

Mittelständische Automobil-Zulieferer und Marketing-Mix- eine verpasste Chance?

„Die Zulieferer sitzen in der Commodity-Falle: Austauschbare Produkte reduzieren den Marketing-Mix auf den Preis.“

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer¹

Abstract

Der Nutzen einer sorgfältigen Gestaltung des Marketing-Mix ist auch in Zeiten des Relationship-orientierten Marketings unbestritten. Eine aktuelle empirische Studie analysiert die Verwendung des Marketing-Mix im Mittelstand. Basierend auf den identifizierten Schwächen werden Vorschläge für eine effektive Gestaltung des Marketing-Instrumentariums bei mittelständischen Zulieferunternehmen skizziert.

1. Einführung

Ein Faktum ist, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird ihre Produkte und Fähigkeiten auf den Zuliefermärkten zu platzieren und zu verkaufen. Ohne Zweifel gilt dies insbesondere für Automobilzulieferer. Zu diesen zählen auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Der Versuch, hauptsächlich über den Preis interessant zu sein kann die Unternehmen in ein Kostenfalle führen, die das Ausscheiden aus dem Markt nach sich ziehen kann. Viele Zulieferer versuchen daher durch Innovationen und Leistungsbündel zu punkten. Dies sind sicherlich Erfolg versprechende Werte, allerdings müssen derartige Strategien nicht zwingend zu Kundenwert führen. Und genau diese Differenz aus Kundennutzen und Kosten gilt es zu maximieren. Entscheidend für die Generierung von Kundenwert ist natürlich die Frage, wer genau die Kunden eigentlich sind, sicherlich nicht nur die OEM! Hat man die relevanten Kundengruppen identifiziert, besteht der nächste Schritt prinzipiell darin, den Einsatz vorhandenen Marketinginstrumente – den Marketing-Mix – zu planen. Aber gerade hier, wo praktisch die Gestaltung der Austauschrelation bestimmt wird, wo diese überhaupt erst angebahnt werden, zeigen KMU Defizite. Eine Studie der Hochschule Albstadt-Sigmaringen hat dieses Problem untersucht. Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt und Ansätze für einen erfolgreichen Einsatz des Marketing-Instrumentarium skizziert.

2. Der Marketing-Mix zur Überwindung des Commodity-Problems

Austauschbarkeit ist sicherlich das größte Problem für Zulieferer. Kann ein OEM ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Komponente – nicht aber eine bestimmte Lösung – ohne großen Aufwand auch von anderen Unternehmen bekommen, kann ein harter Preiskampf entstehen. Preise, Nachlässe und Lieferbedingungen gestatten sicherlich noch einen gewissen Spielraum, letztlich nutzt man aus dem Pool der Marketing-Instrumente aber nur die Verkaufsbedingungen und hier vor allem den Preis. Diesem Zustand gilt es soweit als möglich zu entgehen bzw. diesen auf ein akzeptables Maß zu senken. Wie ist dies zu bewerkstelligen? Hier hilft ein Blick auf den Marketing-Mix:

¹ Dudenhöffer 2004

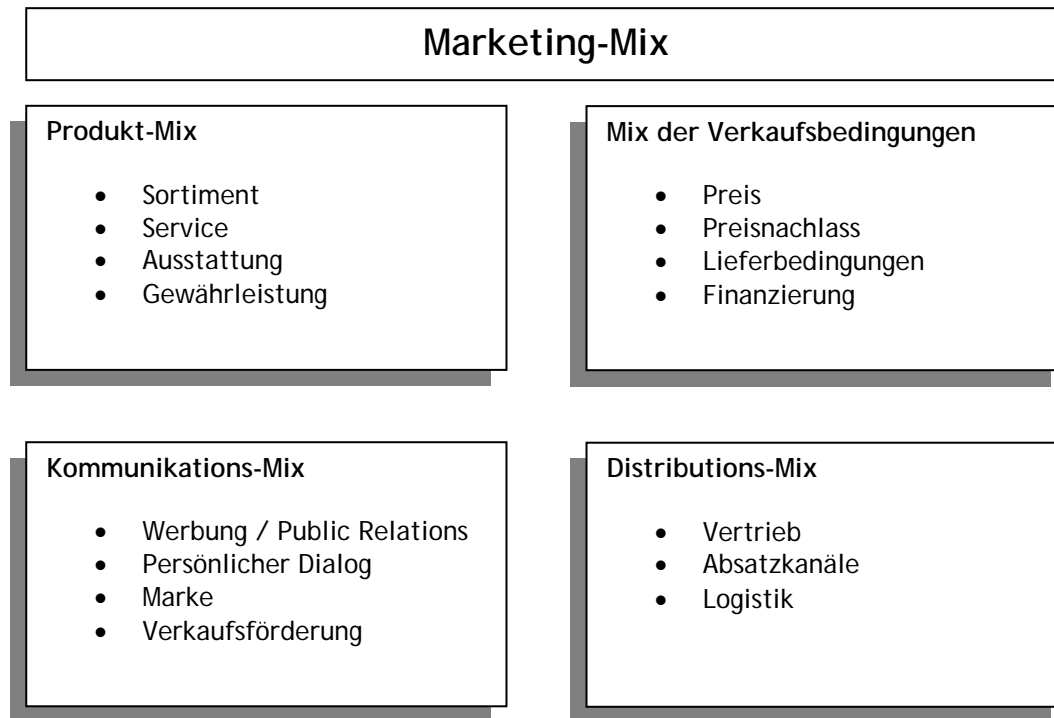


Abbildung 1: Marketing-Mix und Instrumente – ein Überblick

Der klassische Marketing-Mix setzt sich zusammen aus den vier Instrumentarien Produkt-Mix, Mix der Verkaufsbedingungen, Kommunikations-Mix und Distributions-Mix. Eine isolierte Betrachtung ist hierbei nicht zielführend, vielmehr muss der Marketing-Mix in einen entsprechenden Management-Ansatz eingebettet sein, welcher wiederum gerade die hohe Relevanz des Relationship-Building berücksichtigen muss (Grönroos 1994). Möglichkeiten für die Nutzung des Marketing-Mix sollen im Folgenden beispielhaft skizziert werden:

Sinnvoll kann es sein, durch Qualität zu bestehen. Dies bezieht sich zum einen auf die Produktqualität, sicherlich aber auch auf die Fähigkeit, eine Null-Fehler-Strategie umzusetzen. Zertifizierungen sind ein wichtiges Element in diesem Kontext, als Alleinstellungsmerkmal allerdings sicher nicht ausreichend. Vielmehr müssen Anstrengungen unternommen werden, die Wettbewerber zu überflügeln. Gerade die zahlreichen und sehr kostspieligen Rückrufaktionen im Automobilbereich weisen auf ein großes Potential hin, d.h. die Reduzierung der Qualitätsunsicherheit ist ein Nutzen, den der Nachfrager sicherlich honorieren wird (Fließ 2000).

Ein weiteres Entscheidendes Unterscheidungsmerkmal kann die Fähigkeit des Unternehmens zu Innovationen sein (Duddenhöfer 2004). Insbesondere die Entwicklung aus eigenem Antrieb und die Fähigkeit, neue Technologien schnell effizient produzieren zu können, können im Wettbewerb wertvolle Punkte bringen. Innovationen können dabei auch systematisch generiert werden, etwa durch Analysen von Musterprozessen und Trendbeobachtungen.

Sicherlich ist auch die Kommunikation ein wichtiger Aspekt. Die rasante Verbreitung des Internets und dessen Entwicklung von einer Informations- zu einer Interaktion- und schließlich Integrationsplattform hat gerade auch Implikationen für den Business-to-Business-Bereich. Offensichtlich sind viele Ingenieure bei der Suche nach Lösungen Online unterwegs, die Einkaufsabteilungen ebenso. Wenn nun viele Entscheider die Lösung ihrer Probleme Online suchen, dann müssen die Anbieter dieser Lösungen ebenfalls Online sein. Online-Marketing und die Nutzung von entsprechenden Technologie-Portalen sind hierbei die naheliegendsten Konsequenzen (o.V. 2002).

3. Die Gestaltung des Marketing-Mix

Dieser kurze Aufriss zeigt bereits den entscheidenden Aspekt auf: weg vom Preiskampf, hin zur systematischen Nutzung der anderen Marketinginstrumente. Diesen Marketing-Mix zu planen, ist aber gerade für Mittelständler alles andere als trivial. Wenn die Unternehmen unter diesen Rahmenbedingungen eine belastbare Planung durchführen, dann müssten sie aus den ihnen vorliegenden Informationen über den Kunden, den Markt, dem Umfeld und dem Wettbewerb umsetzbare Marketing-Ziele ableiten. Damit beginnt nun die schwierigste Aufgabe für den Verantwortlichen in den mittelständischen Unternehmen. Die Marketing-Strategien müssen zur Umsetzung im Unternehmen dann mit konkreten Maßnahmen ausgestaltet werden. Das bedeutet konkret, wer macht was mit welchem Aufwand und bis wann. Um ein zielführendes Marketing-Mix aufstellen zu können, steht dazu ein umfangreiches Marketing-Instrumentarium zur Verfügung.

Mittelstand und Marketing-Mix – eine verpasste Chance? Um diese Frage zu beleuchten, hat die Hochschule Albstadt-Sigmaringen eine Studie bei mittelständischen Unternehmen durchgeführt und dabei die wesentlichen Aspekte zur Gestaltung des Marketing-Mix analysiert.

Von den 337 teilnehmenden Unternehmen² verfügen nur 176 (52,3%) über eine eigene Marketing-Abteilung. 161 (47,7%) Unternehmen besitzen keine eigene Marketing-Abteilung.

Ernüchternd war die Feststellung, dass nur 48,9 Prozent der 176 Unternehmen mit einer eigenen Marketing-Abteilung die Funktion Marketing ganzheitlich ausfüllen und einen Marketing-Mix für ihr Unternehmen bzw. ihre Produkte aufbauen. Interessant ist, dass für die Erstellung eines Marketing-Mix nicht zwangsläufig eine eigene Marketing-Abteilung in die Organisation eingebettet sein muss. Das Ergebnis der Antworten auf die Frage, ob die befragten mittelständischen Unternehmen ein Marketing-Mix für ihre Produkte aufbauen, liefert ein noch düstereres Bild in Bezug auf den Stellenwert einer ganzheitlichen Marketingfunktion in ihren Betrieben. Von den 337 Unternehmen erstellen zwei Drittel (66,8%), also 225 Unternehmen, keinen Marketing-Mix.

Was veranlasst oder zwingt Unternehmen die Chancen einer Marketing-Mix-Erstellung nicht für sich in Anspruch zu nehmen? Die Antworten der 225 Unternehmen dazu waren sehr aufschlussreich, wie die nachfolgenden Ausführungen veranschaulichen.

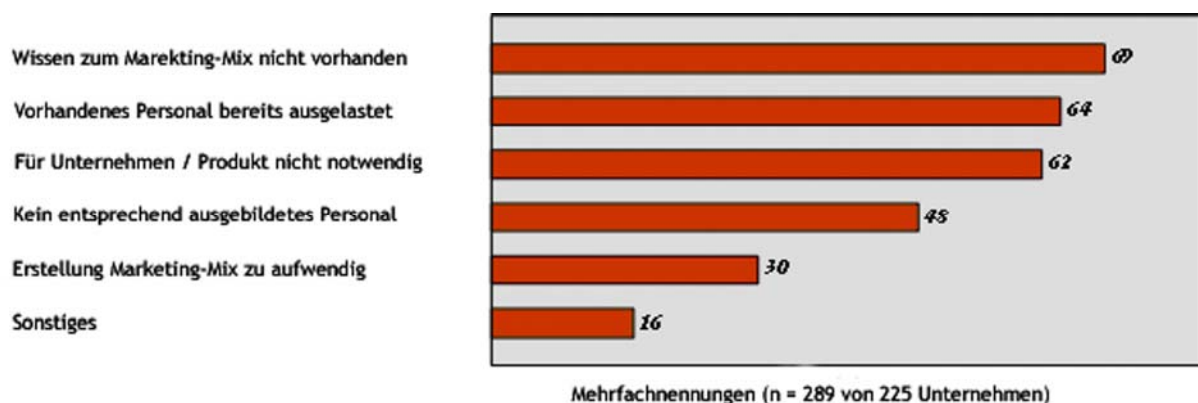


Abbildung 2: Gründe, warum kein Marketing-Mix erstellt wird

² Insgesamt haben an unserer Umfrage 337 Unternehmen teilgenommen. Die Teilnehmer kamen zu 90 Prozent aus der Industrie.

Der Hauptgrund, dass die Unternehmen keinen Marketing-Mix erstellen ist auf das fehlende marketingrelevante Wissen hierzu zurückzuführen. Die beiden Antworten, dass das Wissen zum Marketing-Mix nicht vorhanden ist und kein entsprechend ausgebildetes Personal zur Verfügung steht, machen 41 % der Nennungen aus. Mit einem Anteil von 22 % an den Nennungen wird als Grund die Auslastung des vorhandenen Personals angegeben. Aus 21 % der Nennungen geht hervor, dass die Unternehmen eine Marketing-Mix-Erstellung für sich und ihre Produkte als nicht notwendig einstufen. Dafür kann es zwei Gründe geben. Einer liegt in dem vorher schon genannten Wissensmangel um die Methodik und die Chancen der Marketing-Mix-Erstellung. Der andere kann theoretisch auch darin seine Begründung finden, dass der Geschäftszweck der Unternehmen keinen ausgearbeiteten Marketing-Mix erfordert. Bei diesem Grund sind jedoch Zweifel angebracht, denn jedes Unternehmen hat einen Markt und damit einen Kunden für sein Produkt oder seine Dienstleistung. So wird es immer notwendig sein, Gedanken um sein Produkt/seine Dienstleistung, beispielsweise hinsichtlich Funktion, Preis, Distribution und Werbung, anzustellen.

So wichtig also die systematische Nutzung eines Marketing-Mix ist (Meffert 2000), so gering ist die Bedeutung, die ihm von vielen Mittelständlern gerade auch im Bereich Automotive zugemessen wird.

4. Welche Chancen bietet der Marketing-Mix ?

Die folgenden Punkte zeigen, welche Vorteile auch KMU durch eine Nutzung der Marketing-Instrumentarien haben.

Chance I

Ein Vorteil ist die Reduzierung der Überarbeitungszeiten aufgrund veränderter Marktprämissen. Dadurch sind die Unternehmen in der Lage, auf kleinste Veränderungen im Markt mit der notwendigen Sensibilität und Schnelligkeit zu reagieren. Diese Fähigkeit verschafft den Unternehmen beim Auftreten von nicht vorhersehbaren Einflüssen, ohne zeitliche Verzögerung und an der richtigen Stelle die notwendigen Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um das Unternehmen neu auszurichten.

Chance II

Das strukturierte Vorgehen bei der Formulierung von Maßnahmen zur Marktbearbeitung spart kostbare Zeit. Die Gefahr etwas für die Marktbearbeitung zu „vergessen“ wird dadurch auf ein Minimum reduziert. Eine Verteilung von Verantwortlichkeiten im Rahmen der Maßnahmendefinition bietet intern eine Grundlage für konkrete Zielableitungen mit den eigenen Führungskräften und Mitarbeitern.

Chance III

Das Erkennen, welche Instrumente im Marketing-Mix sich gegenseitig unterstützen oder gar behindern, schafft Transparenz. Nehmen wir zwei Instrumente aus dem Marketing-Mix, das *Produkt* und die *Distribution*. Abzuleiten ist dabei eine unterstützende Abhängigkeit zwischen den beiden Instrumenten, weil ein Produkt beispielsweise durch seine Modulbauweise der Distribution eine Lieferzeit von 2 Wochen ermöglicht. Ein anderes Beispiel zeigt, dass eine hohe Produktqualität von Werkzeugmaschinen mit einem Niedrigpreisverhalten konkurrieren muss.

5. Fazit

Der Nutzen des Marketing-Mix liegt auf der Hand. Es gibt allerdings empirische Evidenz dafür, dass viele KMU ihr Potential entweder nicht erkennen oder ihnen die Möglichkeiten einer systematischen Gestaltung fehlen. Die Unternehmen müssen befähigt werden, das Instrumentarium kennen zu lernen, die Potential der unterschiedlichen Maßnahmen zu erkennen und schließlich einen abgestimmten Einsatz, der gerade auch die Interdependenzen der Tools berücksichtigt, zu generieren. Das Bewusstsein für den Marketing-Mix zu schaffen, dürfte vermutlich das größte Problem sein, die beiden oben kurz dargestellten Aussagen belegen dieses Wahrnehmungsdefizit. Selbstverständlich stellt auch die operative Verwendung des Mix eine beachtliche Hürde dar, verlangt sie doch fundiertes Marketingwissen. Dieses kann – und wird, wie die Studie gezeigt hat – aber auch extern bezogen werden. In Hinblick auf die Überzeugungsarbeit, die bei mittelständisch Automobilzulieferern zu leisten sein wird, ist auch die Wissenschaft in der Pflicht.

6. Literatur

Dudenhöffer, F. (2004): Neue Wege für Zulieferer; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. März 2004, S. 28

Fließ, S. (2000): Industrielles Kaufverhalten; in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (2000 Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Auflage, Berlin u.a.

Grönroos, C. (1994): From Marketing-Mix to Relationship-Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing; in: Management Decision, Ausgabe 32, Nr. 2, 1994, S. 4-20

Meffert, H. (2000): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden

o.V. (2002): Reaching the Technical Buyer: New Marketing Strategies for Manufactureres; Arbeitspapier der GlobalSpec, Inc.