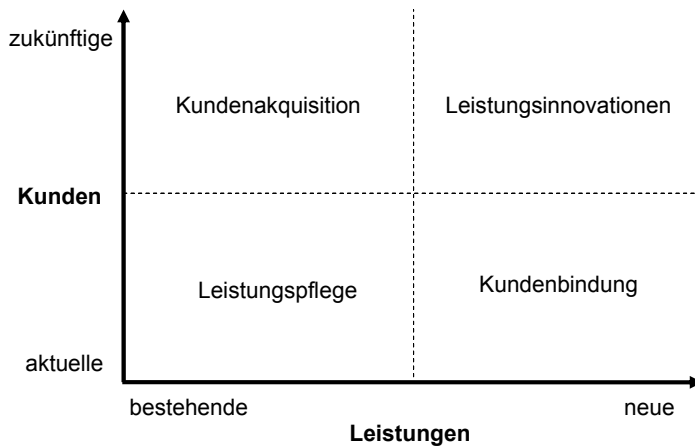


Abb. 1.9: Vier Kernaufgaben im Marketing

Diese Kernaufgaben werden dann im Unternehmen umgesetzt, in der Regel parallel, da sie alle eine ähnlich hohe Bedeutung haben. Daraus können sechs **Anforderungen an das Marketing** im Unternehmen abgeleitet werden:

| | |
|--|--|
| Stellen Sie das richtige Marktangebot zusammen! | Welche Produkte und Dienstleistungen erwartet der Kunde, um sein Problem optimal zu lösen? |
| Arbeiten Sie die Stärken Ihres Angebots heraus! | Was sind die Stärken unseres Marktangebots? Warum soll jemand unser Marktangebot kaufen? |
| Für was steht Ihr Marktangebot? | Für was gibt der Kunde sein Geld aus? Was wertschätzt er besonders und warum? |
| Alles ist Vertrieb - Vertrieb ist alles! | Über welche Vertriebswege kommt das Marktangebot zum Kunden? Gibt es effektivere Möglichkeiten? |
| Geben Sie die richtigen Impulse! | Wie erreicht man den Kunden mit Kommunikation? Welches sind die zentralen Verkaufsargumente? |
| Bauen Sie Ihr Geschäft auf! | Wie kann aus einem Erstkäufer ein Wiederkäufer und Empfehler werden? Was sind die nächsten Schritte? |

Abb. 1.10: Sechs Anforderungen an das Marketing

1.1.3 Besonderheiten im Business-to-Business-Marketing

Im B2B („Business-to-Business“-)Markt, oft auch Investitionsgütermarkt genannt, spielen die Leistungen die zentrale Rolle, die weiterverarbeitet oder genutzt werden können, um Leistungen in Richtung des Endkunden herzustellen bzw. bei Dienstleistungen bereitzustellen. Der Unterschied zum B2C („Business-to-Consumer“-)Markt, auch Konsumgütermarkt genannt, besteht darin, dass der Kunde im B2B-Markt das Marktangebot zur eigenen Leistungserstellung benötigt:

- Unternehmen, die diese Marktangebote weiterverarbeiten bzw. nutzen, z.B.:
 - Komponenten, wie Aggregate, Module, Werkzeuge und Normteile
 - Einzelinvestitionsgüter, wie Maschinen, Nutzkraftfahrzeuge
 - Systemtechnik, wie Fertigungs-, Versorgungs-, Entsorgungs- und Informationssysteme
 - Investitionsgüter als Ergebnisse kooperativer Entwicklungstechnologien und Erzeugnisse
 - Industrieanlagen, wie Chemieanlagen oder Walzwerke
 - Technische Dienstleistungen
- Unternehmen, die diese Marktangebote weiterverkaufen, z.B. Handelsunternehmen
- Organisationen, die diese Marktangebote nutzen, um Dienstleistungen für die Allgemeinheit zu erbringen, z.B. „Non-Profit“-Organisationen (NPO)
- Regierungsstellen in Bund, Ländern und Kommunen, auch „Business-to-Administration“ (B2A) oder „Business-to-Government“ (B2G) genannt

Die grundlegenden **Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkten** können wie folgt dargestellt werden:

| | B2C-Markt („Business-to-Consumer“) | B2B-Markt („Business-to-Business“) |
|--------------------------|--|--|
| Marktstruktur | Massenmarkt | relativ wenige Kunden |
| Produkte | standardisiert | technisch komplex |
| Einkaufsverhalten | soziale Motive dominieren | rationale Motive dominieren |
| Vertriebswege | indirekt, langer Weg | direkt, kurzer Weg |
| Promotion | Betonung auf Werbung | Betonung auf Personal Selling |
| Preise | Listenpreise | Verhandlungspreise |

Abb. 1.11: B2B- und B2C-Märkte im Vergleich

- In B2B-Märkten bewerben sich wenige Unternehmen um eine **begrenzte Anzahl von Kunden**. Dadurch wird der Markt transparent. Es kommt vor, dass für bestimmte Marktangebote keine oder nur sehr wenige Anbieter vorhanden sind. Daher hängen Existenzen oft von Großaufträgen wie zum Beispiel vom Automobilhersteller ab.¹ Diese wenigen Kunden sind an technisch komplexen Lösungen interessiert. Ganz anders in B2C-Märkten: Der Konsument ist überall, es handelt sich dabei um Massenmärkte. Die Produkte sind standardisiert, um sie schnell kopierbar zu machen und nach Möglichkeit ohne größeren Aufwand zu verkaufen.
- Im **Einkaufsprozess** dominieren im B2B-Markt eher rationale Motive. Die verschlungenen Wege im Einkaufsprozess müssen vom Verkäufer erst ermittelt werden. Dazu sind interne Informationen über den Kunden vonnöten, auch „Customer Insights“ genannt. Bei den Konsumenten dominieren beim Einkauf sehr oft soziale Motive. Eine typische Fragestellung ist z.B., wer in der Familie welchen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.
- Die **Vertriebswege** im B2B-Markt sind in der Regel kurz, oft direkt vom Hersteller an den Kunden. Bei der Vermarktung liegt der Schwerpunkt auf dem Verkauf durch Personen („Personal Selling“). Die Vertriebswege sind im B2C-Markt sehr oft indirekt und lang; oft geht es vom Hersteller über den Großhandel an den Einzelhandel und erst dann zum Konsumenten.
- Die **Preise** werden im B2B-Markt oft auf dem Verhandlungsweg ermittelt, während sie im B2C-Markt meist Listenpreise darstellen, die nicht verhandelbar sind.

¹ Eine Studie von Kohlert zusammen mit der PricewaterhouseCoopers AG bei Maschinenbauern in Baden-Württemberg ergab eine immense direkte Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden, dabei war die indirekte noch gar nicht berücksichtigt; vgl. Kohlert et al.

In der Praxis findet man oftmals die folgende Unterteilung der B2B-Märkte, bezogen auf das Industriegeschäft:

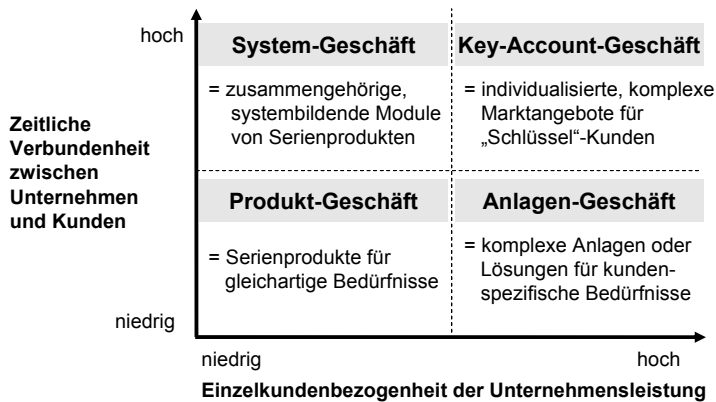


Abb. 1.12: Unterteilung des B2B-Marktes nach Leistungen des Unternehmens für den Kunden

Die **Nachfrage nach Marktangeboten für den B2B-Markt** unterliegt eigenen Gesetzmäßigkeiten:

- Letztendlich determinieren immer die Konsumenten den Bedarf an Investitionsgütern. Daher ist es für die Einschätzung des Unternehmens, das in der „Pipeline“ an letzter Stelle steht, wichtig, den Markt seiner Kunden und das Umfeld zu kennen („**Business Customer Understanding**“). Befindet sich eine Branche in der Krise, so haben auch die Lieferanten dieser Branche nur geringe Möglichkeiten, ihren Absatz zu steigern. Im B2B-Markt sind die **Kunden des Kunden** entscheidend:

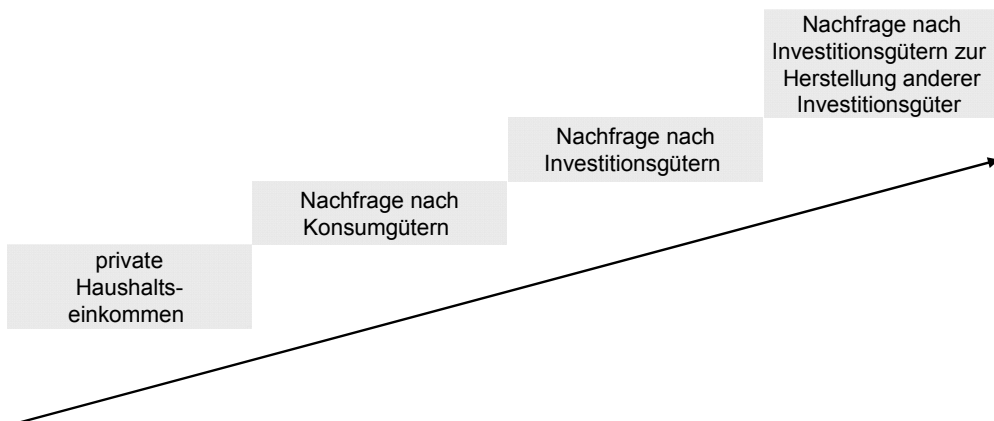


Abb. 1.13: Stufen des abgeleiteten Bedarfs von B2B-Marktangeboten

- Oftmals erfordert im B2B-Markt der Verkauf eines Marktangebots die Existenz einer ganzen Reihe von anderen Leistungen anderer Unternehmen, die das eigene Marktangebot komplettieren. Werden hier von einem der beteiligten Unternehmen mit direktem Kundenkontakt die Anforderungen geändert, kann dies die Nachfrage bei den anderen Anbietern in Frage stellen. Man spricht hierbei von einem „**Joint Demand**“. Veränderungen in den Geschäftsprozessen der beteiligten Unternehmen müssen hier sehr sorgfältig beobachtet werden. Damit ist der Verkauf in B2B-Märkten deutlich komplexer, zu den ökonomischen Kaufkriterien kommen spezifische technische Anforderungen des Kunden hinzu.¹
- Die Bewertung von **Vorschlägen** („Proposal“) und die Auswahlprozesse von Lieferanten verlaufen beim Kunden mitunter entlang einer Einkaufsroutine, ebenso wie die Leistungsmessung und -bewertung. Dazu kommen deutlich mehr Kaufkriterien als im B2C-Markt, z.B. Qualität, Preis und „Life Cycle Costs“, Liefersicherheit, wahrgenommene Risiken, die eigene Unternehmenspolitik, aber auch persönliche Animositäten!
- Aufkommende Probleme in den Verwendungsbereichen für Industriegüter können oft nur durch den **Einsatz von neuen Technologien** optimal gelöst werden. Daraus ergibt sich, dass die Güter und die dazugehörigen Märkte von einer wissenschaftlich-technischen Entwicklung geprägt sind. In der heutigen Zeit sind sie damit einem stetigen Wandel ausgesetzt und müssen daher ihr B2B-Marketing fortlaufend an die sich verändernden Gegebenheiten anpassen.²
- **Kreuzpreiselastizitäten** spielen im B2B-Markt eine wesentlich größere Rolle und können einen einschneidenden Effekt auf die gesamte Strategie des Unternehmens haben. Die Kreuzpreiselastizität η gibt an, wie stark sich die nachgefragte Menge des Gutes x ändert, wenn sich der Preis p des Gutes y ändert. Die relative Änderung der nachgefragten Menge nach Gut x wird in das Verhältnis zur relativen Preisänderung des Gutes y gesetzt: $\eta = dx/dp_y \cdot p_y/x$.³ Ist der Wert $\eta = 0$, handelt es sich um unverbundene, d.h. unabhängige, Güter. Es besteht eine sogenannte Substitutionslücke. Ist $\eta < 0$, handelt es sich um Komplementäre, d.h. die Nachfrage nach x steigt bei sinkendem p . Zum Beispiel fällt der Benzinpreis, so nimmt die Nachfrage nach Autos mit einem höheren Benzinverbrauch zu. Ist $\eta > 0$ handelt es sich um substituierbare Güter, d.h. die Nachfrage nach x steigt (fällt) bei einem steigenden (fallenden) p . Steigt etwa der Preis für Benzin, wird der Bedarf nach energiesparenden Autos zunehmen. Dazu ein Beispiel: Der Preis eines Gutes y fällt von 4 auf 3; die Nachfrage nach Gut x geht daraufhin von 6 auf 4 zurück. Daraus ergibt sich dann eine Kreuzpreiselastizität $\eta = -2/-1 \cdot 4/6 = 1,33$. Dieser Wert weist auf eine substituierbare Beziehung hin. Die Kreuzpreiselastizität kann zur Messung der Wettbewerbsintensität in einem Markt herangezogen werden.⁴
- Die Kunden in B2B-Märkten sind **Rol-getrieben**, d.h. sie wollen Fakten, z.B. ein schnellerer Durchlauf um 3 % erhöht die Kapazitäten, ein reduzierter Energieverbrauch zwischen 5 % und 10 % innerhalb von zwei Monaten, Erträge erhöhen sich um 2 % bis

¹ Vgl. Jobber, S. 82 ff.

² Vgl. Richter, S. 21 ff.

³ Vgl. Witkowski, S. 60.

⁴ Vgl. Ott, S. 140 f.

3 % pro Monat. Es muss absehbar sein, wie sich geplante Investitionen auf die Zahlen auswirken. Diese Fakten müssen vom Verkäufer dargelegt werden; dies erfordert vom Verkäufer ein erhebliches Wissen über Details beim Kunden.

1.1.4 Marketing-Kenntnisse für den Vertrieb

Ingenieure sind als Vertriebsingenieure oder als Produktmanager tätig, sie müssen mit ihren Kollegen zielgerichtet kommunizieren können und im Gespräch mit dem Kunden auch deren Markt und Wettbewerb verstehen. Daher benötigen sie Marketing-Kenntnisse für ihre eigene Tätigkeit, aber auch Marketing-Kenntnisse um den Kunden zu verstehen. Um die „Customer Insights“ zu erkennen und zu erfassen, müssen die Einkaufsprozesse des Kunden identifiziert und die eigenen Verkaufsprozesse darauf abgestimmt werden. Dies ist ohne vertieftes Wissen aus dem Markt kaum möglich. Nicht vergessen werden sollte auch die Funktion des Verkäufers als „wandelnder Marktforscher“.

Die folgende Übersicht stellt die möglichen **Aufgabenbereiche eines Produktmanagers** dar. In dem vorliegenden Umfang könnte man fast annehmen, dass der Vertriebsingenieur als **Produktmanager** eingesetzt wird. Der Unterschied liegt darin, dass Produktmanager deutlich mehr mit strategischen Aufgaben betraut sind und Schnittflächen zu zahlreichen anderen Funktionen im Unternehmen haben als der Vertriebsingenieur. Der Vertriebsingenieur ist primär eben „nur“ für den Vertrieb zuständig:¹

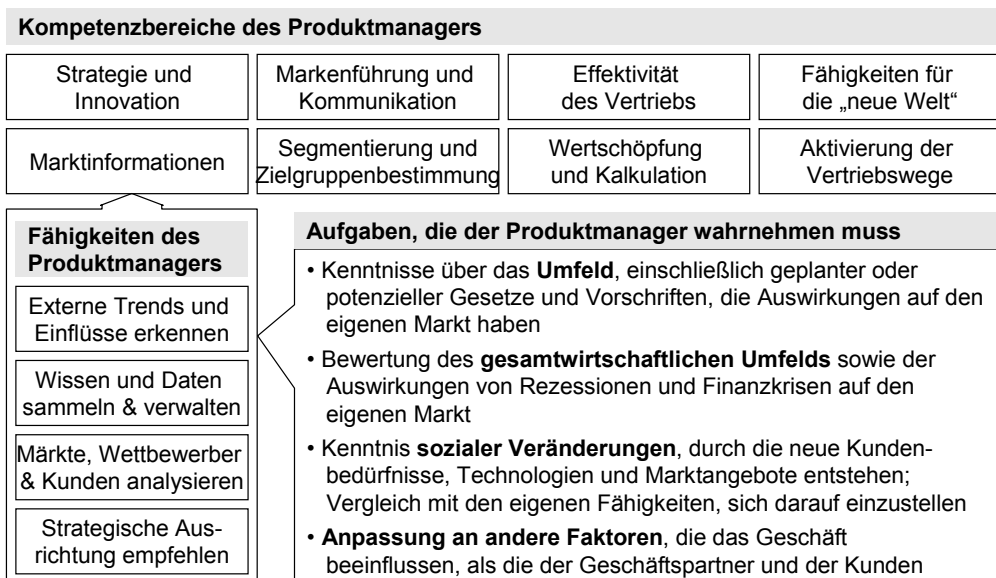


Abb. 1.14: Mögliche Aufgabenbereiche eines Produktmanagers

¹ Vgl. Comstock/Gulati/Liguori, S. 79.

Dafür benötigt der Produktmanager eine ganze Reihe von Kompetenzen und Fähigkeiten:

- **Fachkompetenz** auf höchst unterschiedlichen Feldern:
 - Kostenrechnung: Investitionsrechnung, Kalkulation
 - Rechtliche Grundlagen: Kenntnisse zur Bewertung von Vertragsdokumenten und Erkennen möglicher Risiken, Erstellung von Angeboten und damit Kenntnisse über Angebotsklauseln und Nebenleistungen, z.B. Liefer- und Zahlungsbedingungen
 - Branchen-, Markt- und Wettbewerbskenntnisse: Vorhandenes Marketing-Know-how, z.B. zur Durchführung einer Marktsegmentierung für die Definition von Zielgruppen
 - Erkennen und Eingehen auf die Kundenanforderungen: Verständnis für die kritischen Kundenanforderungen und Darlegung des Produktnutzens in einer Nutzenargumentation
 - Interner Ablauf: Nutzung der Geschäftsprozesse im Vertrieb und Projekt-Management im Unternehmen, d.h. von der Kundenanfrage bis zum Geschäftsabschluss
 - Produktkenntnisse: Eingesetzte Materialien sowie Beschaffenheit, Lebensdauer und Beanspruchung der Produkte und Einzelteile; Kenntnisse über eigene Fertigungsprozesse
- **Persönlichkeit** des Vertriebsingenieurs:
 - Durchsetzungskompetenz
 - Höfliches und souveränes Auftreten, einschließlich dem äußeren Erscheinungsbild
 - Empathie
 - Strukturierung der Aufgaben und Organisation der einzelnen Arbeitsschritte
- **Strategische Kompetenz**, um Geschäftsmöglichkeiten der Zukunft zu erkennen:
 - Beobachtung der allgemeinen Branchenentwicklung und der Schlüsseltrends, v.a. bei neuen Technologien
 - Erstellung und Auswertung von Markt- und Wettbewerbsanalysen, insbesondere der Strategien und Maßnahmen der Wettbewerber
 - Durchführung einer strategischen Markterschließung, d.h. Erkennen von möglichen Referenzkunden
 - Durchführung der Neukundengewinnung
- **Führungskompetenz für Vertriebsleiter und Geschäftsführer-Vertrieb:**
 - Gestaltung der Aufbauorganisation, z.B. nach Ländern, Kunden
 - Gestaltung von spezifischen Produkten und Markteinführung
 - Führung und Motivation von Mitarbeitern
 - Kennen und Anwendung der Beurteilungsmethoden und Entlohnungskonzepte für Mitarbeiter

Ohne solide Marketingkenntnisse wird der Produktmanager den an ihn gestellten Anforderungen nicht gerecht, nämlich als Bindeglied zwischen seinem Unternehmen und dem Kunden.

1.2 Unternehmerisches Denken und Handeln

1.2.1 Grundorientierungen des Unternehmens

Jedes Unternehmen hat seine eigene Grundorientierung, wie es das Geschehen auf dem Markt für sich einordnet. Die Grundorientierung dient dazu, die Komplexität des Marktgeschehens zu reduzieren und grundlegende Faktoren zu betonen, die für den Erfolg des eigenen Unternehmens in der Branche notwendig sind: Maschinenbauunternehmen sind sehr oft überaus technikgetrieben, Konsumgüterhersteller sehr marktgetrieben sowie Markenhersteller besonders auf ihr Image bedacht. In allen Fällen stellt die strategische **Grundorientierung** des Unternehmens zum Markt, also die Philosophie, die ein Unternehmen bei seinen Marktaktivitäten begleitet, eine wichtige Information im Unternehmen dar, denn sie beantwortet die Frage, wie die Interessen des Unternehmens, seiner Kunden und der Gesellschaft gewichtet werden sollen. Hierzu bestehen fünf unterschiedliche **Grundorientierungen des Unternehmens**.¹

- Bei der **Produktionsorientierung** geht das Unternehmen davon aus, dass Kunden Marktangebote präferieren, die weit verbreitet und preisgünstig sind. Diese Unternehmen versuchen hohe Effizienzen in der Fertigung zu realisieren und ihre Marktangebote mit niedrigen Kosten und breiten Vertriebswegen anzubieten. Diese Orientierung findet sich nicht nur in der Industrie, in der diese Orientierung ihre Existenzberechtigung haben könnte, sondern auch in vielen Arztpraxen und in vielen Ämtern staatlicher Einrichtungen, die nach dem Fließbandprinzip organisiert sind. Sie zeichnet sich für den Kunden durch Unpersönlichkeit und schlechte Servicequalität aus und ist auf die bloße Abwicklung ausgerichtet. Für Produkte, die selbsterklärend, einfach handhabbar und preisgünstig sind, ist diese Grundorientierung durchaus berechtigt.
- Bei der **Produktorientierung** geht das Unternehmen davon aus, dass Kunden Marktangebote präferieren, die die höchste Qualität, die beste Leistung oder innovative Eigenschaften bieten. Diese Unternehmen achten auf exzellente Marktangebote und verbessern diese fortlaufend. Sie gehen davon aus, dass Kunden gut gemachte Angebote wertschätzen und auch bereit sind, dafür hohe Preise zu bezahlen. Das Design ihrer Marktangebote ist relativ unabhängig von den Ansichten der Kunden, die Kunden passen sich dem Produkt an, das sich durch eine starke Marke auszeichnet.
- Bei der **Verkaufsorientierung** glauben Unternehmen daran, dass Kunden diese Marktangebote nur dann kaufen, wenn das Unternehmen sie aggressiv vermarktet und es ihnen gelingt, die Kunden zu überzeugen. Der Fokus liegt auf dem Verkauf der Marktangebote des Unternehmens.
- Bei der **Marktorientierung** (oder **Kundenorientierung**) fokussiert sich das Unternehmen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden; es wird ein höherer Kundenwert als der der Wettbewerber angestrebt. Eine große Rolle spielen die Definition der Zielmärkte, das Treffen der Kundenbedürfnisse und das integrierte Marketing, das alle Funktionen

¹ Vgl. Kotler et al., S. 25 ff.

des Unternehmens betrifft. Der Kunde wird im Mittelpunkt der Betrachtung gesehen, um ihn dreht sich letztendlich alles.

- Mit einer **gesellschaftlichen Orientierung** wird das Unternehmen versuchen, gesellschaftliche Trends zu antizipieren und fokussiert auf soziale und ethische Bedürfnisse eines Marktes. Es setzt konsequent auf Trends, die in der Gesellschaft vorherrschend sind. Diese Orientierung funktioniert nur, wenn es eine genügende Zahl von Kunden gibt, die eine Auswahl aufgrund ihrer Überzeugungen treffen. Statt in teuren Inseraten stellen sich diese Unternehmen mit Pressemeldungen, Vorträgen oder durch Aktivitäten ihrer Vorstandsmitglieder vor. Folglich haben die Medien eine besondere Verpflichtung, sicherzustellen, dass die hohen Ansprüche auch eingehalten werden.¹ Das gelingt aber nur unter der Bedingung, dass die identifizierten Trends auch eindeutig und stabil sind!

Diese Grundorientierungen im Unternehmen müssen wertneutral betrachtet werden. Alle diese Ansätze haben bei näherer Betrachtung und unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation ihre Vor- und Nachteile. Es ist nicht immer das Ziel, sehr marketingorientiert zu werden, wenngleich ein Schritt in diese Richtung vielen Unternehmen nicht schaden würde. Grundsätzlich steht das Unternehmen vor der folgenden Entscheidung:²

- In der „**Inside-Out**“-**Perspektive** beschäftigt sich das Unternehmen mit der Frage, wie es sein Know-how und seine Technologien zu Marktangeboten umwandeln kann (Kompetenzorientierung, „**resource-based view**“). Überhaupt spielt die Technologie eine sehr große Rolle, eine Situation, wie sie in der IT-Industrie und der Biotechnologie vorzufinden ist. In diesen Bereichen können sich Kunden gar nicht vorstellen, was machbar ist.
- In der „**Outside-In**“-**Perspektive** werden über die Anforderungen des Marktes die Marktangebote erstellt (Marktorientierung, „**market-based view**“). Aktuelle und potenzielle Kunden werden auf ihre spezifischen Anforderungen und ihre Bedürfnisse hin untersucht. Als Parameter dienen die Erreichbarkeit der Zielgruppen, die Abdeckung des Marktsegments sowie die Qualität des eigenen Marktangebots. Im Vergleich zum Wettbewerber werden insbesondere die spezifischen Wettbewerbsvorteile identifiziert, z.B. Möglichkeiten zur Differenzierung und zur Realisierung zusätzlicher Wertschöpfung, Synergien zum bestehenden Kerngeschäft.

Es gibt Unternehmen, die sehr produktorientiert und Kraft ihrer starken Marke damit sehr erfolgreich sind. Sie bewegen sich jedoch auf einem schmalen Pfad, auf dem fast nur Nischenanbieter überleben können. Es gibt außerdem Unternehmen, die mit einer konsequenten Verkaufsorientierung erfolgreich sind, oft aber auch nur für eine bestimmte Zeit. Auch bedeutet etwa eine gesellschaftliche Orientierung nicht, dass die Effizienz in der Fertigung keine Rolle spielt oder auf einen guten Vertrieb keinen Wert gelegt wird. Es bedeutet nur, dass eine neue Betrachtungsweise in die Unternehmenspolitik mit integriert wird. Selbstverständlich können diese Grundorientierungen im Unternehmen aufgrund von Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsstruktur auch gewechselt werden, um weiterhin erfolgreich bestehen zu können.

¹ Vgl. Dunfee, S. 435.

² Vgl. o.V., 1998a, S. 24 f.

Für das Unternehmen ergeben sich aus der **Betrachtung der Grundorientierung** die folgenden vier Fragestellungen:

1. Hat das eigene Unternehmen für diesen Markt und in diesem Wettbewerbsumfeld die richtige Grundorientierung?
2. Welche Grundorientierung hat das Unternehmen, das als Kunde gewonnen werden soll?
3. Welche Argumente präferiert es aufgrund seiner Grundorientierung? Auf welche zentralen Nutzenargumente muss gesetzt werden?
4. Für den Mitarbeiter: Entspricht seine eigene persönliche Grundorientierung der des Unternehmens als sein Arbeitgeber?

1.2.2 Marktorientiertes Denken

Aus den Grundorientierungen ergeben sich für das Unternehmen ganz praktische Konsequenzen, wie es mit Marketingfragen umgeht. Ein Unternehmen mit einer **Marktorientierung** ist davon überzeugt, dass effektiver zu sein als die Wettbewerber der Schlüssel zur Erreichung der Zielsetzungen des Unternehmens ist. Kundenwerte für ausgewählte Zielgruppen zu kreieren, zu liefern und zu kommunizieren hat größte Priorität. Ein solches Unternehmen wird sich sehr serviceorientiert an der Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausrichten, wohlwissend, dass dadurch Gewinne realisiert werden können. Unternehmen mit einer Marktorientierung besitzen meist eine gute Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen und Abteilungen im Unternehmen.

Oftmals herrscht Unklarheit über die Markt- und die Verkaufsorientierung in einem Unternehmen. Aber eine **Marktorientierung** unterscheidet sich fundamental von einer **Verkaufsorientierung**, wie die folgende Übersicht zeigt:

| | Verkaufsorientierung | Marktorientierung |
|---------------------------------|---|---|
| Marktverständnis | Marktdurchdringung | Suche nach Chancen durch Entdecken und Einblicke |
| Segmentierung des Marktes | nach Produkten | nach Charakteristiken der Kunden |
| Positionierung/ Markenstrategie | ungeplant, Unternehmen glaubt an die Unverwundbarkeit | Positionen oder Marktsegmente definieren, besetzen und ausbauen |
| Distribution | keine Kontrolle der Vertriebswege | Kontrolle der Vertriebswege |
| Preis | bestimmt durch die Kosten | bestimmt durch Markt & Wettbewerb |
| Zielsetzung des Unternehmens | Umsatzorientierung | Gewinnung einer Marktposition |

Abb. 1.15: Unterschiede zwischen einer Verkaufs- und einer Marktorientierung

So unterscheiden sich auch die beiden Unternehmensfunktionen **Marketing und Verkauf**:¹

- Im **Verkauf** steht das **Interesse des Verkäufers** im Mittelpunkt, sein Produkt in bare Münze umzusetzen. Dazu beschäftigt sich der Verkäufer mit Verkaufstechniken, um Menschen dazu zu bewegen, ihr Geld gegen ein Produkt einzutauschen.
- Im **Marketing** steht das **Interesse des Käufers** im Mittelpunkt, um die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden durch das Produkt selbst zufriedenzustellen, sowie durch ein ganzes Bündel von weiteren Aktivitäten, in die das Produkt eingebettet ist. Marketing ist ein eng verflochtenes Bemühen, Kundenwünsche zu entdecken, zu kreieren, zu wecken und zu befriedigen.

Der Markt mit seinen Kunden entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Wie erkennt ein Unternehmen, inwieweit eine **ausreichende Marktorientierung** bereits verankert ist? Marktorientierte Unternehmen zeichnen sich durch die folgenden Blick- und Denkrichtungen aus:

- Unternehmen denken stärker an die Gewinnung von Marktpositionen und nicht an den kurzfristigen Umsatz. So tritt ein Unternehmen z.B. in den russischen Markt ein, weil es Geschäftsmöglichkeiten erkannt hat, es an die Zukunft des russischen Marktes glaubt und sich dort etablieren möchte. Diese Denkweise spiegelt eine ausgeprägte Marktorientierung wieder.
- Marktorientierte Unternehmen treten in Märkte ein, in denen sie Gelegenheiten wahrgenommen haben. Daher beschäftigen sie sich auch stärker mit Instrumenten wie der „Op-

¹ Vgl. dazu die Ausführungen von Levitt, S. 2 ff.

portunity Analysis“, d.h. der Analyse, wie sie erfolversprechende Gelegenheiten überhaupt erkennen können. Diese müssen für jedes Unternehmen mit der eigenen spezifischen Situation angefertigt werden.

- Sie führen eine Marktsegmentierung nach den Charakteristiken der Kunden durch und passen ihre Marktangebote an.
- Sie beobachten den Markt und den Wettbewerb fortlaufend und sind sich bewusst, dass sie an den beiden Fronten fortlaufend herausgefordert werden.

Wirkt sich die Marktorientierung auch auf die Rentabilität eines Unternehmens aus? Ein Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenswert wurde durch eine Studie der BBDO, einer der weltgrößten Werbeagenturen, belegt: Sind Unternehmen marktorientiert, unterhalten sie normalerweise eine einflussreichere Marketingabteilung, die wiederum für kundenorientierte und innovative Marktangebote sorgt. Dadurch werden die Marktangebote vom Kunden als höherwertiger eingestuft, was sich wiederum auf den Umsatz und die Rentabilität des Unternehmens auswirkt.¹

Eine **Marktorientierung in den einzelnen Abteilungen** kann man im Unternehmen erkennen:²

- Mitarbeiter aus **Forschung und Entwicklung** verbringen Zeit, um Kunden zu treffen und sich deren Probleme anzuhören. Sie vergleichen ihre eigenen mit den Marktangeboten der Wettbewerber und streben eine führende Position an. Kundenvorschläge werden in ihre neuen Projekte mit eingefügt.
- Im **Einkauf** sucht man proaktiv nach neuen Lösungen mit zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Lieferanten mit denen langfristige Beziehungen aufgebaut und erhalten werden. Der Einkauf geht keine Kompromisse in der Qualität ein, auch wenn es Preisvorteile mit sich bringen würde.
- Die **Finanzabteilung** bietet ihren Kunden maßgeschneiderte Finanzierungsalternativen an. Sie trifft schnelle Entscheidungen bei der Bewertung der Kreditwürdigkeit des Kunden.
- Kunden werden in die **Fertigung** eingeladen. Sie besuchen selbst die Fertigungen ihrer Kunden, in die später ihre Produkte eingebaut bzw. ihre Leistungen genutzt werden. Sie suchen fortlaufend nach Möglichkeiten, Produkte zu verbessern, die Qualität zu erhöhen oder preisgünstiger herzustellen.
- Das **Marketing** bewertet fortlaufend neue Produktideen, Produktverbesserungen und Dienstleistungen. Die Marketing-Abteilung versteht, dass Marketingaktivitäten langfristig ausgerichtet sein müssen und nur so die Präferenzen der Kunden beeinflussbar sind.
- Der **Vertrieb** kennt die Besonderheiten in der Branche seiner Kunden und bemüht sich darum, dem Kunden das Beste zu liefern. Kundenbedürfnisse und Kundenreaktionen leitet der Vertrieb an die Forschung und Entwicklung im eigenen Hause weiter.
- In der **Logistik** setzen die Mitarbeiter einen hohen Standard für die Lieferzeit und erfüllen diesen immer. Sie unterhalten ein lernfähiges und freundliches Backoffice, das in der Lage ist, Kundenanfragen und Beschwerden zu behandeln und Probleme zu lösen.

¹ Vgl. Hanser, S. 26 ff.

² Vgl. Kotler, 1999, S. 21 f.

- Das **Rechnungswesen** bereitet monatliche Zahlen auf, für jede Einheit einzeln: Marktangebot, Marktsegment, geografische Gebiete (Region, Vertriebsgebiet, Bestellmengen, Vertriebsweg, individuelle Kunden). Das Rechnungswesen stellt die Rechnungen und bereitet diese so auf, wie der Kunde sie benötigt.

Unternehmen sehen sich der Herausforderung ausgesetzt, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen diesen Weg hin zum Markt mitgehen müssen. In diesem Zusammenhang muss der Veränderungsbedarf bei allen Mitarbeitern „spürbar“ sein. Dieses Bewusstsein „Veränderung tut Not“ und „Wir kennen die Richtung“ muss zunächst einmal geschaffen werden. Doch **wie kann das Unternehmen eine marktorientierte Unternehmenskultur schaffen?** Dafür gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten:

- Die **Informationen der Mitarbeiter mit Kundenkontakt** werden genutzt. Sie sind wandelnde Marktforscher, deren Erkenntnisse, gesammelt und strukturiert, ein Bild ergeben können. Dabei wird auch das Bewusstsein bei den Mitarbeitern vermittelt, dass sie etwas beitragen können. So kann man die Stellenbeschreibungen eines Produktmanagers sowie eines Vertriebsingenieurs sehr gut dahingehend anpassen, auch marktorientierte Informationen über Markt und Wettbewerb zu sammeln und dem Unternehmen zugänglich zu machen. Allerdings müssen dafür auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden.
- Die **Weiterbildung der Mitarbeiter** hilft, einen Blick für das Ganze zu gewinnen. Sie kann ein Verständnis der Mitarbeiter für Veränderungen im eigenen Unternehmen unterstützen, z.B. dass das eigene Leistungsprogramm weiterentwickelt und angepasst werden muss, um die Kundenbedürfnisse zu erreichen.
- **Offenheit für Sonderlösungen für einen Kunden** zeigt sowohl den Kunden, als auch den Mitarbeitern, dass innovative Lösungen zum Alltag gehören.
- „Dem Kunden zuhören“, seine Ängste und Nöte zu verstehen, denn der Kunde ist der Ideengeber für neue Marktangebote. Diese Innovationen entstehen dann nicht im Labor, sondern über die eigenen Kunden auf dem Marktplatz: **„Große Geräte werden in den Laboratorien entwickelt, durchschlagende Marktangebote im Markt kreiern!“**
- Ist die Neugier, die **„Gier nach Neuem“**, bei allen Mitarbeitern vorhanden, suchen sie gemeinsam nach neuen Geschäftsgelegenheiten. Das Ausprobieren neuer Leistungen ist erlaubt und wird im Falle eines Fehlers auch nicht bestraft.
- **Arbeiten mit Zielen**, um Veränderungen festzulegen. Denn nur wer sein Ziel kennt, findet auch den Weg.

Mitarbeiter können nur dann zum Träger einer Marktorientierung werden, wenn das vom Management vorgelebt wird. Natürlich schauen Mitarbeiter auf den Kapitän ihres Unternehmens: Jeder Seemann auf der Heuer fragt zuerst nach dem Namen des Kapitäns, nicht nach denen der Kollegen! Sein Verhalten setzt sich durch die Hierarchieebenen nach unten fort.

1.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

1.3.1 Ziele als Ergebnisse von Visionen

Eine sehr treffende Definition für eine **Vision** eines Unternehmens stammt von der Boston Consulting Group: „Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken“. Die „Vision eines Unternehmens legt die grundlegende Richtung dar, in die es sich entwickeln möchte. Hier werden die „Zukunftsentwürfe eines Unternehmens“ aufgestellt, an denen sich die strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens, seine konkreten Zielsetzungen und die Strategien ausrichten. Die Vision, oft sehr plakativ formuliert, ist somit für alle verständlich und einprägsam, formt die Unternehmenskultur und gibt den grundsätzlichen Weg vor. Die Notwendigkeit einer Vision wird in „Alice im Wunderland“ sehr treffend umschrieben: „If you don't know where you are going, any road will get you there“. Diese Vision wird von einigen zentralen Personen, oftmals nur einer, in der Gründungsphase eines Unternehmens entwickelt und später zur gemeinsamen Vision stilisiert. Dabei erfüllt die Vision für das Unternehmen eine ganze Reihe von **Funktionen**:

| | |
|--|--|
| Impulsgebende Funktion | Impulsgebende Kraft entsteht schon bei der Erarbeitung der Vision; sie ist der Motor für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse . |
| Orientierungs- und Ordnungsfunktion | Orientierung durch Beschreibung des Zukunftsbilds; Vision reduziert die Komplexität des operativen Handelns, sie ist allerdings kein Ersatz für Regeln. |
| Erfolgsfördernde Funktion | Durch Konzentration auf das Wesentliche entsteht eine höhere Effektivität und das Kerngeschäft rückt in den Mittelpunkt. |
| Motivations- und Integrationsfunktion | Vision schafft Transparenz und Konturen, dadurch kann Identifikation und Motivation für die Mitarbeiter entstehen. Das „ gemeinsam an einem Strang ziehen “ integriert die verschiedenen Abteilungen und Mitarbeiter. |

Abb. 1.16: Funktionen von Visionen

Die Vision soll aufzeigen, wohin sich das Unternehmen langfristig entwickeln soll. Sie zeigt einen zukünftigen Zustand des Unternehmens, der für die Mitarbeiter erstrebenswert ist und damit eine motivierende Wirkung hat. Es gilt, die Vision in wenige Worte zu fassen, weshalb es umso schwieriger ist, eine solche Wirkung zu erzielen.¹ Deshalb sollte sie einfach verständlich und recht bildhaft oder plakativ formuliert sein. Gleichzeitig muss die Vision realistisch sein, ansonsten wirkt sie nicht motivierend. **An der Vision orientiert sich alles Nachfolgende:**

¹ Vgl. Vahs, S. 127.

| | | |
|--------------------|---|--|
| Vision | Wohin geht das Unternehmen? | <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung über die zukünftige Entwicklung • Langfristige Kernelemente der Strategie |
| Ziele | Was muss erreicht werden (in Marketing und Vertrieb)? | <ul style="list-style-type: none"> • Spezifisch (Marktangebote) • Messbar (Absatzmenge) • Zeitgebunden (Termin) |
| Stärken | Mit welchen Stärken können welche Märkte bedient werden? | <ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse • Anforderungen und Erwartungen der Kunden, die mit den eigenen Stärken bedient werden |
| Strategien | Welche strategischen Ziele werden daraus abgeleitet? | <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der generellen Vorgehensweise • Wege zum Ziel • Strategische Ausrichtung des Unternehmens |
| Maßnahmen | Welche spezifischen Maßnahmen werden umgesetzt? | <ul style="list-style-type: none"> • Markt- und Kundenbearbeitung • Führung, Organisation |
| Ressourcen | Was wird benötigt, um die Maßnahmen umzusetzen? | <ul style="list-style-type: none"> • Methoden verbunden mit den Maßnahmen • Identifikation der Menschen, Vorgehensweisen und der finanziellen Ressourcen |
| Controlling | Wie wird die Umsetzung überprüft? | <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass der eigene Plan realistisch ist und der Realisierung näher kommt |

Abb. 1.17: Planungsschritte bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens

Es besteht eine Beziehung zwischen der Vision, den Kernkompetenzen des Unternehmens sowie der angestrebten Positionierung im Markt, d.h. wie das Unternehmen mit seinen Marktangeboten in der Marktöffentlichkeit wahrgenommen werden soll. Das Verbindende sind dabei die **Grundwerte des Unternehmens**, die wiederum die Grundlage der Unternehmenskultur stellen:

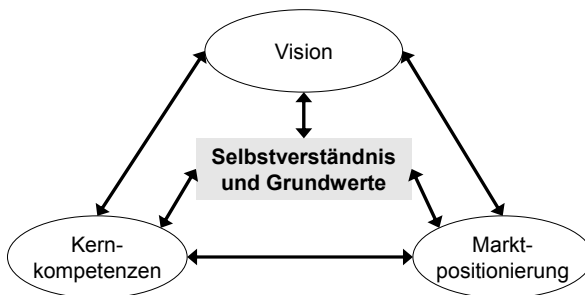


Abb. 1.18: Grundwerte im Unternehmen als der zusammenfassende Kitt

Grundwerte sind historisch entwickelt und/oder bewusst gestaltet, sie beinhalten soziokulturelle und sachrationale Elemente. Sie erfordern eine Kommunikation und aktives, sichtbares Vorleben durch die oberste Führungsebene und treffen Aussagen zu Themen wie Kunde/Markt, Wachstum, Qualitätsorientierung, Innovationsbereitschaft, Ergebnisorientierung, Kommunikations- und Führungsverhalten etc. Sollen die Grundwerte nun in der Praxis mehr als nur eine Worthölse darstellen, sind weitere Faktoren notwendig, um die **Wirksamkeit einer Vision** zu gewährleisten:

| | |
|--|--|
| Top-down-Implementierung | Die oberste Führungsebene erarbeitet die Vision, das mittlere Management überprüft die operative Umsetzungsmöglichkeit, die Mitarbeiter werden umfassend informiert. |
| Positionierung der Vision zur Ausgangssituation | Das Spannungsfeld zwischen Ausgangssituation und Vision muss herausfordernd sein, aber denkbar erscheinen. |
| Ableitung von operativen Jahreszielen | Durch die Ableitung von jährlichen quantitativen Unternehmenszielen auf Basis der Unternehmensvision erlangt die Vision ihre operative Wirksamkeit. |
| Kontinuierliche Kommunikation | Commitment und kontinuierliche Kommunikation der Vision durch die oberste Führungsebene ist eine Voraussetzung für deren Wirksamkeit. |

Abb. 1.19: Anforderungen an die Wirksamkeit einer Vision

Oftmals wird auch noch zwischen der „Vision“ und der „Mission“ unterschieden. Die „**Mission**“ eines Unternehmens wird konkreter und gibt Antworten auf grundsätzliche Fragen im Unternehmen. Nach Drucker sind die typischen Fragen zum Unternehmen, die die Mission des Unternehmens darstellen, die folgenden:¹

- Was ist unser Geschäftsfeld?
- Wer sind unsere Kunden? Wer sind **nicht** unsere Kunden?
- Was sind die Bedürfnisse des Kunden? Was ist dabei unsere Aufgabe?
- Warum kaufen Kunden? Es ist notwendig, die Motivation für den Kauf beim Kunden zu verstehen. Sie kaufen keine Marktangebote, sondern Lösungen für ihre Probleme, die sie erkannt haben.

Die Unternehmensvision richtet sich primär an die Mitarbeiter, die Unternehmensmission primär an die Kunden. Im Idealfall entsteht damit eine Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen. Aus den Visionen und Missionen leiten sich die Ziele des Unternehmens für eine bestimmte Zeitperiode ab.

Ziele beschreiben einen angestrebten zukünftigen Zustand, dabei ist die Zielformulierung klar an der Vision orientiert. Sie brechen die Vision auf portionierbare Größen, meist auf Jahresebene herunter, und dienen so den Mitarbeitern als Orientierung in Bezug auf die Schwerpunkte des Unternehmens, indem sie eine konkrete Festlegung für einen bestimmten Zeitraum treffen. Ziele können durchaus auch martialische Botschaften enthalten, um keine Zweifel aufkommen zu lassen und sicherzustellen, dass sie jeder Mitarbeiter aufnehmen kann. Ziel als Begriff beinhaltet:

- Zielinhalt: „Was soll erreicht werden?“
- Zielausmaß: „Wie viel davon soll erreicht werden?“
- Zielperiode: „Wann soll es erreicht werden?“

¹ Vgl. Drucker, S. 7.

- Zielgruppe: „Beim wem soll es erreicht werden?“

Ziele setzen eine gewisse Qualität voraus: Nur „**gute Ziele**“ bringen das Unternehmen wirklich weiter:

- Gute Ziele schaffen Vertrauen, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet.
- Ein festgelegter Ablauf zwingt dazu, klare Schritte festzulegen, Prioritäten zu setzen und die Ressourcen daraufhin auszurichten.
- Nur Ziele erlauben auch die Kontrolle, ob man auf dem richtigen Weg ist oder ob Korrekturen erforderlich sind.
- Ziele erleichtern die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen, weil diese schneller eine Vorstellung vom Unternehmen und seiner Orientierung erhalten.
- Sobald klare Unternehmensziele festgelegt sind, können die entsprechenden Strategien daraus abgeleitet werden.

Das folgende Beispiel dokumentiert die große **Bedeutung der richtigen Zieldefinition**: Im Jahre 1953 startete die Yale University in den USA eine Studie und fragte alle Studienabgänger nach ihren Zielsetzungen. Nur 3 % konnten klare Ziele definieren. 20 Jahre später wurden dieselben Absolventen noch einmal befragt. Diese 3 % der Absolventen besaßen inzwischen ca. 95 % des gesamten Vermögens des Jahrgangs. Daraus kann als Fazit gezogen werden: Wer sich keine Ziele setzt, kann sie auch nicht verfolgen und somit auch nichts erreichen.

Alle definierten **Ziele müssen SMART sein**, sonst können in ihrem Zusammenhang Probleme auftreten und sie können ihre motivierende Wirkung verlieren. SMART steht für:

| | |
|---------------------------|--|
| <u>S</u>pezifisch | Ziele sind eindeutig formuliert. |
| <u>M</u>essbar | Zielerreichungsgrad lässt sich durch Kennzahlen bestimmen. |
| <u>A</u>mbitiös | Ziele sollen Mitarbeiter motivieren. Sind sie zu leicht erreichbar, motivieren sie nicht. |
| <u>R</u>ealistisch | Ziele müssen erreichbar sein, ansonsten erreichen sie keine motivationale Wirkung. |
| <u>T</u>ermin | Ziele benötigen Termine, bis wann etwas erreicht werden soll, um die Planung zu ermöglichen. |

Abb. 1.20: SMART-Kriterien der Zielformulierung

Es gibt eine Vielzahl **typischer unternehmerischer Ziele** wie Erreichen eines branchenüblichen Gewinns, maximaler Gewinn auf kurze oder lange Sicht, maximale Rentabilität des Eigenkapitals, Verbesserung der Liquidität, Eigenkapitalquote, Kreditwürdigkeit, Vergrößerung des Marktanteils, Erschließung neuer Märkte, Erhöhung der Kapazitätsauslastung, um nur einige zu nennen.

1.3.2 Umsetzung der Ziele über Strategien

Unter **Strategie** versteht man langfristig geplante und umgesetzte, kurzfristig nicht änderbare Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele. Die Unternehmensstrategie zeigt auf, wie und auf welche Art ein mittelfristiges oder langfristiges Unternehmensziel erreicht werden kann. Macharzina beschreibt eine „Strategie als abgestimmtes Maßnahmenbündel“¹, denn aus einer getroffenen Strategie resultieren viele Einzelentscheidungen und Maßnahmen, die der Zielerreichung dienen.² Ausgangspunkt einer jeglichen strategischen Betrachtung ist immer die ausgiebige Innenbetrachtung, dann die Außenbetrachtung und schließlich die Verknüpfung der beiden Perspektiven in der Strategieentwicklung.³ Eine hilfreiche Vorgehensweise ist es, die Strategie in weitere Teilstrategien aufzuteilen, wie die Wettbewerbs- oder Markteintrittsstrategie.

Grundsätzlich verbinden Strategien **das Heute mit dem Morgen**:

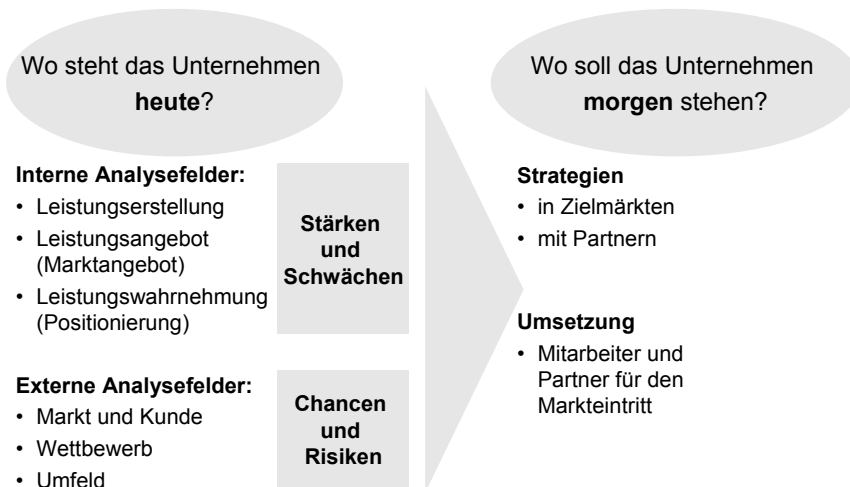


Abb. 1.21: Strategien als Brücke zur Zukunft

Die **Marketing-Strategie** beantwortet eindeutig die Frage, wo das Unternehmen morgen stehen soll. Sie ist immer auf die Zukunft gerichtet, die dem Unternehmen als gestaltbar erscheint. Eine gut formulierte Strategie ist in der Lage:

1. eine einzigartige Wettbewerbsposition zu schaffen,
2. die auf internen Stärken des Unternehmens beruht und
3. die Umfeldler des Unternehmens antizipiert.

¹ Macharzina, S. 257.

² Vgl. ebenda, S. 257 f.

³ Vgl. dazu Kap. 5.5.

Dazu gehört es, die **zukünftige Entwicklung zu antizipieren** und sich aus Geschäftsfeldern zurückzuziehen, die in absehbarer Zeit keine Relevanz mehr haben, oder, wie es eine Stammesweisheit der Sioux-Indianer ausdrückt: „Wenn Du merkst, dass Du auf einem toten Gaul sitzt, dann steige lieber ab.“ Das kann man sehr gut auf das Geschäftsleben übertragen: Lange bevor es dazu kommt, sollte das Unternehmen begonnen haben, neue Geschäftsgelegenheiten zu suchen und nicht auf „tote“ Geschäftsfelder setzen. Selbstverständlich können dabei auch Fehler unterlaufen, dies stellt aber keinen Grund dar, Neuorientierungen zu unterlassen. Napoleon I soll einmal gesagt haben: „Keine einzige meiner erfolgreichen Schlachten ist nach Plan verlaufen, trotzdem habe ich jede einzelne sehr sorgfältig konzipiert.“

An dieser Stelle soll noch einmal die **Innenbetrachtung des Unternehmens** vertieft werden. Drei wesentliche Elemente sollten dabei nicht fehlen, um den eigenen Zustand richtig einzuschätzen:

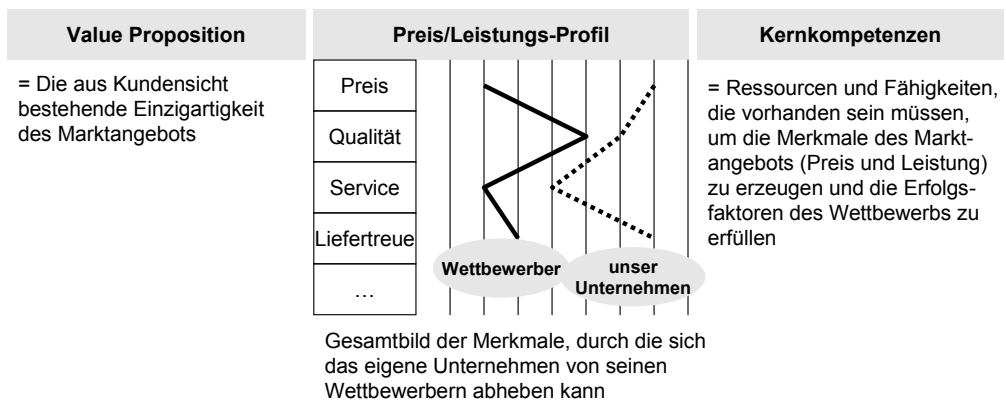


Abb. 1.22: Innenbetrachtung des Unternehmens

Eine Strategie wird durch drei wesentliche Elemente geprägt, die es gilt, in der Umsetzung der Strategie zu kommunizieren:

- **Value Proposition** als die Leitidee, worin aus Kundensicht die Einzigartigkeit des eigenen Marktangebots besteht bzw. bestehen soll.
- **Preis/Leistungs-Profil** als das Gesamtbild der Preis- und Leistungsmerkmale, mit denen sich das Unternehmen von den Wettbewerbern abheben will.
- **Kernkompetenzen** als die Ressourcen und Fähigkeiten, die vorhanden sein müssen, um die Preis- und Leistungsmerkmale zu erzeugen und die Erfolgsfaktoren des Wettbewerbs zu erfüllen.

Um den Nutzen für den Kunden („**Value Proposition**“)¹ zu verstehen, legt man im B2B-Marketing die positiven Effekte dar, die das eigene Marktangebot für die Geschäfte des Auftraggebers hat. Folgende Punkte sind wichtig:

¹ Vgl. dazu Kap. 3.1.1.

- Verstehen, wie eine Problemstellung gegenwärtig vom Kunden gelöst wird.
- Verstehen, wie sich die Geschäftsprozesse verändern, wenn das Unternehmen des Kunden zukünftig die neue Problemlösung nutzt.
- Darlegung der Auswirkungen auf die Gewinnmargen beim Kunden.

Es wird immer das Unternehmen und sein Markt als Ganzes betrachtet („**Big Picture**“-**Perspektive**) und nicht nur Teilbereiche. Dabei werden immer die folgenden **Grundfragen der strategischen Planung** beantwortet:

- In welchen Geschäftsfeldern will das Unternehmen tätig sein?
- Wie soll es den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?
- Was ist die längerfristige Erfolgsbasis des Unternehmens?

Dabei strebt das Unternehmen an, eine Übereinstimmung zwischen den eigenen Ressourcen, den Technologien, der Organisation im Unternehmen sowie dem Umfeld zu erreichen und allen darin enthaltenen Veränderungen gerecht zu werden:

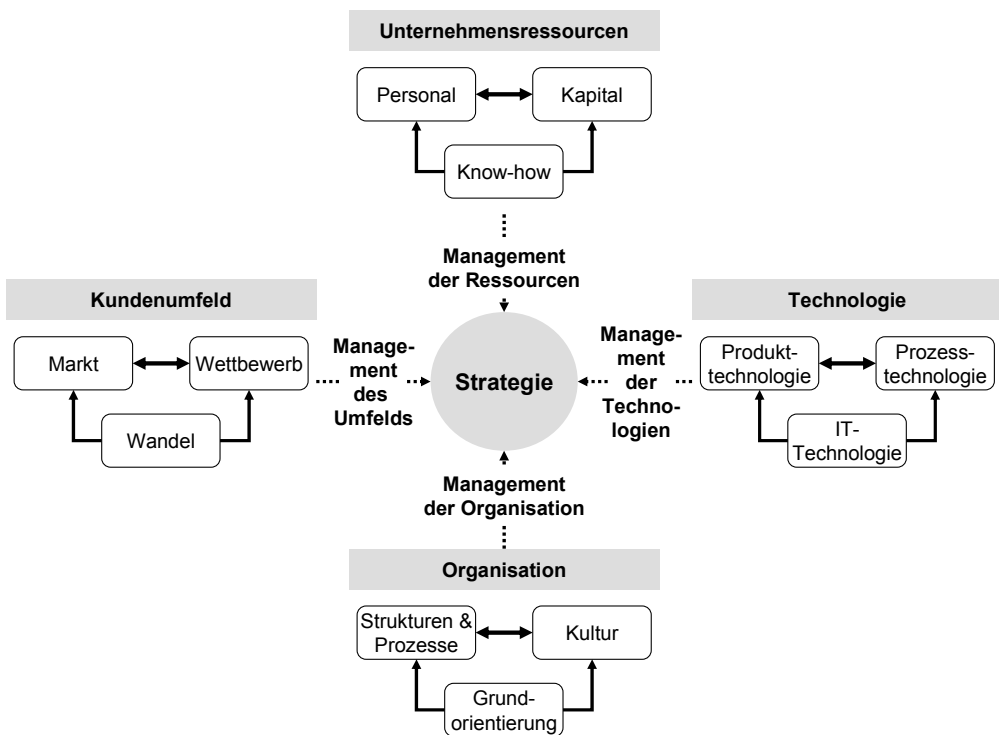


Abb. 1.23: Grundfragen der strategischen Planung im „Big Picture“