

Marketing KMU

EXECUTIVE SUMMARY

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden in ganz Europa das Rückgrat der Wirtschaft. Sie sind ein wesentlicher Garant für die Stabilität und soziale Sicherheit der Industriegesellschaften.¹ In der Schweiz werden dieser Gruppe 99,7% der Unternehmen zugerechnet. Hier beschäftigen sie rund zwei Drittel der Erwerbstätigen und generieren einen beträchtlichen Teil der für den Erfolg einer Volkswirtschaft entscheidenden Innovationen.²

In den letzten Jahren werden KMU mit erheblichen Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen konfrontiert. So stellen z.B. die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, die wachsende Bedeutung elektronischer Vertriebswege im Rahmen einer weltweiten Vernetzung sowie die Umweltrisiken besondere Herausforderungen für die Unternehmensführung dar. KMU sind daher gezwungen, sich mit diesen Umwandlungen auseinander zu setzen und adäquate Anpassungsstrategien zu entwickeln. Damit ist die Sicherung der Position auf den angestammten Märkten bzw. deren Ausbau oder die Suche nach neuen, erfolgsversprechenden Marktchancen die wichtigste Bedingung für den zukünftigen Erfolg der KMU.

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, einen Überblick über KMU-spezifisches Marketing zu geben und die besondere Bedeutung einer marktorientierten Führung bei erfolgreicher Überwindung zukünftiger Herausforderungen aufzuzeigen. Der Ansatz des Marketing als Führungskonzept soll auf die besondere Situation der KMU übertragen und entsprechend angepasst werden. Dabei sollen die Besonderheiten eines KMU-spezifischen Marketing im Rahmen der Entwicklung eines Marketingkonzepts für die kleinen schweizerischen Unternehmen dargelegt werden.

Trotz ihrer bedeutenden Rolle in der wirtschaftlichen, sozialen, aber auch der politischen Strukturen in den europäischen Ländern, gibt es keinen allgemein anerkannten Begriff für KMU. Es besteht die Möglichkeit KMU aufgrund von qualitativen und quantitativen Merkmalen zu definieren, die einer Abgrenzung gegenüber Grossunternehmen und gegenüber der KMU selber dienen. In der Schweiz werden KMU üblicherweise auf Grund eines einzigen Indikators aus der Betriebszählung definiert, nämlich der Anzahl der Beschäftigten und alle Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten werden zu den KMU gezählt.³

¹ vgl. Ergenzinger/Krulis-Randa 2007, S.345

² vgl. BFS 2007b, S.11

³ vgl. o.V. o.J.e, o.S.

Empirische Studien bestätigen, dass Markt- und Kundenorientierung als Erfolgsfaktor wirtschaftlicher Tätigkeit durch die KMU heute durchaus akzeptiert wird.⁴ Allerdings müssen Bereitschaft und Fähigkeit zum strategischen Marketingdenken im Bereich der KMU noch stärker eingesetzt werden.

Generell haben KMU dieselben Marketingaufgaben zu erfüllen wie Grossunternehmen, jedoch unter anderen Bedingungen. Ihr Markt ist tendenziell durch kleine Absatzmengen, kleine Marktgebiete und Nischen gekennzeichnet. Immerhin ist die unterschiedliche Ressourcenverfügbarkeit der entscheidende Unterschied. Auch was die Ausstattung mit Personal im Marketing angeht, sind die Handlungsspielräume für KMU eng. Somit ist es für KMU von grosser Bedeutung, ihre finanziellen und personellen Mittel prägnant einzusetzen und angemessene Marketingstrategien festzulegen.

KMU haben auch spezifische Stärken, die in dieser Form für grosse Konkurrenten unnachahmlich sind. Zu diesen gehören insbesondere Nähe zum Kunden sowie Flexibilität und schnelle Reaktion dank übersichtlicher Strukturen.

Daraus lässt sich ableiten, dass KMU ein auf ihre Besonderheiten angepasstes Marketing brauchen.

Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung jedes Unternehmens bildet die strategische Analyse von externen und internen Rahmenbedingungen. Angesichts weniger verfügbarer Ressourcen können KMU eine systematische Analyse der externen Rahmenbedingungen nicht durchführen. Darüber hinaus müssen sich KMU auf grundlegende Tendenzen und Prozesse in der Makro-Umwelt konzentrieren und auf die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken. Somit kommt der strategischen Marktanalyse bei KMU, gerichtet auf die Mikro-Umwelt, eine besondere Bedeutung zu.

Viele KMU haben Schwierigkeiten bei der Festlegung der Marketingziele: diese werden kaum klar formuliert und ausgearbeitet. Es besteht daher für KMU die dringliche Notwendigkeit, ihre Marketingziele exakt festzusetzen, um die erforderlichen Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg zu schaffen.

Als Basis für strategische Überlegungen für KMU können strategische Grundraster von Becker⁵ dienen. Bei der Entwicklung dieser Marketingstrategien sollen spezifische Anforderungen der KMU berücksichtigt werden. Insbesondere für KMU mit ihrer Nähe zum Kunden ist die Verfolgung einer Präferenzstrategie zu empfehlen. Entscheidend dabei ist für den Kunden eine klar erkennbare Differenzierung hinsichtlich der Qualität der angebotenen Leistungen. Eine Preis-Mengen-Strategie ist in der Regel aufgrund der begrenzten Ressourcen und Kapa-

⁴ vgl. Zanger 2000, S.491

⁵ vgl. Becker 2006, S.147

zitäten kaum erreichbar. KMU können Wettbewerbsvorteile über Marktanteile und Skaleneffekte nicht realisieren.

Eine Marktnischenstrategie ist für KMU besonders geeignet. Mit der Spezialisierung auf eine Nische können KMU ihre natürlichen Stärken wie hohe Anpassungsfähigkeit und Innovationspotential als Wettbewerbsvorteile nutzen. KMU können als Nischenanbieter zum „Experten auf einem Gebiet“ werden, dem dann „so schnell keiner etwas vormacht“.⁶ Damit KMU einen wirtschaftlichen Erfolg mit dieser Marketingstrategie haben, muss geprüft werden, ob die Nische ausreichend gross ist.

Modernes Marketing erfordert das Zusammenspiel unterschiedlicher Instrumente zu einem optimal integrierten Marketing-Mix. Grundsätzlich stehen den KMU alle Instrumente des Marketing zur Verfügung, trotzdem beschränken sich KMU beim praktischen Einsatz aufgrund ihres kleineren Budgets nur auf einige davon.⁷ Die Gestaltung des Marketing-Mix ist je nach Unternehmen individuell zu bestimmen und durchzuführen.

Eine Grundbedingung überhaupt Marketing betreiben zu können, bildet das Marketingbudget. Dabei ist es entscheidend, die finanziellen Mittel richtig einzusetzen und sich konsequent an eine klar formulierte Marketingstrategie zu halten.

Im praktischen Teil der Arbeit, basierend auf den theoretisch gewonnenen Erkenntnissen, wird ein Marketingkonzept für das Kleinunternehmen C/R Automotive Service AG (folgend C/R AG genannt) erarbeitet. Hierbei werden die typischen Besonderheiten von KMU beachtet. In der Situationsanalyse hat sich gezeigt, dass C/R AG wie auch viele andere KMU die Bedeutung des Marketing erkannt hat, aber in der Praxis kaum etwas unternommen wird. Somit weist das Unternehmen im Bereich Marketing einen erheblichen Nachholbedarf auf. Es werden die Marketingziele für das Unternehmen formuliert und ein entsprechendes Strategieprofil ausgearbeitet. Weiter werden konkrete Vorschläge für den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix gegeben, die vor allem als Impulse dienen sollen. Diese sollen C/R AG helfen, die vorgelegten Marketingziele mit entsprechenden Strategien zu erreichen.

Es ist zu bemerken, dass die Implementierung eines wirksamen Marketingkonzepts im Unternehmen den Marketingerfolg jedoch nicht automatisch garantieren kann. Entscheidend dabei sind neben Marktanalysen und systematischen Marktbeobachtungen vor allem der Sachverstand der Führungskräfte sowie das Gespür für Marktchancen und deren konsequente Nutzung für den Markterfolg.⁸

⁶ vgl. Krüger/Danner 2000, S.95

⁷ vgl. Pfohl 1997, S.164-165

⁸ vgl. Zanger 2006, S.186

Abschliessend kann man feststellen, dass die Bedeutung des Marketing für KMU in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Denn die Erarbeitung und Verankerung einer erfolgreichen Marketingkonzeption ist auch für KMU für die Sicherung seiner langfristigen Existenz von zentraler Bedeutung.