

«Bottom up Positioning» – Marketing für kleinere und mittlere Unternehmen der Werkzeugmaschinenbranche



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Marketing an der Universität St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel; Mitherausgeber der Marketing-Fachzeitschrift THEXIS

Potentiale der Weltmärkte ausschöpfen

Positionierung bedeutet für die meisten Unternehmen, dass sie eine klare Strategie wählen und sie mit Kommunikation und Leistung wirksam umsetzen. Unsere Analysen im Rahmen eines Forschungsprojektes für die Schweizerische Werkzeugmaschinenindustrie zeigten deutlich, dass sich viele kleine Anbieter eher reaktiv und vielfältig orientieren. Auf den ersten Blick zersplittern sich diese Unternehmen mit kleinen Ressourcen. Auf den zweiten Blick sind wir gefordert, den Erfolg dieses Vorgehens zu erklären und für Klein- und Mittelunternehmen neue Marketingansätze zu entwickeln. Offensichtlich ist die top down-Positionierung nur teilweise richtig. Die bottom up-Positionierung ist ein wirk-samer Weg und verhindert marktferne und unrealisierbare Ansätze. Dieser Bei-trag soll anregen, die Antworten in Praxis und Forschung gilt es zu entwickeln.

1. Vielfalt von Aktivitäten

40% der schweizerischen Unternehmen der Werkzeugmaschinenbranche beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Mit einer kleinen Führungsmannschaft und wenigen Mitarbeitern entwickeln sie anspruchsvolle Werkzeugmaschinen mit vielfältigen Bausteinen der Technologie. Die Anwendungen für Werkzeugma-schinen sind beinahe unbeschränkt und betreffen zahlreiche Abnehmerbranchen. Die spezialisierten Maschinen ergeben in einzelnen Wirtschaftsregionen oder Ländern nicht genügend Stückzahlen. Auch Kleinunternehmen sind darauf angewiesen, die *Potentiale der Weltmärkte* auszuschöpfen. Deshalb bearbeiten diese Unternehmen trotz ihrer beschränkten Grösse oft 40 und mehr Länder-märkte in allen Wirtschaftsregionen.

Eine Folge ist eine *starke Zersplitterung* der beschränkten Ressourcen und Kräfte. Trotzdem ist es weitgehend unrealistisch, dieser Zersplitterung mit Schwerpunkten und klaren Positionierungen begegnen zu wollen. Die technolo-gische Spezialisierung und die weltweit zerstreute und schwankende Nachfrage erfordern einen breiten, oft reaktiven Ansatz. Reaktives Marketing bedeutet dabei, dass diese Kleinunternehmen in der Lage sind, eine breite Plattform zu schaf-fen, mit der sie Gelegenheiten in den technologischen Anwendungen bei Kunden und in den Weltmärkten ergreifen können. Ein akzentuiertes Weltmarketing, welches «top-down» von den schweizerischen Zentralen ausgeht, ist unreali-stisch.

2. Strategische Akzente sind gefährlich

Abbildung 1 zeigt den möglichen Wirkungsverlauf für die Bearbeitung von Län-dern, Zielsegmenten oder Leistungsgruppen. Viele Klein- und Mittelunterneh-mungen der Werkzeugmaschinenbranche bewegen sich am Anfang dieser Kurve (optimaler Wirkungsbereich I) in einem günstigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Empfehlen wir diesen Unternehmen, wenige Akzente zu setzen, schicken wir sie auf den flachen Wirkungsverlauf der Kurve. In vielen Bereichen wäre ein Misserfolg vorprogrammiert, weil Ressourcen nicht bis zu einem breiten Durchbruch reichen, ja dieser Durchbruch gar nicht durch eine entsprechende Nachfra-ge gestützt wird.

Die Zersplitterung liegt in der Natur der Unternehmen und ihrer Märkte. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass diese Unternehmen sich sehr vielfältig betätigen und die üblichen Hinweise des strategischen Management zur Konzentration der Kräfte nur ungenügend greifen können. Die Empfehlung, in diesen Situationen strategische Akzente zu setzen, könnte sich für die Unternehmen fatal auswirken! Es gilt, kritisch zu prüfen, für welche Produkte, welche Kunden, welche Märkte und welche Marketingmassnahmen eine Unternehmung die Durststrecke vom Gelegenheits- zum Gestaltungsmarketing durchlaufen soll.

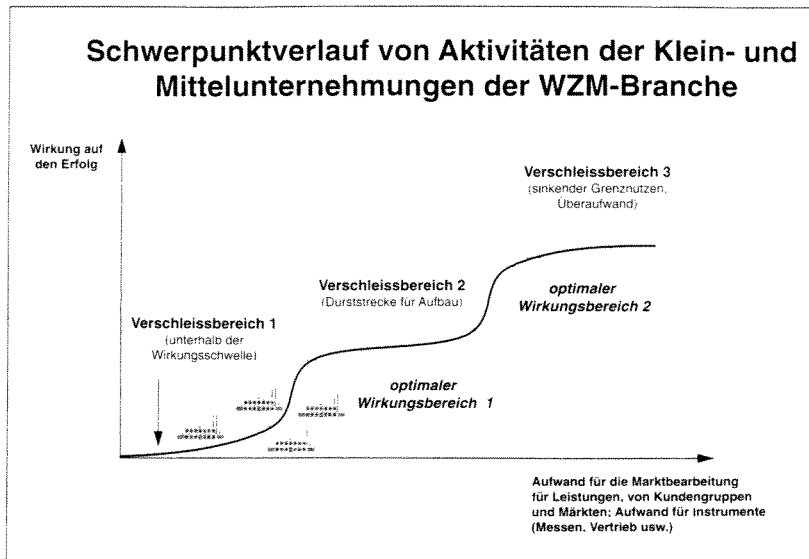


Abb. 1: Schwerpunktverlauf von Aktivitäten von Klein- und Mittelunternehmen in der Werkzeugmaschinenbranche

Manche Kleinunternehmen sind mit ihren Leistungen zuwenig bekannt, insbesondere, wenn sie in neue Kundenanwendungen und neue geographische Märkte vorstossen. Der Erklärungs- und Dienstleistungsbedarf ist grösser, um den Kunden auch Sicherheit zu vermitteln. Typisch die Aussage eines Managers: «Immer, wenn uns der Kunde an eine Maschine lässt, können wir unsere Kompetenz und den Nutzen für Kunden belegen. Unsere Chancen sind dann intakt.» Generell scheinen hier *Leistungsfähigkeit* des Anbieters und *Kenntnis* des Kunden auseinanderzuklaffen. Es stellt sich die Frage, ob eine Klein- und Mittelunternehmung im internationalen Wettbewerb genügend Bekanntheit wirtschaftlich aufbauen kann oder andere Wege einschlagen muss.

Kluft zwischen Leistungsfähigkeit des Anbieters und Kenntnis des Kunden

Allerdings dürften auch manche Aktivitäten dem Verschleissbereich 1 in der Abbildung zuzuordnen sein. Die Unternehmen erreichen die Wirkungsschwelle ihrer Massnahmen nicht.

3. Hochleistungsmanagement und -marketing

Mit den beschränkten Mitteln diese vielfältigen Aktivitäten erfolgreich zu führen, bedeutet Hochleistungsmarketing. Es genügt nicht zu empfehlen, in Klein- und Mittelunternehmen einfach etwas einfachere Marketing- und Management-Methoden anzuwenden. Gelingt es diesen Klein- und Mittelunternehmen nicht, sehr treffsicher vorzugehen und Leistungen, Kunden und Märkte auf Anhieb richtig anzusprechen, so scheitern sie mit Fehlprojekten. Der Risikoausgleich in Klein- und Mittelunternehmen ist weniger möglich als bei grösseren Anbietern. Manche Fusionen und Übernahmen der schweizerischen Werkzeugmaschinenhersteller in jüngerer Vergangenheit sind beispielsweise auf Fehlpro-

Mit beschränkten Mitteln vielfältige Aktivitäten erfolgreich führen

jekte im Bereich der Technologie zurückzuführen. Aufwendige Prototypen, die vielleicht noch durch die Produktionsphilosophie der Hochkonjunktur geprägt waren, stehen im Keller und lassen sich nicht vermarkten.

Bereits die technologische Entwicklung ist für die Klein- und Mittelunternehmungen ausgesprochen anspruchsvoll und bindet Ressourcen und Kräfte weitgehend. Zudem sind Topmanager und Führungskräfte sowie Mitarbeiter dieser Unternehmungen meist technisch ausgebildet und orientiert. Sie sind gewohnt, mit technologischen Entwicklungen umzugehen und können den Investitionsbedarf von neuen Maschinengenerationen besser als die marktlichen Anforderungen erfassen. So konzentrieren sie sich darauf, die nächste Produktgeneration für eine bevorstehende Messe zu entwickeln. Zwar ist manchen Unternehmungsleitern bewusst, dass ein einseitig technischer Fokus nicht erfolgreich sein kann. Trotzdem bringen sie sämtlichen Marketing- und Vertriebsaktivitäten eine ungenügende Wertschätzung entgegen. Sie betrachten Vertriebsaktivitäten oft als notwendiges Übel und behandeln Marketing und Vertrieb als Accessoire.

Einseitig technischer Fokus

4. Markt- und Technologie-Entwicklung

Nur wenn es gelingt, technische Entwicklung und Marktentwicklung in Zukunft parallel zu gewichten, sind Unternehmungen erfolgreich. Abbildung 2 zeigt die Dimensionen.

Marketing ist nicht geeignet, um temporäre technologische Nachteile in den Märkten zu kompensieren. Es gibt nicht nur Technologievorteile, sondern auch andere *strategische Erfolgspositionen* in der Branche für Werkzeugmaschinen.

Marketing ist nicht einfach mit «Kosten» gleichzustellen und nicht über leicht erhöhte Jahresbudgets zu bewältigen. Dienstleistungsmodule für Kunden, Vertriebssysteme usw. erfordern Investitionen, wie wir es für die Entwicklung von Neuprodukten in dieser Branche schon längst gewohnt sind.

Verantwortliche für Marketing und Vertrieb der Werkzeugmaschinenhersteller betonen, wie schwierig es ist, ihre Aktivitäten und Budgets intern zu verkaufen. Die Entscheidungsvorlagen für technologische Investitionen und Marktinvestitionen unterscheiden sich. Oft lassen sich Marktinvestitionen weniger genau abschätzen. Die Wirkung ist ungewiss, und die beteiligten Führungskräfte im Top-Management wollen sich nicht auf das *Abenteuer Marketing* einlassen.

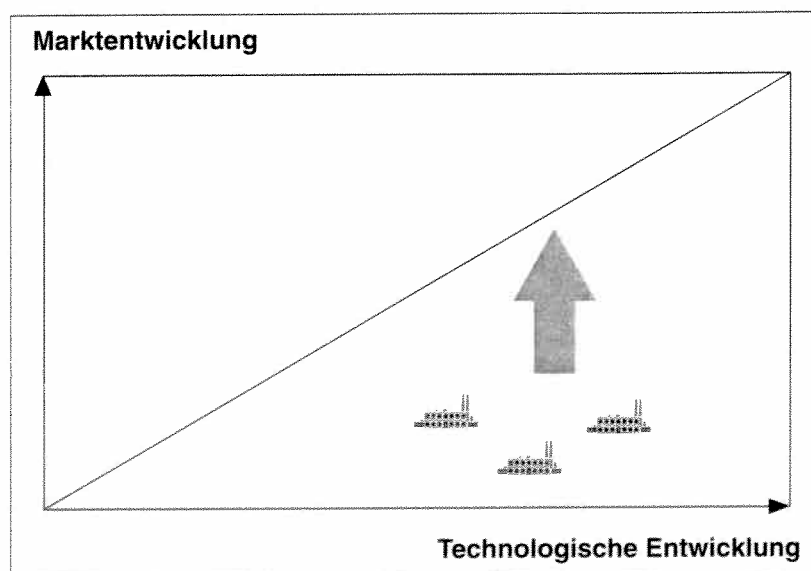


Abb. 2: Technologie- und Marktentwicklung

Gefordert sind neue Lösungen der Marketing-Argumentation, die Investitionen in diesem Bereich erleichtern und die Balance zwischen Marketing und Technik herstellen. Der Nachholbedarf ist riesig. Vielleicht könnte man sogar von einem *Paradigmenwechsel* der Unternehmensführung für Werkzeugmaschinenhersteller sprechen. Wir brauchen klare Belege und Investitionsrechnungen für typische Marketing-Projekte und -Investitionen, um hier einen Schritt weiterzukommen. Auch gilt es, erfolgreiche Marketing-Projekte besser auszuwerten und damit ihren Beitrag zum Erfolg zu spezifizieren. Die Herausforderungen, um das wachsende Know-how bis zum Kunden zu transportieren, von der Preisargumentation zur Wirtschaftlichkeitsargumentation zu gelangen usw., sind enorm. Wenn verantwortliche Manager aussagen, dass ihre Unternehmung mit der Hälfte der unabhängigen Vertretungen in den Weltmärkten unzufrieden ist, so werden damit die Entwicklungsreserven angedeutet.

Balance zwischen Marketing und Technik

5. Diskrepanz zwischen Aufgaben und Ressourcen

In unserer Zusammenarbeit mit den Marketing-Verantwortlichen der Werkzeugmaschinenhersteller erfuhren wir, wie kompetent, offen und bewusst nach neuen Lösungen in Marketing und Vertrieb gesucht wird. Diese Verantwortlichen wissen sehr genau, was sie im Bereich des Marketing und des Vertriebs tun müssten. Entsprechende umfangreiche Konzepte und Ansätze liegen vor. Zwischen Marketing-Ressourcen und den Marketing-Aufgaben besteht jedoch eine riesige Diskrepanz. Diesen Ressourcenbedarf jedoch in umkämpften Märkten mit einem enormen Preis- und Leistungsdruck der Kunden zu erfüllen, ist problematisch. Der einseitig technologische Wettbewerb und die Ausrichtung der Anbieter führten dazu, dass die Mittel für als notwendig erachtete Massnahmen kaum bereitgestellt werden können. Die Frage lautet nicht, was diese Unternehmungen in Marketing und Vertrieb alles noch zusätzlich tun könnten. Es sind Minimal- und nicht Maximallösungen gefragt.

Minimallösungen sind gefragt

6. Herausforderung Marketing

Einige Konsequenzen schnitten wir im vorstehenden Text bereits an. Zusammenfassend scheinen uns folgende Ansätze wichtig:

- 1) *Leistungs-/Marktselektion:* Trotz unserer Einsicht, dass Klein- und Mittelunternehmungen der Werkzeugmaschinenbranche eine gewisse Breite ihrer Aktivitäten brauchen, ist eine geschickte Selektion und Kombination wichtig für den Erfolg.

Ein Marketing nach dem Giesskannenprinzip ist gefährlich, weil viele Massnahmen verpuffen, d.h. die Wirkungsschwelle nicht erreichen. So gilt es beispielsweise, Typen von Vertriebspartnern zu bilden, die sich effizient unterstützen lassen.

Selektion heisst auch, dass wichtige Marketingbausteine zu Messen, Kundenevaluation, Kundenzufriedenheitserfassung, Mobilisierung von neuen Vertretungen usw. bestimmt und entwickelt werden. Es ist fatal, das Marketing nur für Einzelfälle ad hoc zu bestimmen. Modulares Marketing ist ein Ansatz, um wirtschaftlich und gleichzeitig spezifisch vorzugehen.

- 2) *Gewichtung der Marktentwicklung:* Es muss uns gelingen, die Marktentwicklung in Unternehmungen stärker zu gewichten. Ein erfolgsversprechender Ansatz wird beispielsweise bei der Feintool AG (CH-Lyss) verfolgt. Die Marktentwicklung ist der obersten Führung zugeordnet und wird prioritär verfolgt. Eine kompetente Person wird aus dem operativen Geschäft herausgenommen, um

diese Bereiche konsequent fördern zu können. Auch Budgetdiskussionen usw. müssen wir besser untermauern.

Abbildung 3 zeigt inhaltlich die Module für ein verbessertes Marketing für Unternehmungen der Werkzeugmaschinenbranche. Abbildung 4 verdeutlicht, welche Projekte wir in den einzelnen Bereichen mit Unternehmungspartnern der Werkzeugmaschinenbranche verfolgen.



Abb. 3: Marketing-Schwerpunkte für Werkzeugmaschinenhersteller (Belz/Müller/Walti 1995)

3) *Leistungsargumentation*: Marketing bedeutet nicht nur, Messestände attraktiv zu gestalten. Unternehmungsdokumentationen und Kundenzeitschriften zu drucken und in die Weltsprachen zu übersetzen oder erste Multimedia-Anwendungen zu entwickeln. Wir müssen an der ganzheitlichen Leistung für Kunden ansetzen. Erstens ist dazu Kundenkenntnis (Strategien, Produktionsphilosophie, Produktionsprobleme usw.) notwendig. Zweitens erhalten Dienstleistungsmanagement und der Know-how-Transfer einen hohen Stellenwert. Übrigens werden viele Dienstleistungen bisher von der Technik erbracht.

Unsere Erfahrung zeigt, dass insbesondere technisch orientierte Führungskräfte mehr motiviert sind, sich mit Marketing zu befassen, wenn die Leistung für Kunden als umfassender Bezug genommen wird. Deshalb verfolgen wir die Ansätze der *Leistungssysteme* (Belz 1991). Solange Marketing mit Werbung, Konsumgütermarketing, schönen Dokumentationen usw. gleichgesetzt wird, behandeln wir die Marktentwicklung tatsächlich nur als Zusatz!

Viele Anbieter bezeichnen ihre *Dienstleistungen* für den Kunden in der Projektakquisition, Auftragsabwicklung und Nachkaufphase als besonders wichtig. Leider stellten wir fest, wie unsorgfältig die meisten Unternehmungen mit diesen Dienstleistungen umgehen. In anderen Bereichen erfassen die Unternehmungen für Qualitätszertifikate jeden Arbeitsschritt, aber anspruchsvolle Kundenprojekte und Know-how sind zuwenig erfasst und existieren lediglich in den Köpfen verschiedener Mitarbeiter.

Das Pendant zu Leistungssystemen sind *Kundensysteme*. Wir verstehen darunter beispielsweise, wie eine Unternehmung mit ihren drei grössten internationalen Kunden umgeht. Es gilt hier, auch die aktuellen Trends im Supply

Die Leistung als umfassender Bezug

	Generelle Ziele	Projekte	Erfolgsbeitrag
Marketingkonzepte und Marktevaluation	• Erarbeitung individueller Marketingkonzepte für zukünftige Marketing-Entscheidungen • Implementierung der Ergebnisse	• Erstellung Marketingkonzept	• Fokus für Erfolge
Leistungsmanagement	• Vom nackten Produkt zur Problemlösung für Kunden • Leistungspakete ohne Leistungsballast • Verrechenbarkeit von Dienstleistungen	• Zielkostenorientierte Leistungssysteme • Modulares Dienstleistungsmanagement	• Dienstleistungs-Rationalisierung - 20 % • Dienstleistungs-Verrechnung + 20 % • Dienstleistungs-Mehrwert + 10 % (Profil- Zuschlag)
Kundenmanagement	• Kundensegmentierung • Spezifische Formen der Zusammenarbeit mit Kunden wie - Key Account Management - Kleinkundenmarketing - Partnerschaftssysteme	• Methoden der Kundendiagnose und Ansätze zur selektiven Bearbeitung von Kunden	• Kundenrentabilität + 20 % • Kundenbindung
Vertriebsmanagement	• Verbesserung der Zusammenarbeit von Zentrale und Vertriebsgesellschaften • Erschliessung neuer Märkte • Integrierte Marktbearbeitung • Vertriebskooperationen	• Know-how-Transfer zum Kunden über internationale Vertretungen • Internationale Produkteinführung • Virtuelle Vertriebsorganisation • Integrierte Marktbearbeitung • Schweizer Vertriebskooperationen in Indien	• Vertriebseffizienz + 30 % • Effizienz in der Marktbearbeitung

Management aufzugreifen. Manche Unternehmungen reduzieren die Zahl ihrer Lieferanten drastisch und suchen im Einkauf nach Kooperationspartnern (Partnerschaften, strategische Allianzen usw.). Wer erst reagiert, wenn der Kunde neue Lösungen fordert, handelt zu spät.

Wichtig in Kundensystemen ist auch, wie Unternehmungen mit ihren Kleinkunden umgehen. Im Investitionsgütergeschäft spielt zudem das Management von Geschäftsbeziehungen eine herausragende Rolle (Belz 1994).

Im Vertriebsmanagement erkennen wir die unabhängigen Vertriebspartner als auch die eigenen Töchter als «Flaschenhals», wenn es gilt, das Know-how für bestimmte Kundenanwendungen oder für Dienstleistungen bis zum Kunden zu transportieren. Die Lücke zwischen *Erklärungsnotwendigkeit* für komplexe Leistungen und anspruchsvolle Kunden und *Erklärungsfähigkeit* der Vertriebspartner wird laufend grösser.

Es ist wichtig, die Vertriebspartner richtig zu wählen, sie zu Beginn wirksam zu mobilisieren und später eine optimale Zusammenarbeit zu bestimmen. Unterstützungspakete sind dabei wichtig. Wir erwarten im Investitionsgüterbereich Know-how-Systeme, die weit vielschichtiger sind als etwa das Franchising von Body Shop und McDonald's. Die Art, wie Kundenprojekte abgewickelt werden, wie rasch der Bedarf von Kunden spezifiziert wird oder wie mit Kunden neue Lösungen entwickelt werden, stehen zur Diskussion (Belz 1996).

- 4) *Minimallösungen*: Die Unternehmungen sind nicht herausgefordert, neue, möglichst umfassende Marketingkonzepte zu entwickeln. Wir müssen uns mit den minimal notwendigen Voraussetzungen der Marktbearbeitung auseinandersetzen. Hier ist auch die Betriebswirtschaftslehre gefordert. Zu lange befassen wir uns immer mit möglichst vollständigen und umfassenden Konzepten und beschränken uns darauf, den betroffenen Führungskräften ein Gefühl der Unzulänglichkeit zu vermitteln, weil sie diese vielfältigen Massnahmen zwar erkennen, aber nicht erfüllen können. Wir geben zuwenig Anleitung für das Notwendige, den Fokus. Versuchen wir, umfassende Konzepte mit ungenügenden Mitteln zu verwirklichen, so fördern wir zusätzlich eine Zersplitterung und verpuffen die Kräfte. Unrealistische Gesamtlösungen schwächen und för-

Abb. 4: Projekte für das Marketing von Werkzeugmaschinen

Know-how-Transfer bis zum Kunden sicherstellen

dern Blindleistungen, die keine Erfolgswirkung haben. Laufende Enttäu- schungen mit neuen Lösungen schwächen auch die Stellung des Marketing in den Unternehmungen selbst.

- 5) *Kooperationen*: In Kooperationen lassen sich begrenzte Mittel besser nutzen, falls die Zusammenarbeit stimmt. Erster Bereich der Kooperation ist eine gemeinsame Entwicklungsarbeit für Marketing, Marktbearbeitung und Vertrieb. Gemeinsam muss es gelingen, die genannten Forderungen 2)–4) besser zu erfüllen. Deshalb sind die neuen Formen der Zusammenarbeit im Projekt der Werkzeugmaschinenbranche ergiebig, wenn es uns gelingt, die Probleme wirksam anzupacken.

Die Kooperationsdiskussion scheint uns häufig auf der Ebene des Top- Management angegangen zu werden. Oft werden Kooperationen zu breit ange- legt, und sie sind damit zu anspruchsvoll. Wir müssen deshalb die Zusam- menarbeit auf begrenzte Einzelgebiete konzentrieren (gemeinsamer Service, neue Multimedia-Lösungen, Informationsaufbereitung für spezifische Län- dergruppen usw.). In solchen Einzelbereichen kann es durchaus sinnvoll sein, dass auch Unternehmungen zusammenarbeiten, die beispielsweise in ihrem Leistungsprogramm nicht von vorneherein Synergien erkennen. Flexible und dezentrale Kooperationen sind gefordert. Diese Form der Zusammenarbeit muss selbstverständlicher Bestandteil und Entscheidungsspielraum von Mana- gern werden und nicht immer auf die Ebene des Top-Managements gehoben werden. Beispielsweise müssen Marketing-Verantwortliche in ihrem Bereich die Zusammenarbeit als selbstverständliche Option einbeziehen können.

Neue Schulungs- und Projektformen in der Werkzeugmaschinenbranche können zu diesem Ziel beitragen. Teilerfolge der Zusammenarbeit können die berechtigte Skepsis schweizerischer Unternehmungen und ihren Individualis- mus (geprägt durch Familienunternehmungen) durchbrechen helfen.

Obschon die Hinweise sich auf unsere Erkenntnisse in der Werkzeugmaschinen- branche beziehen, scheinen sie uns für manche weiteren Märkte und Unterneh- mungen relevant. Es genügt nicht, die vielfältig aktiven Unternehmungen einfach ins Unrecht zu setzen, weil sie ihre Aktivitäten nicht stärker konzentrieren. Bis- herige Empfehlungen von Betriebswirtschaft und Marketing greifen zu kurz, denn «bottom up positioning» ist in manchen Situationen erfolgreich und richtig.

Literaturverzeichnis

Die Hinweise des Beitrages stammen aus Diskussionen mit Führungskräften der Werkzeugmaschi- nen-Industrie. Mitglieder der Unternehmungen vertreten *Agathon AG, Axesta AG, Farros Blatter AG, Feintool AG Lyss, Kellenberger, Liechti, Rohbi Maschinen AG, Schneeberger, Styner & Bienz AG*. Neben dem Autor befassen sich am Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St.Gallen die Herren Roland Müller und Christian Walti mit den Projekten Marketingkonzepte, Lei- stungs- und Kundensysteme sowie Vertrieb. Die Arbeit wird vom Bund (KTI) und den Unterneh- menspartnern gefördert.

Belz, Ch. (1996): **Verkaufskompetenz**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS.

Belz, Ch. et al. (1991): **Erfolgreiche Leistungssysteme** – Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schäffer/Absatzwirtschaft.

Belz, Ch. et al. (1994): **Management von Geschäftsbeziehungen**, Fachbuch Marketing, St.Gallen: THEXIS.

Belz, Ch./Müller, R./Walti, Ch. (1995): **Marketing für Werkzeugmaschinen**, in: WZMO/KWF (Hrsg.): Individuelle Stärkung der Marktposition der Unternehmungen der Werkzeugmaschi- nen-Industrie, Bern und Frasnacht: WZMO/KWF.