



Marketing — Nur für die Großen?



Bernhard HÜPPE, Mag. Dr. rer. soc. oec., Jahrgang 1956, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Graz, seit 1980 Universitätsassistent am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Graz, Lehrbeauftragter u.a. für Investitionsgütermarketing und Exportmarketing an der SOWI-Fakultät der Universität Graz und am Universitätslehrgang »Export und Internationales Marketing«, Leitung von Managementfortbildungsseminaren, verantwortliche Mitwirkung an praxisorientierten Marketing- und Marktforschungsprojekten, mehrjährige Praxis als Marketingberater speziell in Klein- und Mittelbetrieben.

Die Vorstellung, daß Marketing nur etwas für Großbetriebe der Konsumgüterindustrie sei, ist weit verbreitet — und sie ist gleichzeitig grundfalsch! Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung ist zum einen völlig branchenneutral und betrifft auf dem Hintergrund immer enger werdender Märkte auch zunehmend Investitionsgüter- und Dienstleistungsanbieter. Zum anderen ist Marketing in diesem Sinne vollkommen betriebsgrößenneutral. Die Unterschiede liegen nicht im grundsätzlichen Marketingkonzept, sondern im gezielten Einsatz jener Marketinginstrumente, die auf die jeweilige Betriebsgröße und die betreffende Branche zugeschnitten sind.

1. Was ist Marketing?

Marketing ist heute schon fast zu einem Schlagwort geworden, das in den verschiedensten Zusammenhängen verwendet werden kann. Es wird viel geredet vom Marketing — aber nur wenige praktizieren es in konsequenter Weise. Marketing ist eben nicht nur das bloße Verkaufen, nicht nur eine einmalige Werbeaktion. Unter Marketing verstehen wir heute die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischer Aktivitäten auf die Erfordernisse bestehender und — was zunehmend wichtig wird — zukünftiger Märkte. Das bedeutet beispielsweise, daß nicht »ins Blaue« produziert wird und der Verkauf dann vor der manchmal unlösbaren Aufgabe steht, diese Produkte an den Mann zu bringen, sondern daß von vornherein jene Produkte in jenen Stückzahlen hergestellt werden, die vom Markt — also von den Abnehmern — verlangt werden.

Marketing umfaßt somit eine Vielzahl von Einzelfunktionen, die in allen Betrieben auszuführen sind. Dazu gehören unter anderem die Marketingplanung, die Produktentwicklung und -gestaltung, die Marktforschung, der Vertrieb, der Kundendienst, die Preisgestaltung und auch natürlich die Werbung. Je nach Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße werden diese Funktionen unterschiedlich stark wahrgenommen. Marketing darf aber nicht nur als ein einzelner Funktionalbereich im Unternehmen — neben Einkauf, Produktion, Finanzen etc. — gesehen werden, sondern sollte als eine alle anderen Bereiche umfassende unternehmerische Grundhaltung angesehen werden: als »Unternehmensphilosophie«. Das Unternehmen sollte von den Wünschen und Bedürfnissen der angestrebten Abnehmer ausgehen und versuchen, die-

se bestmöglich zu erfüllen. Diese angesprochene Abnehmerorientierung als Kernstück des Marketing erscheint umso dringlicher, als auf vielen Märkten zunehmende Sättigungstendenzen feststellbar sind und der Abnehmer aus dem breiten Angebot letztlich jene Produkte bevorzugen wird, die auf ihn und seine speziellen Anforderungen am besten zugeschnitten sind.

2. Stärken und Schwächen kleinerer Betriebe

Zum Standardrepertoire kleinerer Unternehmen zählt immer wieder das Klagegeld über die angeblichen Vorteile, die die »Großen« auf dem Markt hätten. Es ist sicher unstrittig, daß Klein- und Mittelbetriebe in einigen Punkten durchaus größenbedingte Nachteile in Kauf nehmen müssen. So können sie beispielsweise Größendegressionseffekte kaum ausnutzen, sei es nun innerbetrieblich oder auf ihren Beschaffungs- und Absatzmärkten. Durch eine beschränkte Finanzkraft ist es oft äußerst schwierig, den mit hohen Anfangsverlusten verbundenen Markteintritt neuer Produkte zu finanzieren. Kleinere Betriebe weisen gegenüber ihren Mitarbeitern und auch den Abnehmern gegenüber einen geringeren Grad an Attraktivität auf. Schließlich müssen kleinere Betriebe häufig feststellen, daß manche geplante Maßnahme — sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite — durch eine zu geringe Marktmacht nicht durchsetzbar ist.

Bei Betrachtung dieser größenbedingten Schwächen kleinerer Betriebe darf aber nicht übersehen werden, daß sich aus der Betriebsgröße auch Vorteile ergeben, aus denen gerade unter Marketingaspekten einige Chancen abgeleitet werden können.

So stellt ein höherer Grad an Flexibilität sowohl in produktionstechnischer als auch in absatzbezogener Sichtweise einen nicht zu unterschätzenden Vorteil gegenüber Großbetrieben dar — vorausgesetzt, daß man ihn entsprechend nützt! Mit diesem Vorteil eng verbunden sind auch kürzere Reaktionszeiten, also die Möglichkeit, auf kurzfristig auftretende Marktveränderungen rasch reagieren zu können. Da Klein- und Mittelbetriebe häufig von Eigentümerunternehmern geführt werden, kann von einem tendenziell stärkeren persönlichen Engagement ausgegangen werden. Mißerfolge bedeuten für Eigentümerunternehmer eben doch mehr als nur einen Knick in einer Managerkarriere! Im internen Bereich besteht der Vorteil einer besseren betrieblichen Übersicht, verbunden mit einer hohen Effizienz betrieblicher Arbeitsabläufe, kurzen Informations- und Anweisungswegen sowie einem motivationsfördernden höheren Grad an Individualität. Wenn kleinere Betriebe auf geografisch begrenzten Märkten tätig sind, ergibt sich der unter Marketinggesichtspunkten besonders bedeutsame Vorteil einer größeren Marktnähe mit verbesserten Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (Vgl. HÜPPE, 1984, S. 53).

3. Entwicklungsstand des Marketing in kleineren Betrieben

Wie empirische Untersuchungen zeigen, ist das Marketingdenken in Klein- und Mittelbetrieben nach wie vor stark unterentwickelt (vgl. z.B. HÖFNER, 1978, S. 19). Marketing sei eine Denkweise, die auf Großbetriebe zugeschnitten sei und die man sich aufgrund fehlender Mittel und qualifizierten Personals nicht leisten könne. Die organisatorische Verankerung des Marketing als wesentliche Voraussetzung für die marktorientierte Führung eines Unternehmens ist als höchst ungenügend zu bezeichnen, wie eine mit den österreichischen Verhältnissen vergleichbare Studie aus dem Jahr 1981 zeigt (vgl. FRETER, 1981, S. 16f.). Nur 39 Prozent aller befragten Unternehmer hatten die Marketingfunktionen in einer eigenen organisatorischen Ein-



heit zusammengefaßt, bei Betrieben unter 100 Beschäftigten waren es sogar nur 20 Prozent. Interessant dabei erscheint aber in diesem Zusammenhang, daß 61 Prozent der Befragten eine Stelle besaßen, deren Aufgabe die Entwicklung neuer oder die Veränderung bestehender Produkte ist. Selbst bei Betrieben mit unter 100 Beschäftigten waren es noch 49 Prozent. Aus diesen Zahlen läßt sich die Schlußfolgerung ziehen: »Zur Lösung der technischen Probleme werden entsprechende organisatorische Maßnahmen getroffen, zur Lösung der marktbezogenen Probleme dagegen nur in einem weit geringeren Ausmaß« (FRETER, 1981, S. 17).

Wie die Praxis zeigt, ist der Entwicklungsstand im Bereich der Planung ebenfalls auf einem insgesamt niedrigen Niveau (vgl. z.B. FRETER, KESSLER, WANGEN, 1980, S. 48; FRETER, 1981, S. 15; BUSSEK, 1980, S. 46). Nur rund ein Drittel der Unternehmen betreibt eine längerfristige Absatzplanung, diese Absatzpläne werden in nur 13 Prozent der Fälle schriftlich fixiert und damit verbindlich gemacht. Noch erschreckender sind die Ergebnisse in der Klasse der kleinsten Betriebsgrößen, in der lediglich 2 (!) Prozent der Betriebe angeben, ihre längerfristigen Absatzpläne schriftlich festzulegen.

4. Strategische Ansatzpunkte

Längerfristige Marktorientierung kann immer in zwei Richtungen betrieben werden. Zum einen kann eine Strategie der Marktveränderung verfolgt werden. Allerdings fehlt gerade kleineren Betrieben die wichtigste Voraussetzung für eine derartige Strategie, nämlich eine entsprechende Marktmacht. Somit steht Klein- und Mittelbetrieben nur die zweite Variante der Marktorientierung zur Verfügung, für die auch die Voraussetzungen bei diesen Betriebsgrößen ideal sind: die Strategie der Anpassung. Gerade in diesem Bereich haben kleinere Betriebe echte Wettbewerbsvorteile gegenüber den »Großen«.

Da Märkte in ihrer ganzen Breite von kleineren Betrieben nicht bearbeitet werden können und dort der Wettbewerb auch am schärfsten ist, bietet sich eine Spezialisierungsstrategie an, die auf dem Erkennen einer Marktlücke oder -nische basiert. »Sie... äußert sich z.B. in der Konzentration auf eine Gruppe spezialisierter Produkte für einen differenzierten und wechselnden Bedarf nach individuellen Leistungen respektive für kleinere Verbrauchergruppen mit besonderen Ansprüchen oder auch in der Konzentration auf die Erstellung eines ausgefallenen 'Marktleistungspaketes', d.h. in der besonderen Kombination bestimmter Produkte und Serviceleistungen« (LÖWE, 1980, S. 156).

Im Rahmen von Marketingstrategien für Klein- und Mittelbetriebe wird immer wieder auf Kooperationsmöglichkeiten hingewiesen. Zweifelsohne stellt die Kooperation eine Möglichkeit für kleinere Betriebe dar, Strategien umzusetzen, die im Alleingang

aus finanziellen, organisatorischen oder anderen Gründen nicht realisierbar wären. Die Kooperationsmöglichkeiten sind vielfältig und reichen von der Kooperation als Zulieferer für einen Großbetrieb bis hin zum Gemeinschaftsexport oder der Zusammenarbeit beim Einsatz einzelner Marketinginstrumente wie z.B. der Werbung. Ein Beispiel für eine gelungene Exportkooperation stellt der Zusammenschluß von 21 mittelständischen Holzbearbeitungsmaschinenherstellern zu einer Vertriebsgesellschaft dar, um den osteuropäischen Markt sinnvoll und kostendeckend bearbeiten zu können. Es wurden dabei aus Konfliktvermeidungsgründen nur solche Hersteller angesprochen, deren Produktpaletten sich im wesentlichen nicht überschneiden (vgl. o. V., 1980, S. 44 ff.).

Als Alternative dazu wird die Kooperation in einem Herstellerring vorgeschlagen (vgl. HRUSCHKA, 1976, S. 40 ff.). Eine »Kopffirma« übernimmt das Marketing, teilweise auch den Einkauf, während die Produktion bei den im Herstellerring zusammengefaßten Unternehmen verbleibt. Die Hersteller verpflichten sich, hinsichtlich der Geschäfte der Kopffirma ausschließlich für diese zu arbeiten und Aufträge von ihr bevorzugt zu übernehmen. Die Kopffirma darf ihrerseits nur Aufträge an Außenstehende vergeben, wenn die Kapazität im Herstellerring bereits ausgelastet ist.

Ein Aspekt ist bei allen Kooperationsüberlegungen zu prüfen: So wertvoll und ertragreich eine Zusammenarbeit auch sein kann, so ist doch jeder Kooperation stets ein Stückchen jener Selbständigkeit und Unabhängigkeit zu opfern, die von den meisten kleineren Betrieben als wichtiges eigenständiges Unternehmensziel angegeben werden.

5. Die Informationsbasis

Die Wichtigkeit einer marktforschungsmäßig abgesicherten Informationsbasis ist auf dem Hintergrund einer galoppierenden Umweltdynamik und rapiden Marktveränderungen wohl unumstritten. Aber auch in diesem Bereich herrscht noch vielfach die Auffassung, daß sich kleinere Betriebe Marktforschung einfach nicht leisten könnten. Dem muß einmal entgegengehalten werden, daß der vielfach vorhandene engere, oft sogar persönliche Kundenkontakt eine Stärke kleinerer Betriebe darstellt, die oft nur unzureichend und vor allem kaum systematisch genutzt wird. Prinzipiell lassen sich alle Instrumente der Informationsgewinnung in Klein- und Mittelbetrieben einsetzen, wobei aus Kostengründen die Methoden der Sekundärforschung im Vordergrund stehen werden. Es existiert in den meisten Bereichen eine Datenfülle aus den verschiedensten Quellen, die zu relativ geringen Kosten aufbereitet werden kann. Gerade die Entwicklung im EDV-Sektor sowohl hinsichtlich des externen Datenbankangebotes als auch der internen Nutzung über leistungsfähige Kleincomputer sollte einen weiteren Anstoß für kleinere Betriebe ge-

ben, vorhandenes Datenmaterial zur eigenen Informationsgewinnung zu nutzen. Der Engpaß liegt meist nicht dort, wo er oft vermutet wird, nämlich im Vorhandensein relevanter Marktdaten. Es »... dürfte der Vergleich zutreffen, daß wir in einem Meer von Zahlen ertrinken, während wir gleichzeitig an Informationsmangel zu verdursten drohen« (HÜPPE, 1983a, S. 48). Dem oft vorgebrachten Kostenargument bei Primärerhebungen muß entgegengehalten werden, daß alle Marktforschungskosten stets in Relation zum Risiko einer Fehlinvestition zu sehen sind. Außerdem können die Kosten durch die Beteiligung an einer Omnibus-Untersuchung oder an einer zwischen- oder überbetrieblichen Gemeinschaftsmarktforschung wesentlich gesenkt werden.

6. Ausgewählte Marketinginstrumente für kleinere Betriebe

Die **Produktpolitik** wird oft als das »Herzstück des Marketing« bezeichnet, um das sich alle anderen Instrumente herumranken. Die Betonung der Produktpolitik sollte nicht verwechselt werden mit der noch immer weit verbreiteten Produktionsorientierung. Mit den Produkten sollten nicht die Probleme des Betriebes, sondern die des Kunden gelöst werden! Zu einem beliebigen Schlagwort ist heute schon die Produktinnovation geworden, die zweifellos auf dem Hintergrund stagnierender Märkte, immer kürzerer Produktlebenszyklen — auch bei Investitionsgütern — und einer hohen Austauschbarkeit in vielen Produktbereichen von enormer Bedeutung ist. Innovationen zählen heute nicht nur zu den wenigen Möglichkeiten, noch Umsatzzuwächse zu erzielen, sie sind in vielen Fällen einfach zu einer Überlebensfrage für viele Unternehmen geworden. Wenn von Innovation die Rede ist, wird meistens das Gebiet der produktbezogenen Innovationen gemeint. Man darf dabei nicht übersehen, daß alle betrieblichen Teilbereiche Ansatzpunkte für Innovationen bieten, sei es im Beschaffungs-, im Verfahrens-, im Organisations-, im Finanzierungs- oder im Vertriebsbereich. Eine aktive Produktpolitik beinhaltet aber nicht nur eine Erweiterung, sondern auch eine zeitgerechte Bereinigung des Produktionsprogramms durch Produktelimination, die keinesfalls als »Negativentscheidung« aufzufassen ist.

Im Bereich der **Distributionspolitik** stehen Klein- und Mittelbetriebe oft vor dem Problem, aus Kapazitätsgründen keine eigene Absatzorganisation und keine selbständige Marketinglogistik aufbauen zu können. Es sollte dabei nicht übersehen werden, daß es mitunter sogar vorteilhaft sein kann, einzelne Distributionsaufgaben auszugliedern, weil der Übergang von fixen zu variablen Distributionskosten eine höhere Flexibilität bedeutet. Allerdings steht dieser Überlegung eine erhöhte Abhängigkeit von den externen Vertriebsorganen (Vertreter, Spedition etc.) gegenüber.



Die **Preispolitik** ist jenes Marketinginstrument, bei dem der Druck der »Großen« oft am stärksten spürbar ist. Gerade im Bereich einer günstigen Kostenstruktur und der Ausnutzung von Degressionseffekten verfügen Großbetriebe über die notwendigen Voraussetzungen, auch mit vergleichsweise niedrigen Preisen zufriedenstellende Renditen zu erzielen. Klein- und Mittelbetriebe glauben nur allzu oft, gerade im Preis ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke dokumentieren zu müssen. Zum einen kann ein preisaggressives Verhalten auf Dauer kaum gut gehen, weil die Voraussetzungen dafür bei kleineren Betrieben meist nicht vorhanden sind, zum anderen wird dabei übersehen, daß von kleineren Betrieben oft gar nicht der günstigste Preis erwartet wird, dafür aber ein Bündel ergänzender Leistungen und ein verstärktes Eingehen auf Kundenwünsche.

WAS IST MARKETING?

Marvin Bower hat Marketing als Objektivität definiert. Dem habe ich nichts hinzuzufügen.

David Ogilvy

Im Rahmen der **Kommunikationspolitik** haben viele Klein- und Mittelbetriebe im Gegensatz zu den »Großen« eher die Möglichkeit, das Instrument der persönlichen Kommunikation verstärkt einzusetzen. Diese Kommunikationsform ist im allgemeinen sehr wirkungsvoll, beansprucht jedoch viel Zeit. Gerade in kleineren Betrieben dürfte im Bereich der Unternehmensführung die Zeit einen der größten Engpaßfaktoren darstellen. Neben der persönlichen Kommunikation sind die Mittel der Direktwerbung von besonderer Bedeutung. Allerdings kann der für dieses Instrument typische Vorteil eines geringen Streuverlustes nur dann genutzt werden, wenn zuvor eine exakte Zielgruppenabgrenzung vorgenommen wurde. Generell ergibt sich die Notwendigkeit, die budgetbedingte mangelnde Quantität durch eine erhöhte Qualität auszugleichen und die verfügbaren Mittel gezielt und konzentriert einzusetzen (vgl. FRETER, KESSLER, WANGEN, 1980, S. 54). Gleichzeitig sollte auf ein einheitliches kommunikatives Auftreten und einen kontinuierlichen Kommunikationsstil hingearbeitet werden, um ein konsistentes Erscheinungsbild zu schaffen. Dieser einheitliche Kommunikationsstil sollte auch bei Maßnahmen im Bereich der Sales Promotion eingehalten werden (vgl. HÜPPE, 1983b, S. 979 f.). Außerdem bietet sich die Möglichkeit des Einsatzes von Werbefilmen, also der werblichen Nutzung von Mitteln, deren ursprünglicher Zweck nicht im Bereich der Werbung liegt. Die Palette reicht dabei vom Fuhrpark und den Geschäftspapieren bis hin zu Verpackungsmaterialien (vgl. SCHWALBE, 1980, S. 77).

7. Fazit

Ohne Marketing geht es nicht!

Gute Produkte sind noch lange keine Über-

lebensgarantie; sie müssen dem Markt bekanntgemacht und von ihm positiv angenommen werden. Die Unternehmensgröße beeinflusst wohl die Art und den Umfang der Marketingaktivitäten, nicht aber die grundsätzliche Frage der Einsatznotwendigkeit.

Kapieren statt Kopieren!

Kleinere Betriebe sollten nicht versuchen, erfolgreiche Marketingkonzepte der »Großen« einfach zu übernehmen. Sie sollten aber sehrwohl überlegen, was den Markterfolg der »Großen« ausmacht und was an die eigene Betriebsgröße mit ihren speziellen Voraussetzungen angepaßt werden kann.

Rückbesinnung auf die eigenen Stärken!

In der Konzentration auf die eigenen großenbedingten Stärken und ihrer konsequenten Durchsetzung am Markt liegen die Zukunftschancen der »Kleinen«. Der Versuch erscheint sinnlos, die Großbetriebe mit deren eigenen Waffen schlagen zu wollen, weil dazu einfach die Voraussetzungen bei kleineren Betrieben fehlen.

Keine Patentrezepte, sondern situative Entscheidungshilfen!

Die enorme Vielfalt, in der Klein- und Mittelbetriebe auftreten, läßt es nicht sinnvoll erscheinen, pauschale Ratschläge für das Marketing zu erteilen. Es ist immer zu überprüfen, ob in einer speziellen betrieblichen Situation die Voraussetzungen für eine Realisierung gegeben sind.

Erfolg nur mit professionellem Marketing!

Die Prognose fällt nicht schwer, daß nur jene Unternehmen auf dem Markt längerfristig Chancen haben werden, die nicht nur ein »Alibi-Marketing« betreiben, sondern von Marketingprofis geführt werden. Dort, wo innerbetrieblich das entsprechende Know how fehlt, wird es wohl unumgänglich sein,

einen externen Marketingberater mit seinem professionellen Know how einzubeziehen.

Literatur:

- [1] BUSSIEK, J., (1980), MM-Mittelstands-Enquete. Rüstzeug für die 80er Jahre, in: Manager Magazin, 9/80, S. 42—52
- [2] FRETER, H.; KESSLER, R.; WANGEN, E., (1980), Marketing mit kleinem Budget, in: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Schriftenreihe des BF/M, Bd. 1, Bayreuth 1980, S. 43—60
- [3] FRETER, H., u. a., (1981), Marketing mittelständischer Unternehmen. Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Schriftenreihe des BF/M, Bd. 2, Bayreuth 1981
- [4] HÖFNER, K., (1978), Leitfaden für das praktische Marketing in mittleren und kleinen Unternehmen der Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie. RWK Schriftenreihe Markt-orientierte Unternehmensführung — Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Frankfurt 1978
- [5] HRUSCHKA, E., (1976), Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetriebe. Ein Katalog betriebswirtschaftlicher Förderungsmaßnahmen, Stuttgart 1976
- [6] HÜPPE, B., (1983a), Marketing für Klein- und Mittelbetriebe auf einem regionalen Markt, in: Muß die Werbung neue Wege gehen?, Bericht der 30. Werbewirtschaftlichen Tagung, Graz, 8.—10. Juni 1983, hrsg. von der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft, S. 47—49
- [7] HÜPPE, B., (1983b), Sales Promotion, in: Lexikon der Betriebswirtschaft, hrsg. von W. LÜCK, Landsberg a. L. 1983, S. 979—980
- [8] HÜPPE, B., (1984), Werbung in Klein- und Mittelbetrieben, in: WWG-Information, Folge 97, April 1984, S. 53—56
- [9] LÖWE, C., (1980), Die Familienunternehmung. Zukunftssicherung durch Führung, Bern-Stuttgart 1980
- [10] o.V., (1980), 21 Maschinenbauer unter einem Hut, in: Absatzwirtschaft, 6/1980, S. 44—46
- [11] SCHWALBE, H., (1980), Marketing-Praxis für Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1980

