Helmut Reichling,

Anna-L. Imamovic (Hrsg.)

Marketing des Mittelstandes 2015

Eine Bestandsaufnahme ausgewählter Themen des Mittelstandsmarketing durch die Masterstudenten des Studiengangs Mittelstandsökonomie an der Hochschule Kaiserslautern.

Campus Zweibrücken

Vorwort der Herausgeber

Die vorliegende Sammlung einzelner Beiträge zu ausgewählten Themen des Marketings des Mittelstandes entstand im Rahmen des Seminars „Mittelstandsmarketing“ im Masterstudiengang „Mittelstandsökonomie“ an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken im Sommersemester 2015.

Es handelt sich dabei um Gruppenarbeiten, die von den Studierenden in Arbeitsteams angefertigt, im Seminar vorgetragen und danach schriftlich ausgearbeitet wurden.

Obwohl der Mittelstand in Deutschland gegenwärtig immer wieder in den Focus nationalökonomischer und vor allem politischer Betrachtungen rückt, erscheint die Behandlung mittelstandstypischer Fragestellungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und in der Marketingwissenschaft immer noch die Bedeutung erlangt zu haben, die ihr gerade unter strukturpolitischem Aspekt zufallen müsste.

Allein die Problematik der begrifflichen Abgrenzung des „Mittelstandes“ von den „KMU/Klein- und Mittelbetrieben“ wird in dieser wissenschaftlichen Aufarbeitung deutlich.

Es darf daher nicht verwundern, wenn sich die Studierenden bei den hier dargestellten Themen einer Unmenge betriebswirtschaftlicher Literatur gegenüber sahen, die es auszuwerten galt, die jedoch nur sehr wenig Relevanz für den Bereich der mittelständischen Wirtschaft und insbesondere der Praxis des mittelständischen Unternehmens aufwiesen.

Dies gilt sowohl für die objektivistische Herangehensweise an das Thema des Mittelstandsmarketing, im Sinne einer Beschreibung der Gesetzmäßigkeiten und Befunde der marktorientierten Unternehmensführung im Mittelstand als auch unter dem normativen Aspekt, nämlich der Darstellung von Handlungsanweisungen, Methoden und Strategien, die es dem Mittelstand ermöglichen, das Unternehmensziel zu erreichen.

Diese Sammlung ist somit ein kleiner Beitrag zur wissenschaftlichen Betrachtung mit dem Marketing im Mittelstand, der Versuch eines Überblicks über ausgewählte Themen des Mittelstandsmarketings als auch eine Darstellung der Arbeit der Studierenden des Masterstudiengangs Mittelstandsökonomie und dem Umgang mit diesen spannenden Themen an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken. Sie ist also eher eine Momentaufnahme und ein Arbeitspapier als eine endgültige Zusammenfassung mit Analyse und fertigen Strategiealternativen.

Die vorgelegten Gruppenarbeiten wurden von den Herausgebern, sofern die Verständlichkeit ohne mündlichen Vortrag nicht ganz eindeutig war leicht bereinigt und in wenigen Passagen geringfügig ergänzt.

Zweibrücken, Juli 2015

Prof Dr. Helmut Reichling Dipl.-Kffr. Anna-Lydia Imamovic

Inhalt

Das mittelständische Unternehmen, Abgrenzungen und
Problemfelder bei der marktorientierten Unternehmensführung 6

Die Auswahl der absatzpolitischen Instrumente im
mittelständischen Unternehmen 22

Die Probleme bei der Marktsegmentierung im
mittelständischen Unternehmen 38

Die Bedeutung von Netzwerken und persönliche
Verbindungen im Mittelstandsmarketing 52

Der Einsatz von digitalen Medien und sozialen
Netzwerken im Mittelstandsmarketing 68

Die Probleme der Marketingorganisation im
mittelständischen Unternehmen 92

Die Public Relation Politik im mittelständischen Unternehmen
und die Messung der Erfolgsfaktoren 114

Die Mediawerbung im Mittelständischen Unternehmen
und deren Erfolgsmessung 136

Das Beschaffungsmarketing im mittelständischen Unternehmen 162

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Das mittelständische Unternehmen, Abgrenzungen und Problemfelder bei der marktorientierten Unternehmensführung

Studierende:

Bettinger, Laura
Kuntz, Christopher
Merker, Nadja
Schmidt, Philipp

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einleitung

Von „mittelständischen Unternehmen“ oder dem „Mittelstand“ ist sehr häufig in der Politik, der Wirtschaft oder auch in der Wissenschaft die Rede (vgl. Hausmann und Zdrowomyslaw 2013, S. 21). In Deutschland waren im Jahr 2012 sogar 99,6% aller Unternehmen mittelständisch ausgerichtet, was die große wirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmensklasse verdeutlicht (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2012). Nicht selten wird der Mittelstand in Deutschland auch als Wirtschaftsmotor bezeichnet, was dessen Wichtigkeit ebenfalls hervorhebt (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014).

Problematisch dabei ist, dass es in der deutschsprachigen Literatur keine allgemeingültige Mittelstandsdefinition gibt (vgl. Reinemann 2011, S. 9). Was jeder Einzelne mit dem Mittelstand als solchen verbindet, kann folglich ganz unterschiedlich sein. In den nachstehenden Kapiteln werden diesbezüglich einige Definitionen vorgestellt, sowie eine Abgrenzung der Begriffe KMU (kleine und mittlere Unternehmen) und Mittelstand vorgenommen. Weiterhin soll die Entwicklung des Mittelstandsbegriffs betrachtet werden, um eine Vorstellung von der ursprünglichen Bedeutung zu erhalten. Letztlich werden noch einige Problemfelder von mittelständischen Unternehmen thematisiert, um die Besonderheiten und Schwierigkeiten dieser Unternehmensgruppe herauszustellen.

2. Definition: KMU und Mittelstand

Da es in der deutschsprachigen Literatur keine einheitliche Begriffsbestimmung für den Mittelstand gibt, ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Kriterien herangezogen werden, um diesen zu definieren. Für Reinemann (2011, S. 2) beispielsweise gehören zum Mittelstand solche Unternehmen, die bestimmte Definitionsmerkmale erfüllen. Dabei wird in quantitative und qualitative Kriterien differenziert, um die verschiedenen Unternehmenstypen voneinander abzugrenzen (vgl. ebd.). Dabei sei an dieser Stelle vorweggenommen, dass die quantitativen Kriterien zur Definition der KMU herangezogen werden, während die qualitative Sichtweise den Mittelstand definiert (vgl. ebd.).

Diese Ansicht wird auch im Folgenden unterstützt, wonach sich das vorliegende Kapitel nachstehend in quantitative und qualitative Kriterien aufteilt.

2.1 Quantitative Kriterien

Bei den quantitativen Kriterien werden reine Größenmerkmale angesetzt, um Unternehmen in bestimmte Klassen einzuteilen. Dazu werden häufig die Beschäftigtenzahlen sowie der Umsatz €/Jahr herangezogen (vgl. ebd., S. 3). In diesem Unterkapitel sollen nun einige KMU-Definitionen dargestellt werden, um einen groben Überblick zu schaffen.

Die nachstehende Tabelle 1 zeigt die vom IfM Bonn (2002) festgelegten Zahlen, welche im deutschen Sprachraum zur KMU-Definition verwendet werden, Stand 2002:

Unternehmensgröße	**Zahl der Beschäftigten**	**und**	**Umsatz €/ Jahr**
Klein	Bis 9		Bis unter 1 Millionen
Mittel	Bis 499		Bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	Unter 500		Unter 50 Millionen

Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn
Quelle: IfM Bonn 2002

Folgt man dieser aufgeführten Definition so haben KMU weniger als 500 Mitarbeiter und generieren nicht mehr als 50 Millionen € Umsatz pro Jahr. Werden die aufgeführten Merkmale überschritten, so gilt das Unternehmen als Großunternehmen.

Aber nicht nur das IfM Bonn hat versucht mittels quantitativen Kriterien die Unternehmen in Größenklassen einzuteilen, auch die Europäische Kommission hat dahingehend Zahlen definiert (vgl. Hausmann und Zdrowomyslaw 2013, S. 24). Dabei wurden Beschäftigtenzahl, Umsatz €/ Jahr und die Bilanzsumme als Größenkriterien festgelegt, Stand 2005 (Tab. 2):

Unternehmens-größe	**Zahl der Be-schäftigten**	**und**	**Umsatz €/ Jahr**	**oder**	**Bilanzsumme €/ Jahr**
Kleinstuntern.	Bis 9		Bis 2 Mio.		Bis 2 Mio.
Kleinuntern.	Bis 49		Bis 10 Mio.		Bis 10 Mio.
Mittleres Untern.	Bis 249		Bis 50 Mio.		Bis 43 Mio.

Tabelle 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission
Quelle: Europäische Kommission 2005

Nach diesem Verständnis haben mittlere Unternehmen bis zu 249 Mitarbeiter, einen Umsatz von höchstens 50 Millionen € pro Jahr oder eine Bilanzsumme bis 43 Millionen € pro Jahr. Diese Definition ist folglich enger gefasst als die des IfM Bonn und wird vor allem bei der Mittelstandsförderung angewendet (vgl. Reinemann 2011, S. 3).

Ganz anders wiederum die Definition der Kreditanstalt für Wiederaufbau, hierbei werden Unternehmen als KMU angesehen, die bis zu 500 Millionen € Umsatz pro Jahr generieren (vgl. ebd., S. 4).

Allein diese Auflistung der drei genannten Institutionen zeigt, wie unterschiedlich die Auffassungen bezüglich der KMU-Definition sind. Dennoch wird in der deutschsprachigen Literatur häufig der Definition des IfM Bonn gefolgt.

An dieser Stelle sei allerdings kritisch angemerkt, dass bei einer rein größenmäßigen Betrachtung der Unternehmen die spezifischen Branchenmerkmale und die Marktveränderungen unberücksichtigt bleiben (vgl. Reichling o. J.). Denn die festgelegten Größen gelten branchenübergreifend und nehmen diesbezüglich keine Differenzierung vor, sodass Branchenunterschiede nicht abgebildet werden (vgl. ebd.). Nichtsdestotrotz können mittels quantitativer Kriterien grobe Überlegungen angestellt werden, um das Unternehmen in eine Größenklasse einzuordnen.

Nachstehend wird nun auf die qualitativen Kriterien eingegangen, die eher die soziologische Sichtweise schildert.

2.2 Qualitative Kriterien

Nachdem im Vorherigen die quantitativen Kriterien und damit der Begriff der KMU näher betrachtet wurden, sollen im Folgenden die qualitativen Kriterien im Fokus der Betrachtung stehen. Durch die qualitativen Kriterien kommt der Begriff des Mittelstands zum Ausdruck (vgl. Reinemann 2011, S. 2). Problematisch bei der Bestimmung des Mittelstandbegriffs ist allerdings, dass es für diesen keine einheitliche Definition in der deutschen Literatur gibt (vgl. Reinemann 2011, S. 9 und Rode 2013, S. 35).

Nach Reinemann (2011, S. 5) sind fünf zentrale qualitative Kriterien ausschlaggebend, ob ein Unternehmen sich zum Mittelstand dazu zählen kann oder nicht. Diese sollen im Folgenden aufgezeigt und erläutert werden (vgl. zum Folgenden Reinemann 2011, S. 5f.):

- Einheit von Eigentum und Leitung. Damit soll sichergestellt werden, dass der Eigentümer des Unternehmens auch tatsächlich die Geschicke des Unternehmens lenkt und wichtige Entscheidungen selbst trifft.

- Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle. Auch mit diesem Kriterium soll der Unterschied zu Großunternehmen verdeutlicht werden. Denn so werden die Aufgaben, beispielsweise in einer Aktiengesellschaft, zumindest teilweise von verschiedenen Gremien oder Personen wahrgenommen. In mittelständischen Unternehmen hingegen sind diese Aufgaben oder Pflichten in einer Person vereint.

- Flache Hierarchien und Konsens zwischen Leitung und Personal. Dieses Merkmal lässt sich auf die kleinere Unternehmensgröße von mittelständischen Unternehmen zurückführen und die damit einhergehende geringere Anzahl von Instanzen, durch diese auch wiederum ein persönlicherer Kontakt zwischen Mitarbeitern und der Leitung des Unternehmens begünstigt wird.

- Persönliche Beziehungen zwischen Unternehmen und Umfeld. Dieses Kriterium rührt daher, dass Eigentümer von mittelständischen Unternehmen oft mit ihrem näheren Umfeld einen direkten und persönlichen Kontakt pflegen und somit auch Verantwortung für die Region übernehmen möchten.

- Konzernunabhängigkeit. Dieses fünfte und letzte Kriterium soll die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit mittelständischer Unternehmen verdeutlichen. Als konzernunabhängig gilt ein Unternehmen, wenn mindestens 75 % des Stammkapitals der Eigentümer des Unternehmens hält.

Doch in der Realität ist die Einordnung mittelständischer Unternehmen nach diesen Kriterien oftmals nicht ganz eindeutig (vgl. ebd., S. 6). So können in der Praxis zwangsläufig nicht immer alle Merkmale erfüllt werden. In solchen Fällen ist für Reinemann (ebd., S. 6f.) eine Zuordnung zum Mittelstand gegeben, wenn der Unternehmenseigentümer bzw. die Eigentümer die strategischen Entscheidungen selbst treffen. Anhand dieser genannten Kriterien und der Schlussfolgerung, dass es ausschlaggebend ist wer die Entscheidungen im Unternehmen trifft, werden nach der Definition Reinemanns (ebd., S. 9) nicht nur KMU, die den quantitativen und qualitativen Kriterien entsprechen, zum Mittelstand gezählt, sondern auch große Familienunternehmen. Denn auch große Familienunternehmen erfüllen die qualitativen Anforderungen mittelständischer Unternehmen (vgl. ebd.).

Trotz ihrer theoretischen Plausibilität sind die Kriterien, nach denen Reinemann mittelständische Unternehmen einstuft, auch einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Dabei lässt sich zum einen anmerken, dass die beiden Kriterien Einheit von Eigentum und Leitung und Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle im Wesentlichen als ein Kriterium zusammengefasst werden können, nämlich der Einheit von Eigentum und Leitung. Denn wenn Eigentum und Leitung in einer Person vereint sind, ergibt sich als Konsequenz daraus, dass bei dieser Person auch das Risiko liegt und zumeist auch die Kontrolle.

Zum anderen bleibt auch das Merkmal Konsens zwischen Leitung und Personal zu kritisieren. Wie weiter oben aufgeführt, besteht in mittelständischen Unternehmen aufgrund ihrer geringeren Größe zwar oft persönlicher Kontakt zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten, dies impliziert aber nicht, dass dadurch auch zwangsläufig Einigkeit zwischen diesen Gruppen herrscht. Daher möchten sich die Verfasser dieser Abhandlung von diesem Kriterium distanzieren.

Weiterhin bleibt anzumerken, dass das Merkmal der Konzernunabhängigkeit zwar sehr zentral für die Begriffsbestimmung des Mittelstandes ist, aber auch dieses Merkmal sich im Kriterium der Einheit von Eigentum und Leitung widerspiegelt.

Nachdem nun ausführlich die Definition nach Reinemann geschildert und untersucht wurde, soll nun noch eine andere Definition des Mittelstandbegriffs heran gezogen werden, um eventuelle Gemeinsamkeiten zu der oben genannten Definition festzustellen oder um Schwachstellen in Reinemanns Begriffsverständnis aufzuwiegen.

Eine weitere Definition liefert Reichling (o. J.). Diese lautet:

"Das mittelständische Unternehmen ist eine wirtschaftliche Entscheidungseinheit einer bestimmten, relativ zu anderen Einheiten geringeren Größe, deren Eigenkapital zum überwiegenden Teil in den Händen einer einzelnen Person oder Familie liegt und die von dieser Person oder Familienmitgliedern geführt wird, mit dem Willen, diese Einheit in Eigenverantwortung zu halten." (ebd.).

Auch bei dieser Definition des Mittelstandbegriffs wird auf die Unteilbarkeit von Eigentum und Unternehmensführung bzw. -leitung abgestellt und stimmt somit im Hinblick auf diesen Aspekt mit der Definition Reinemanns überein.

Dennoch greift die Definition Reichlings nach Ansicht der Verfasser etwas weiter als die Reinemanns, da sie auch den Blick in die Zukunft richtet, indem sie als Ziel hat

die Eigenverantwortung aufrechtzuhalten. Weiterhin stützt sich Reichling bei seiner Definition nicht auf den Begriff der KMU, sondern relativiert die Unternehmensgröße von mittelständischen Betrieben, indem er sie ins Verhältnis zu anderen Unternehmen der jeweiligen Branche setzt. Somit schließt er auch große Familienunternehmen vom Mittelstand aus, im Vergleich zu Reinemann, der diese zum Mittelstand hinzu zählt.

Wie bereits oben erwähnt, zeigen auch die hier angeführten Definitionen, dass eine einheitliche Begriffsbestimmung des Mittelstands nicht vorhanden ist. Dennoch vermitteln sie aber auch, dass ein zentraler Aspekt bei der Definition des Mittelstands die Zusammengehörigkeit von Eigentum und Führung des Unternehmens ist. Diese Betrachtungsweise findet sich auch in der Begriffsbestimmung des IfM Bonn (2002), denn auch diese Institution definiert ein Unternehmen als mittelständisch sobald es inhabergeführt ist. Daher macht das IfM Bonn (ebd.) auch auf die begriffliche Nähe zwischen Mittelstand Familienunternehmen aufmerksam.

Nachdem im diesem Kapitel die Definitionen der Begriffe KMU und Mittelstand so weit wie möglich geklärt wurden und ebenso auf Schwierigkeiten bei deren Begriffsbestimmung hingewiesen wurde, wird im nächsten Kapitel explizit deren Abgrenzung voneinander im Fokus stehen.

3. Begriffliche Abgrenzung: KMU und Mittelstand

Worin liegen nun genau die Unterschiede zwischen KMU und Mittelstand? Wie die obigen Ausführungen gezeigt haben, wird der Terminus KMU quantitativen Kriterien zugeordnet, wohingegen die Bezeichnung Mittelstand sich an qualitativen Merkmalen orientiert.

So dient die Einordnung der KMU nach den definierten Umsatz- und Mitarbeitergrößen auch statistischen Zwecken (vgl. IfM Bonn 2002). Weiterhin ist der Begriff Mittelstand lediglich im deutschsprachigen Raum ein feststehender Ausdruck (vgl. ebd.). Wohingegen es für KMU auch in anderen Sprachen ähnliche Bezeichnungen gibt.

Generell bleibt im Hinblick auf Kapitel 2.1 festzuhalten, dass die Bezeichnung KMU an bestimmte und fest vorgegebene Größen gebunden ist und demnach Unternehmen klar dem Begriff KMU zugeordnet werden können, sofern sie die Größenordnungen einhalten. Im Gegensatz dazu ist der Ausdruck Mittelstand nicht

an fest vorgeschriebene Größen gebunden, sondern ist auch durch größenunabhängige Merkmale gekennzeichnet, wie z. B. der Einheit von Eigentum und Leitung (vgl. Kapitel 2.2).

Daher ist die Einordnung verschiedener Unternehmen zum Mittelstand nicht immer eindeutig, denn bei den qualitativen Merkmalen des Mittelstands handelt es sich um nicht messbare Kriterien, die somit auch der Ansicht des jeweiligen Betrachters unterliegen.

Die nachfolgende Tabelle soll die Abgrenzung zwischen den Begriffen KMU und Mittelstand noch einmal visualisieren und die zentralen Punkte kompakt zusammenfassen:

	KMU	**Mittelstand**
Größenabhängig	Ja	Nur bedingt
Messbar	Ja	Nein
Sprachgebrauch	International	Deutschsprachiger Raum
Eindeutige Zuordnung	Ja	Nicht immer, kann auch verschiedenen Interpretationen unterliegen
Kriterium	Quantitativ	Qualitativ

Tabelle 3: Abgrenzung KMU und Mittelstand
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 2 und 3

Nachdem nun verschiedene Begrifflichkeiten erläutert und unterschiedliche Definitionen des Mittelstands geliefert wurden, bleibt festzuhalten, welche dieser Definitionen der vorliegenden Abhandlung zugrunde liegt.

Da die Definition Reichling zum einen nicht so weit gefasst ist wie die Reinemanns und zum anderen die in Kapitel 2.2 erläuterten Vorteile beinhaltet, soll sich diese Abhandlung auch an der Definition nach Reichling orientieren.

4. Mittelstand: Begriff und Entwicklung

Mittelständische Unternehmen nehmen in Deutschland spätestens seit Ludwig Erhard eine besondere Rolle ein. Betrachtet man die historische Entwicklung des

Begriffs Mittelstand, so kann festgestellt werden, dass dieser seinen Ursprung in der deutschen Geschichte hat (vgl. Welter 2013). Der Begriff des Mittelstands ist in Deutschland soziologisch geprägt. Während des 17. Jahrhunderts hatte sich zwischen dem Adel und der Landbevölkerung ein mittlerer Stand herauskristallisiert. Hierunter wurde ursprünglich das gebildete, wohlhabende und freie Bürgertum verstanden. Dieses hatte die gesellschaftliche Stellung durch eigene Leistung erreicht. Aus dem Begriff des damaligen Mittelstands entstanden die Begriffe des „alten“ und „neuen“ Mittelstands. Unter dem „alten“ Mittelstand wurde der wirtschaftliche Mittelstand verstanden, wohingegen mit dem „neuen“ Mittelstand die gesellschaftliche Dimension des Mittelstands beschrieben wurde (vgl. Wesel 2010, S. 17). Der Mittelstandsbegriff wurde erstmals in einer Klageschrift der königlichen Erbfürstentümer 1695 in Bezug auf Steuerbelastungen verwendet (vgl. Welter 2013).

Ab Anfang des 19. Jahrhunderts wurde dem Begriff des Mittelstands eine abgrenzende Wirkung zugesprochen. Diese lag darin, dass der Mittelstand vom bäuerlichen Stand abzugrenzen ist (vgl. Philipp und Gröschl o. J.).

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde der Mittelstandsbegriff für die Bezeichnung einer kleinsten ökonomischen Einheit verwendet. Dies geschah durch die Verankerung in der deutschen Reichsverfassung von 1919 (vgl. Welter 2013). Der Artikel 164 besagte: „Der selbstständige Mittelstand in Landwirtschaft, Gewerbe und Handel ist in Gesetzgebung und Verwaltung zu fördern und gegen Überlastung und Aufsaugung zu schützen“ (Die Verfassung des Deutschen Reiches, 1919).

Heute wird der gesellschaftliche Mittelstand als Mittelschicht bezeichnet (vgl. Hilpert 2012, S. 18). Diese wird durch Sozialwissenschaftler häufig durch das Einkommen der Haushalte gebildet. Die soziokulturelle Mittelschicht liegt in der Bandbreite zwischen 80% und 150% des Medianeinkommens (vgl. IW Köln / IW Medien o. J.).

Personen	80%	Median	150%
1	1.310€	1.640€	2.460€
2 + 1 Kind (unter 14 Jahren)	2.360€	2.950€	4.425€

Tabelle 4: Einkommen der Mittelschicht
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an IW Köln / IW Medien o. J.

Eine einzelne Person zählt demnach zur Mittelschicht wenn das Einkommen zwischen 1310€ und 2460€ pro Monat liegt. Für Familien hingegen gelten andere

Grenzen, hierbei wird von dem bedarfsgewichteten Nettoeinkommen ausgegangen. Dieses geht davon aus, dass ein Haushalt mit einer Person alle Anschaffungen selbst tätigen muss, wohingegen Familien eine gemeinsame Nutzung und gemeinsames Wirtschaften unterstellt wird (vgl. ebd.). Aus diesem Grund braucht eine dreiköpfige Familie auch nicht das dreifache Monatseinkommen um zur Mittelschicht zu gehören (siehe Tabelle 4).

Der heutige anzusehende Begriff des Mittelstands stellt eine deutsche Besonderheit dar (vgl. Kap. 3). In anderen Ländern wird zumeist von kleineren oder mittleren Unternehmen gesprochen. Diese Bezeichnung bezieht sich auf einen statistisch festgelegten Teil der Gesamtwirtschaft. Der deutsche Mittelstandsbegriff hingegen geht über quantitative Aspekte hinaus. Er beinhaltet auch psychologische und gesellschaftliche Aspekte. Mittelstand als Begrifflichkeit, mit der deutschen Bedeutung, ist im internationalen Sprachgebrauch nicht zu finden (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn o. J.b).

Im Englischen wird häufig der Begriff des Mittelstandes mit „small and medium-sized enterprises“ gleichgesetzt. Diese englische Übersetzung bezieht sich allerdings auf die deutsche KMU Definition und damit auf die quantitativen Aspekte des Mittelstands. Wird hingegen qualitativ vom Mittelstand gesprochen kann der Begriff ins Englische als „family enterprise“ übersetzt werden (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn o. J.a). Ins Französische wird der Begriff KMU als „petites et moyennes enterprises“ übersetzt (vgl. dict.cc o. J.).

5. Problemfelder in mittelständischen Unternehmen

Nachdem in den Kapitel zwei und drei die theoretischen und begrifflichen Grundlagen zum Thema KMU und Mittelstand gelegt und im daran anschließenden Kapitel vier die Entwicklung des Begriffs „Mittelstand“ aufgezeigt wurden, soll in diesem Kapitel eine eher praktische Darstellung zu diesem Thema erfolgen. So werden in diesem Kapitel potentielle „klassische“ respektive „alltägliche“ Probleme mittelständischer Unternehmen näher beleuchtet.

5.1. Marktorientierte Unternehmensführung

Die in diesem Kapitel dargestellten Problemfelder basieren auf einer marktorientierten Unternehmensführung, die in der Praxis die größte Verbreitung innerhalb mittelständischer Unternehmen aufweist. Aus diesem Grund soll zunächst eine Erläuterung dieses Begriffes erfolgen.

Nach Meffert geht es bei einer *marktorientierten Unternehmensführung* darum, dass Unternehmen ihre Marketingaktivitäten am Markt ausrichten sollen, um so ihre Führungskonzeption im Gesamtmarkt integrieren zu können. Das bedeutet, das Unternehmen ein *„duales Führungskonzept“* zum Ausdruck bringen müssen, welches sich in zweierlei Hinsicht charakterisieren lässt.

Zunächst soll Marketing als *„Leitbild des Managements“* verstanden werden. Damit ist der so genannte „*shared Value*“ gemeint, welcher die Beziehung zu Konsumenten, Wettbewerbern und Gesellschaftern zum Ausdruck bringt. Des Weiteren soll Marketing als gleichberechtigte Unternehmensfunktion (neben den betriebswirtschaftlichen Grundfunktion: Produktion Finanzierung usw.) angesehen und innerhalb der Institution gelebt werden. Das bedeutet wiederum, dass auch in den Marketingabteilungen eigene, spezifische Kompetenzen entwickelt werden, die sich letzten Endes als erfolgswirksame Maßnahmen interpretieren lassen.

Basis einer erfolgreichen marktorientierten Unternehmensführung ist es, dass alle Mitarbeiter sowie alle Unternehmensbereiche diesen marktorientierten Gedanken verinnerlichen, um langfristige Erfolgsaussichten generieren zu können. Es muss letztlich versucht werden, aus dem marktorientierten Gedanken aller Beteiligten Instanzen eine Unternehmensphilosophie zu entwickeln (vgl. Meffert 2012, S.13-14).

5.2 Klassische Problemfelder

Ein bekanntes Problem, mit dem viele mittelständische Unternehmen zu kämpfen haben, ist das Thema *Finanzierung*. Mittelständler kommen immer schwieriger an Bank-Kredite und sind daher auf die Finanzierung durch Finanzinvestoren und Verbriefungen angewiesen. Eine Studie der AFME aus dem Jahr 2013 belegt, dass die Finanzierungsbedingungen für mittelständische Unternehmen immer schwieriger werden. Darüber hinaus kursieren Schätzungen der renommierten Ratingagentur S&P, dass bis zum Jahr 2018 der Finanzbedarf von mittelständischen Unternehmen auf ca. 3,5 Billionen Euro steigen wird. Schärfere Regulierungen und Bilanzverkürzungen der Banken führen dazu, dass viele Mittelständler nicht mehr an frisches Kapitel der Banken kommen. Die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen setzt nach wie vor auf die klassische Finanzierung über Bankkredite. Nicht einmal ¾ des benötigten Finanzbedarfs kann mehr durch diese Finanzierungsform gedeckt werden. Aus diesem Grund hoffen viele Unternehmer auf Unterstützung von externen Finanzinvestoren oder auf Hilfsprogramme der EZB in Form von Verbriefungen (vgl. Markt und Mittelstand 2013).

Ein weiteres Problem von mittelständischen Unternehmen ist der *Fachkräftemangel*. Eine veröffentlichte Studie aus dem Jahr 2014 ergab, dass mehr als 300.000 ausgeschriebene Stellen von mittelständischen Unternehmen nicht adäquat respektive erst gar nicht besetzt werden konnten. Dieser Trend kostet die Unternehmen immense Summen an Geld. So ergab die Studie, dass die Unternehmen aufgrund dieser prekären Situation jährlich mehrere Milliarden Euro an Umsatz einbüßen müssen. Von den insgesamt 3000 befragten Unternehmen gaben 53% an, dass sie reale Erlöseinbußen verzeichnen, da viele Positionen nicht mit qualifiziertem Personal besetzt werden könne. Insgesamt 60% gaben an, dass sie ihre Positionen erst gar nicht besetzten können. Aufgrund der besseren Konjunkturaussichten seit 2014 werden die Unternehmen vor größere, substanzielle Probleme gestellt. Viele befragten Unternehmen wollen einen Wachstumskurs einschlagen und neue Stellen schaffen. Aufgrund des erwähnten Fachkräftemangels werden jedoch viele Unternehmen daran gehindert, angemessen wachsen zu können(vgl. Die Welt 2014).

Ein weiteres Problem vieler mittelständischer Unternehmen ist eine *schlechte interne Kommunikation*. Eine Studie von Siemens Enterprise Communications aus dem Jahr 2009 hat ermittelt, dass bis zu 3900€ pro Mitarbeiter pro Jahr in Unternehmen durch schlechte beziehungsweise ineffiziente Kommunikation verloren gehen. Bei der Studie wurden Unternehmen mit maximal 400 Mitarbeitern befragt. Von den 513 befragten Mitarbeitern aller Branchen gaben durchschnittlich 70% an, das sie 17,5 Stunden pro Woche dafür auswenden müssen, um Problemlösungen zu finden, die letztlich aus ineffizienter Kommunikation oder Kommunikationsverzögerungen resultieren. Außerdem brachte die Studie hervor, dass in Unternehmen mit geringerer Mitarbeiterzahl einen höheren wöchentliche Aufwand für die Lösung von Kommunikationsproblemen aufweisen als vergleichsweise größere Unternehmen. Kernaussage dieser Studie ist demnach, dass durch schlechte Kommutation insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen enorme Kapazitäten einerseits und „bares“ Geld andererseits verloren gehen (vgl. Channel Partner 2009).

Ein weiteres Problem vieler mittelständischer Unternehmen ist das Fehlen einer klar strukturierten *Unternehmensstrategie*. Aufgrund der sich zuspitzenden Marktbedingungen, dem steigenden Wettbewerb und der rasanten Geschwindigkeit des technologischen Wandels sind auch mittelständische Unternehmen angehalten, sich mit einer klar strukturierten Strategie auseinanderzusetzen und eine zukunftsträchtige Vision zu entwickeln. Eine Studie von Deloitte ergab, dass 79%

der befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung einer Unternehmensstrategie beimessen. Dieser Wert mag auf den ersten Blick relativ gut aussehen, doch das Problem vieler Mittelständler liegt in der praktischen Umsetzung. So wurde durch die Studie belegt, dass fehlende personelle Ressourcen (73%) sowie Zeitmangel (59%) in mittelständischen Unternehmen eine Umsetzung der Unternehmensstrategie stark beeinträchtigen. Klassische Probleme, wie fehlende Liquidität oder fehlendes Know-how folgenden erst auf den weiteren Plätzen. Insgesamt lässt sich aus der Studie entnehmen, dass dem größten Teil der befragten mittelständischen Unternehmen durchaus bewusst ist, dass sie eine klare Strategie entwickeln müssen, um langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können. Letztlich scheitern insbesondere Mittelständler an Problemen, mit denen sich Großkonzerne in der Regel erst gar nicht auseinander zu setzten haben (vgl. Deloitte Studie 2008).

Fehlende Bekanntheit in der Öffentlichkeit macht es heutzutage insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen schwer, hoch qualifiziertes Personal zu finden. Bekannte Markenartikler haben oftmals im Kampf um qualifiziertes Personal die Nase vorn. Die fehlende Bekanntheit der Produkte oder angebotenen Dienstleistungen halten viele potentielle Bewerber von einer Bewerbung ab, da sie das Produkt respektive die Dienstleitung nicht kennen und sich somit nicht auf Anhieb damit auseinandersetzen wollen. Aufgrund dieser Grundeinstellung vieler Bewerber kommen viele attraktive kleine und mittlere Unternehmen nicht im Bewusstsein potentieller Kandidaten vor. Oftmals scheitern jedoch solche Unternehmen an personellen und finanziellen Ressourcen, um adäquat auf sich Aufmerksam zu machen und möglicherweise diesem Trend entgegenwirken zu können (vgl. Mittelstand Digital des BMWi 2014).

Ein letztes zentrales Problemgebiet vieler mittelständischer Unternehmen stellt die *strategische Personalplanung* dar. Bei diesem Thema geht darum, den künftigen Personalbedarf zu ermitteln, um langfristig planen zu können. Ziel ist es dabei, eine Planung durchzuführen, die einem Unternehmen hilft, zum richtigen Zeitpunkt das richtige Personal an Ort und Stelle abrufen zu können. Nur so kann sich ein Unternehmen einen Vorsprung in Zeiten des Fachkräftemangels gegenüber potentiellen Mitbewerbern schaffen. Schlüsselpunkt einer erfolgreichen strategischen Personalpolitik ist Schaffen von Transparenz. Unternehmen müssen kontinuierlich und systematisch ihren Personalbestand- und Bedarf ermitteln, um detaillierte Personalbedarfsprognosen durchführen zu können, die ihnen langfristig ihre Personalsituation sichert. In der Vergangenheit konnten Unternehmen aufgrund

eines Überangebots an Arbeitskräften kurzfristig auf Personallücken reagieren. Aktuell ist jedoch ein gegenläufiger Trend zu verzeichnen, was insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen motivieren sollte, sich einer „ausgetüftelten“ strategischen Personalpolitik zu widmen.

Bei der Umsetzung solcher langfristiger Strategien ist es empfehlenswert ein IT-gestütztes System aufzubauen. Diese Investition scheint für kleine und mittlere Unternehmen in erster Linie als sehr kostenintensiv erscheinen, jedoch sollte man in diesem Fall längerfristig denken. Die Investition in eine adäquate strategische Personalplanung hilft insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen ihre Existenz langfristig sichern zu können (vgl. McKinsey Deutschland 2011).

6. Fazit

Der Mittelstand in Deutschland nimmt im Vergleich zu anderen Ländern eine Sonderstellung ein. Als wichtig anzusehen ist, dass Mittelstand und KMU nicht gleichzusetzen sind. Der Mittelstand wird nach qualitativen Kriterien gebildet. Wohingegen die Definition von KMU sich auf eine quantitative Abgrenzung beschränkt. Die in Deutschland am häufigsten vertretenen Definitionen sind hierbei die des IfM Bonn und die der Europäischen Kommission. Die Herkunft des Begriffes Mittelstand geht bis ins 17. Jahrhundert zurück und hat neben der wirtschaftlichen Bedeutung auch eine gesellschaftliche Dimension. Bezogen auf die wirtschaftliche Sichtweise des Mittelstands ergeben sich im Vergleich zu Großunternehmen Probleme. Diese können beispielsweise in schlechteren Finanzierungskonditionen oder in einer mangelhaften öffentlichen Bekanntheit liegen.
Trotz vorliegender Probleme wird der Mittelstand als Wirtschaftsmotor der deutschen Wirtschaft bezeichnet.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU, https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf, zuletzt geprüft am: 29.04.2015.

Channel Partner (2009): SIEMENS-UC-STUDIE - KMUs verlieren viel Geld durch schlechte Kommunikation, http://www.channelpartner.de/a/kmus-verlieren-viel-geld-durch-schlechte-kommunikation,273446, zuletzt geprüft am: 22.05.2015.

dict.cc (o. J.): Deutsch-Französische-Übersetzung für: KMU, http://browse.dict.cc/deutsch-franzoesisch/kmu.html, zuletzt geprüft am: 22.05.2015.

Die Verfassung des Deutschen Reiches („Weimarer Reichsverfassung“), in der Fassung vom 11.8.1919, zuletzt geändert am o. J..

Die Welt online (2014): Fachkräftemangel kostet Mittelstand Milliarden, http://www.welt.de/wirtschaft/article124519719/Fachkraeftemangel-kostet-Mittelstand-Milliarden.html, zuletzt geprüft am: 19.05.2015.

Deloitte Studie (2008): Strategie - Erfolgsfaktor für den Mittelstand, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents /DE_Mst_Axia_Nord_150109_s.pdf, zuletzt geprüft am: 22.05.2015.

Europäische Kommission (2005): Was ist ein KMU?, http://ec.europa.eu/enterprise /policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm, zuletzt geprüft am: 04.05.2015.

Glier, Dominik: Wer ist der „Mittelstand“? (http://www.bankm.de/ webdyn/dateien/BankM_Wer-ist-der-Mittelstand-Mittelstand-in-Deutschland_20080829.pdf / 06.07.2015)

Hausmann, Thomas und Norbert Zdrowomyslaw (2013): Bedeutung, Vielfalt und Besonderheiten des Mittelstandes in: Grundzüge des Mittelstandsmanagements. Vom Erkennen zum Nutzen unternehmerischer Chancen, hrsg. von Norbert Zdrowomyslaw, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, 19-34.

Hilpert, Dagmar (2012): Wohlfahrtsstaat der Mittelschichten?, Göttingen: Vandenhock & Ruprecht.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des IfM Bonn, http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/, zuletzt geprüft am: 29.04.2015.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2012): Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU,http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-eberblick/#accordion=0&tab=0, zuletzt geprüft am: 29.04.2015.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.a): What is meant by „German Mittelstand“?, http://en.ifm-bonn.org/definitions/, zuletzt geprüft am 22.05.2015.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.b): Mittelstandsdefinition, http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/, zuletzt geprüft am: 22.05.2015.

IW Köln / IW Medien (o. J.): Die Abstiegsangst ist unbegründet, http://www.arm-und-reich.de/verteilung/mittelschicht.html, zuletzt geprüft am 26.05.2015.

Markt und Mittelstand (2013): Bank-Kredite: Mittelstand steht vor Problem der Finanzierung, http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/finanzierung/bank-kredite-mittelstand-steht-vor-problem-der-finanzierung-1194761/, zuletzt geprüft am: 19.05.2015.

McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Strategien für Deutschlands Unternehmen, http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/fachkraefte.pdf, zuletzt geprüft am: 22.05.2015.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg. Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Mittelstand Digital des BMWi (2014): Tipps und Tools zur Mitarbeitergewinnung auf neuen Wegen, http://www.mittelstand-digital.de/DE/Veranstaltungen/termine,did=616428.html, geprüft am: 22.05.2015.

Philipp und Gröschl (o. J.): Mittelstand, http://www.mittelstandswiki.de/wissen/Mittelstand, zuletzt geprüft am: 22.05.2015.

Reichling, Helmut: Selbständigkeit als unternehmerisches Ziel im mittelständischen Handel, Saarbrücken 1978

Reichling, Helmut (o. J.): Mittelstand, http://www.mittelstand-marketing.de/Mittelstand.htm, zuletzt geprüft am: 04.05.2015.

Reinemann, Holger (2011): Mittelstandsmanagement, Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Rode, Burkhard (2013): Begriff Mittelstand – rechtliche Widerspiegelung (Notate) in: Grundzüge des Mittelstandsmanagements. Vom Erkennen zum Nutzen unternehmerischer Chancen, hrsg. von Norbert Zdrowomyslaw, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, 35-44.

Welter, Friederike (25.10.2013): Der Mittelstand, Deutschlands Geheimwaffe, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 248, 14

Wesel, Markus A. (2010): Corporate Governance im Mittelstand, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Auswahl absatzpolitischer Instrumente im Mittelstand

Studierende:
Baruch, Nadine
Hanbuch, Anna

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einleitung

1.1 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Seminararbeit gliedert sich im Grunde in drei Teile, die Einleitung, den Hauptteil und die Schlussbetrachtung.

In der **Einleitung** werden zunächst die Problemstellung und die Relevanz des Themas erläutert. Hierbei wird auf die Problematik innerhalb des Marketing-Mix bei mittelständischen Unternehmen eingegangen. Anschließend wird kurz das Ziel der Seminararbeit darstellt.

Der erste Abschnitt des **Hauptteils** befasst sich mit den allgemeinen Grundlagen und Begrifflichkeiten von mittelständischen Unternehmen, dem Marketing und vor allem den absatzpolitischen Instrumenten nach Tietz. Der zweite Abschnitt befasst sich danach mit der Anwendung der aufgezeigten Instrumente in Bezug auf den Mittelstand.

In der **Schlussbetrachtung** werden die zuvor gewonnenen Erkenntnisse kurz und prägnant zusammengefasst.

Um im Rahmen einer Studienarbeit zu bleiben, umfasst diese Arbeit ausgewählte Informationen und Schwerpunkte. Da die einzelnen Themen sehr umfassend und weitreichend sind, wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

1.2 Problemstellung und Relevanz des Themas

Der Mittelstand steht vor der großen Herausforderung sich aus der Vielzahl von Anbietern und Konkurrenten abzuheben. Wo intensiver Wettbewerb herrscht und ein geringeres Budget für Marketingzwecke zur Verfügung steht, ist **Kreativität** unabdingbar, um Kunden zu gewinnen und am Markt bestehen zu können. (Vgl. Schröder 2012, S. 9)

Das bedeutet, ein Unternehmen kann zukünftig nur dann erfolgreich sein, wenn es sich den Trends der aktuellen Marktsituation anpasst, Ideenreichtum und Flexibilität mitbringt. (Vgl. Weis 2008, S. 66)

Den **Marketing-Mix** erfolgreich zu gestalten, heißt nicht nur Budgeteinteilungen für die unterschiedlichen Instrumente vornehmen zu müssen, sondern ein Optimum aus Kosten und Nutzen zu erreichen. Dafür ist eine anschließende Erfolgskontrolle der jeweiligen Marketingmaßnahmen maßgeblich. (Vgl. Weis 2008, S. 72)

1.3 Ziele der Arbeit

Im Zuge dieser Arbeit soll unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden ein Lösungsansatz für das Thema „Die Auswahl der absatzpolitischen Instrumente im mittelständischen Unternehmen“ herausgearbeitet und eine Handlungsempfehlung gegeben werden.

2. Hauptteil

2.1 Grundlagen

Um ein besseres Verständnis für die gesamte Arbeit erlangen zu können, werden Grundbegriffe definiert und abgegrenzt. Die folgenden Begrifflichkeiten stellen dabei lediglich einen Teilbereich des sehr umfangreichen Themas dar. Es ist kein Anspruch auf Vollständigkeit für diese Arbeit zu erheben.

2.1.1 Mittelständische Unternehmen

Zunächst ist es den Autoren wichtig zu erwähnen, dass kein Unternehmen zu klein ist, um mittelständisch zu sein. Ein mittelständisches Unternehmen ist im Vergleich zu anderen Unternehmen von geringerer Größe und wird von dem Unternehmer und/oder der Unternehmer-Familie, mit dem Ziel weiterhin Bestand zu haben, eigenverantwortlich geführt. Dennoch ist es wichtig, zu wissen was die breite Allgemeinheit und die Literatur mit KMU meint. Schließlich verlangen unter anderen Kreditanstalten bei Antragstellung für eine benötigte Finanzierung umfangreiche Antragsunterlagen von mittelständischen Unternehmen, wo sie sich den KMU´s einordnen können müssen. (Vgl. Reichling, 1978)

2.1.2 Marketing

Der Begriff Marketing wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Er unterliegt dem ständigen Wandel der Zeit und ist somit stets dem aktuellen Marktgeschehen ausgesetzt. Somit entsteht Spielraum für unterschiedlichste Interpretationen. (Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2012, S. 7)

Die vorliegende Arbeit orientiert sich hauptsächlich an der Auslegung der Vereinigung American Marketing Association (AMA). Sie repräsentiert die modernste und erweiterte Marketinginterpretation.

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large." (AMA, Juli 2013)

Damit wird Marketing nicht mehr nur als Unternehmensfunktion verstanden, sondern als die Aktivitäten, die von Institutionen zu Kommunikation, Wertfindungs- und Austauschprozessen zwischen den Marktpartnern bestimmt sind und so auch einen Mehrwert für die Gesellschaft insgesamt haben.

Des Weiteren definiert sich Marketing nach Philip Kotler wie folgt:

„Marketing ist die menschliche Tätigkeit, die darauf abzielt, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen bzw. zu erfüllen."

Außerdem ist die amtliche deutsche Definition von Marketing aus dem Katalog E[1] eine sehr aussagekräftige Variante:

„Marketing ist eine unternehmerische Grundeinstellung und Denkweise, die die Erarbeitung umfassend fundierter auf dem Markt ausgerichteter unternehmenspolitischer Strategien zum Ziele hat."

Der Grundsatz der Marketing-Philosophie: Alles ist Marketing!

2.1.3 Absatzpolitische Instrumente im Marketing-Mix

„Das absatzpolitische Instrumentarium besteht aus allen Mitteln und Einrichtungen, die die Unternehmung einsetzen kann, um den Absatz der Leistungen zu realisieren." (Wirtschaftslexikon24.com, 12.04.2015)

2.2 Anwendung

In der vorliegenden Arbeit werden die absatzpolitischen Instrumente nach Tietz mit den klassischen 4 P´s im Marketing verknüpft. Hieraus ergeben sich die folgenden sieben Instrumente (Vgl. Tietz 1995):

1. Waren- und Dienstleistungsbezogene Instrumente (Product),
2. Entgeltbezogene Instrumente (Price),
3. Nebenleistungsbezogene Instrumente (Place),
4. Informations- und kommunikationsbezogene Instrumente (Promotion) und

[1] Beim Katalog E handelt es sich um einen Katalog des Ausschusses für Begriffsdefinitionen aus Handel und Distribution beim Bundeswirtschasftsministerium. Er hat die Aufgabe über die Inhalte wichtiger Begriffe aus den beiden Bereichen zu definieren und zu vereinheitlichen

5. Institutionen bezogene Instrumente
6. Warenprozessinstrumente
7. Leistungsbereitschaft

2.2.1 Waren- und Dienstleistungsbezogene Instrumente (Product)

Die waren- und dienstleistungsbezogene Instrumente können **in unterschiedliche Teilbereiche untergliedert** werden: Sie dienen dazu, dem Kunden ein besonderes Gefühl zu vermitteln. Er soll sich Verstanden, gut Beraten und in allerbesten Händen fühlen, um als Stammkunde gewonnen zu werden. Hierbei ist das Wichtigste, dass es nicht nur um das Produkt selbst, sondern um die ergänzende Dienstleistung, die auf den Kunden als Person im Besonderen zugeschnitten, geht.

Die Dienstleistung ist dabei nicht im Sinne von warenbegleitendem Service zu sehen, sondern als eigenständige Marktleistung. Damit berücksichtigt die Einteilung nach Tietz in besonderer Weise auch das Marketing von Dienstleistungs-unternehmen, wie Speditionen, Reisebüros, Werbeagenturen usw. .

Wegen der Bedeutung des allgemeinen Servicegedankens werden bei Tietz die „nebenleistungsbezogenen Instrumente“ als eigene Instrumentkategorie innerhalb des Marketing-Mix gesehen.

Abbildung 1: Waren- und Dienstleistungen verknüpft
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C.; Krohmer, H. 2011, S. 279.

Diese Art der sehr kundenbezogenen Produktpolitik kann durch den Zusatz der nebenleistungsbezognenen Instrumente, einer höheren Qualität der Produkte und/ oder der Wahl einer Nischenstrategie größenbedingte Nachteile ausgleichen.

2.2.2 Entgeltbezogene Instrumente

Die entgeltbezogenen Instrumente stellen für den Mittelstand ein wesentliches Problem da. Insbesondere die **Preispositionierung** ist eine der schwierigsten Entscheidungen, die ein Unternehmen regelmäßig treffen muss, denn die Preise am Markt stehen nie still. Preise orientieren sich in der Praxis an unterschiedlichen Faktoren. Während sich die Preise an den Kundenvorstellungen sowie der Konkurrenz orientieren müssen, sind die Herstellerpreise gleichermaßen zu berücksichtigen. (Vgl. Schröder 2012, S. 132)

Gerade für mittelständische Unternehmen sind die ständigen Preisänderungen sehr zeit- und kostenintensiv. Sie sind auf Grund der Wettbewerber jedoch gezwungen, ihre Preise immer wieder an den Markt anzupassen.

Die Schwierigkeit besteht darin, die Preise auf der einen Seite so zu gestalten, dass sie den Preis-Leistungs-Vorstellungen der Kunden entsprechen, auf der anderen Seite jedoch eine Ertragsbasis für das Unternehmen schaffen. Durch die bereits teureren Einkaufspreise auf Grund der geringen Abnahmemenge und der vorgegebenen Preissetzung welche wenig Spielraum lässt, ist es dem Mittelstand in der Regel nicht möglich eine **Preisführerschaft** zu erreichen.

Da eine Preisführerschaft nicht erreicht werden kann, ist der Mittelstand gezwungen an dieser Stelle einen **Ausgleich zu schaffen**. Beispielsweise durch das Anstreben der **Kosten- oder Qualitätsführerschaft**. Insbesondere bei der Qualitätsführerschaft können mittelständische Unternehmen, durch ihren engen Kontakt zum Kunden, profitieren. Neben der Gewährung funktionsbezogener Rabatte kann der Ausgleich insbesondere durch Kundennähe und –bindung sowie durch besondere Serviceleistungen erreicht werden.

2.2.3 Nebenleistungsbezogene Instrumente

Bei den nebenleistungsbezogenen Instrumenten steht der Kunde im Vordergrund. Es gilt immer das besondere Interesse für genau diesen, derzeitigen Kunden. Diese Leistungsbereitschaft wird durch folgende Faktoren erreicht (Vgl. Tietz 1995):

- Persönlicher Verkauf
- Verbindlicher und professioneller Auftritt
- Standort in Kundennähe
- Kurze Absatzwege
- Angenehmes Ambiente für den Kunden
- Kundendienst nach dem Kauf

Gerade durch den Standort in Kundennähe und das angenehme Ambiente können höhere Standortkosten entstehen, welche durch eine geringere Mitarbeiterzahl und/ oder einem Aufpreis bei den Produkten aufgefangen werden muss. Die Schwierigkeit liegt hierbei in der Balance zwischen Kosten und Leistungsangebot.

2.2.4 Informations- und Kommunikationsbezogen (Promotion)

Im Zusammenhang mit den informations- und kommunikationsbezogenen Instrumenten ist eine **Zielgruppendefinition** unabdingbar. Schließlich muss jedes Unternehmen genau festlegen und eingrenzen, wer mit was erreicht werden soll. (Vgl. Homburg, Krohmer 2011, S. 210)

Ein zentrales Informations- und Kommunikationsinstrument im Mittelstand ist die **Werbung**. (Vgl. Weis 2008, S. 299)

Die Werbung von mittelständischen Unternehmen zeigt im Vergleich zur klassischen Werbung einige **Besonderheiten** auf. Sie arbeitet mit einer **Direktansprache** der potentiellen Kunden je nach seiner Zielgruppe in einem **begrenzten Streuradius**. Massenwerbung über große Verlage und überregionalen Zeitschriften und Zeitungen sowie Fernsehwerbung entfallen beim Mittelstand gänzlich. Zum einen ist eine Werbekampagne in einem Umfang dieser Art nicht möglich und zum anderen ist es gerade für mittelständische Unternehmen meist nicht sinnvoll überregional zu werben. Ein gezielter, lokaler Werbeeinsatz mit einem geringen Zeit- und Kostenaufwand, der direkt an den Endverbraucher gerichtet ist, wird hingegen dessen als sinnvoll erachtet und liegt im Rahmen des Möglichen. (Vgl. Homburg, Krohmer 2011, S. 218)

Bei der Gestaltung des lokalen bzw. regionalen Kommunikationsauftritts für den Mittelstand kommen unterschiedliche Kommunikationsinstrumente wie die Printwerbung, Internetwerbung, Außenwerbung, lokale Radiowerbung, lokale Messen & Veranstaltungen und besondere Aktionen in Frage. Dabei ist es wichtig, die Mediaanalysen zu kennen, um das vorhandene Budget richtig einzusetzen. **Kontaktmaßzahlen** geben an, wie viele Personen mit dem Werbeträger in Berührung kommen

und die Reichweitenanalyse gibt Auskunft darüber, wie viele Verbraucher tatsächlich erreicht werden. (Vgl. Müller-Hagedorn 1993, S. 274)

Printwerbung

Bei der Printwerbung kommen für mittelständische Unternehmen regionale Tageszeitungen und Journale in Betracht. Eine Reichweite und Zielgruppe ist mit der Wahl des Mediums relativ genau einzugrenzen und Streuverluste können gering gehalten werden. Der Nutzungsgrad einer Zeitung ist mal drei zu nehmen. Denn es wird davon ausgegangen, dass eine Zeitung pro Haushalt drei Mal gelesen wird. Die Form der Anzeige muss wohl überlegt sein. Die Verbraucher im nahen Umfeld möchten von dem Unternehmen, den Produkten, dem Service und den Mitarbeitern Bilder sehen und mehr erfahren. Texte mit Informationen sind daher stets sinnvoll. Ein Logo-Druck wie es oftmals üblich ist, weil es eine kostengünstige Variante darstellt, ist in der Praxis meist weniger sinnvoll. Ein Logo wird keinesfalls gleichermaßen von der Leserschaft wahrgenommen, denn die Printmedien sind von Anzeigen dieser Art überladen.

Die Folge ist, dass Anzeigen in diesem Format von der Menge verschluckt werden und die scheinbar günstigen Werbekosten zu teuer für den Mittelstand waren.

Wenngleich Zeitungen in ihrer Auflage und Beliebtheit rückläufig sind, so sind sie für den Mittelstand noch immer eines der wichtigsten Werbe-Instrumente. Denn im Kontrast zu den wirtschaftlichen Problemen der Tageszeitungen, stehen deren weiterhin hohe gesellschaftliche Bedeutung und Glaubwürdigkeit bei den Lesern. So lesen laut (lt.) einer repräsentativen Umfrage morgens die regionale Tageszeitung:

- 9 von 10 Politikern
- 8 von 10 Führungskräften im Kultursektor
- 7 von 10 Topmanagern

Insgesamt erreichen die Zeitungen noch rund zweidrittel der Deutschen – und werden von diesem Teil der Bevölkerung hoch geschätzt. Nahezu alle Leser sind der Ansicht, dass ihr Blatt eine wichtige Rolle in der Region spiele und 94% schätzen seine Glaubwürdigkeit. (Vgl. www.stuttgarter-zeitung.de*, 28.04.2015.)*

Der Vollständigkeit halber sind an dieser Stelle zudem die **Kalenderwerbung** und **Flyer** zu erwähnen. Sie stellen eine günstige Variante neben der Zeitungswerbung dar und sollten nicht als Alleinwerbung eingesetzt werden, sondern parallel zu

anderen Instrumenten auftreten. Bei den Flyern ist zwingend auf die Qualität zu achten, da das Image damit nach außen getragen wird.

Telefonbucheinträge gehören ebenso zur Printwerbung und sind als Grundlage für Unternehmen aller Art unabdingbar.

Internetwerbung

Internetwerbung ist gerade im Mittelstand oftmals noch ein Fremdwort. Das ist fatal, denn auf dieser Ebene lässt sich mit wenig Aufwand und finanziellem Druck sehr viel bewegen. Dabei sollten alle mittelständischen Unternehmen eine eigene **Firmen-Webseite** haben. Möglicherweise ist es sinnvoll parallel einen Firmenauftritt bei **Facebook** zu pflegen oder Videos auf **YouTube** zu veröffentlichen, denn Social Media ist Trend. Nähere Informationen zu sozialen Netzwerken werden die Leser in einer der folgenden Seminararbeiten finden.

Der **Versandhandel** gehört eigentlich zu den institutionenbezogenen Instrumenten, steht aber in der Kommunikationspolititk in enger Verbindung zum Internetauftritt. Dies ist ein sehr spezielles, eigenes Thema. Für den Mittelstand ist die professionelle Abwicklung eines Versandhandels oftmals zu umfangreich. Hier ist eine Nischenstrategie zu erwägen und im kleineren Rahmen umsetzbar. Ein paralleler Verkauf im stationären Handel und dem Versandhandel sind wegen Kannibalismus des Preissegmentes im Mittel-stand unbedingt zu vermeiden. Auf Grund des Umfangs wird auf eine ausführlichere Ausgestaltung des Versandhandels in dieser Seminararbeit verzichtet.

Außenwerbung

Außenwerbung umfasst alle Werbemaßnahmen, die nach außen gerichtet sind.

Dazu zählen

- *Schaufenstergestaltung innen und außen*
- *Kundenstopper*
    - *Aufsteller*
    - *Gerüche*
    - *Kostproben*
    - *Marktschreier*
- *Fahnen*
    - *Sie bewegen sich und werden wahrgenommen*

- *Banner und Plakatwerbung*

Die **Schaufenstergestaltung** im Innenbereich sollte im stationären Handel regelmäßig wechseln, damit der Verbraucher angeregt wird, immer wieder genauer hinzuschauen. Die Scheiben selbst sollten mindestens mit dem Firmenlogo ausgestattet sein und bestenfalls eine prägnante Werbebotschaft nach außen tragen. Schaufenster prägen als ältestes Werbemittel das Bild der Innenstädte und laden den Verbraucher zum zwanglosen Informieren ein. (Vgl. Berekhoven 1996, S. 238)

Kundenstopper dienen dazu, wie der Name es bereits verrät, den Kunden auf sich aufmerksam zu machen und anzuhalten. Das können Aufsteller mit interessanten Botschaften oder Angeboten sein sowie Gerüche oder Kostproben von Essbarem. **Fahnen** sind effektiv, da sie durch die Bewegung sehr gut wahrgenommen werden.

Banner und Plakatwerbung sind für den Mittelstand die beste Außenwerbung außerhalb des direkten Verkaufsstandortes. Sie sind in der Anschaffung nicht teuer und fallen im regionalen Bereich besonders gut auf. Die Wahrnehmung der Verbraucher ist, dass das Unternehmen mit den Bannern und Plakaten überall vertreten ist. Für das Aufhängen dieser Art der Werbung sind in der Regel bei der Stadt Gebühren zu entrichten. Diese richten sich nach den Abmaßen der Banner oder Plakate sowie nach der gewünschten Laufzeit. Auch das ist im Vergleich zur Werbewirksamkeit nicht sehr kostenintensiv. Sinnvoll sind Plakate von guter Qualität, so können diese mehrfach wieder verwendet werden.

Radiowerbung

Radiowerbung wird sehr gut wahrgenommen und bleibt im Gedächtnis. Denn Radio ist ein Medium, das heute fast jeder besitzt und überall gehört wird. Allerdings ist diese Art der Werbung meist sehr teuer, da die meisten Sender eine große Reichweite haben. Dabei gibt es für den Mittelstand zu hohe Streuverluste. Der Kosten-Nutzen-Faktor ist uninteressant. Für mittelständische Unternehmen sinnvoll sind regionale Radiosender. Hier erwarten die Verbraucher und potentiellen Kunden Informationen aus der Region. Das Ergebnis ist, dass intensiver zugehört, wahrgenommen und behalten wird, was im lokalen Hörfunk berichtet wird. Die Kosten sind meist sehr niedrig. Es ist allerdings kritisch zu prüfen, welche Zielgruppe angesprochen werden soll und ob die Reichweite tatsächlich in dem gewünschten Radius liegt. Schließlich sollte die angesprochene Zielgruppe auch noch auf dem Weg zur Arbeit oder zum Einkauf Empfang des Senders haben, um sie mit der Werbung erreichen zu können. Die Mediadaten sollten vom Sender zur Verfügung

gestellt werden und vom mittelständischen Unternehmen kritisch überprüft werden, bevor Verträge mit dem Regionalsender unterzeichnet werden.

Radiowerbung sollte wegen der Werbewirksamkeit stets mit anderen Marketing-instrumenten kombiniert eingesetzt werden. (Vgl. Homburg, Krohmer 2011, S. 244)

Messen & Aktionen

Messen sind lokal und themenbezogen sinnvoll. Hier kennt man sich und die Mund-zu-Mund-Propaganda funktioniert einwandfrei. Aktionen für Kinder sollten auf jeden Fall auf dem Plan stehen. Sie bleiben im Gedächtnis und sorgen für Nachhaltigkeit. Ebenso sind Give-aways mit Aufdruck des mittelständischen Unternehmens wichtig. Im Unterschied zu den ganz großen Marken wie beispielsweise Coca-Cola reicht ein Logo allerdings nicht aus. Es sollte mindestens eine Telefonnummer mit aufgedruckt werden und bestenfalls noch eine sinnvolle kurze und prägnante Werbeaussage, damit der Besucher später noch zuordnen kann, von wem dieses Geschenk kam. Gutscheine und Messerabatte bewirken in vielen Fällen eine gute Chance auf eine Neukundengewinnung, da ein Interessent sich diesen Kostenvorteil nicht entgehen lassen möchte. Messen, die nicht zu weit entfernt sind und vom Thema des mittel-ständischen Unternehmens zu weit abweichen sind auf keinen Fall zu empfehlen. Hier wird lediglich Werbung für die Unternehmen gemacht, die sich in dem Umkreis der Messe befinden.

Aktionen im Allgemeinen sorgen regional gesehen für den Mittelstand für eine positive Nachhaltigkeit. Ein Beispiel ist die Renovierung eines Kinderzimmers von einem kleinen Kind mit einer Behinderung durch einen ortsansässigen Farbenfachhandel. Diese Aktion muss von Zeitung und Radio begleitet werden, um nach außen zu dringen. Bei den Lesern und Hörern kommt an, dass hinter diesem Unternehmen eine Familie mit Herz steht, die eine gute Tat vollbracht hat. Das Ergebnis ist, dass sich viele potentielle Kunden dadurch angesprochen fühlen und das Geschäft aufsuchen, um zu erfahren, wer dahinter steckt. Dabei muss nicht einmal der Wunsch nach Farbe im Vordergrund stehen.

2.2.5 Corporate Identity als Kommunikationsinstrument

Darunter ist die Gesamtheit aller Merkmale zu verstehen, die eine Unternehmung von anderen unterscheidet und durch seine Mitarbeiter nach außen transportiert wird. Die folgenden drei Aussagen spielen bei den Institutionen bezogene Instrumente eine sehr wichtige Rolle: (vgl. Kotler, Keller, Opresnik 2015)

1. Die Mitarbeiter tragen wesentlich zum Marketingerfolg bei, denn das Marketing kann nur so gut sein wie die Mitarbeiter.
2. Beim Mittelstandsmarketing handelt es sich um eine eigene Unternehmens-Philosophie
3. Die Unternehmensphilosophie soll von jedem einzelnen Mitarbeiter (von der Reinigungskraft bis hin zum Geschäftsinhaber) nach außen getragen werden.

2.2.6 Leistungsbereitschaft

Unter der Leistungsbereitschaft ist die physische Präsenz des Unternehmens zu verstehen, welche auch als Ausstattungspolitik bezeichnet werden kann. Es geht hierbei um die Frage *Welche Leistungen werden zusätzlich zu den Leistungen im direkten Bezug zum Produkt erbracht?* (vgl. o.V. 2009)

Die physische Präsenz eines Unternehmens ist nicht zu vernachlässigen, denn sie stellt einen Wohlfühlfaktor für den Kunden dar, welcher dazu führt, dass sich die Kunden im Unternehmen wohl fühlen, länger verweilen und wieder kommen. Trotz dieser Wichtigkeit ist der Kostenfaktor, welcher die Gestaltung der physischen Präsenz mit sich bringt, nicht aus den Augen zu verlieren.

Bei der Leistungsbereitschaft handelt es sich beispielsweise um

- die Art des Gebäudes,
- die Gestaltung von Verkaufsraum, Rezeption oder Lounge,
- dem Angebot von Getränken,
- eine Kinderspielecke,
- kundenfreundliche Öffnungszeiten

3. Schlussbetrachtung

Den mittelständischen Unternehmen soll als Handlungsempfehlung nahegelegt werden, in regionalen Zeitungen und Zeitschriften zu werben, sich umzuschauen, ob Banner oder Plakate im nahen Umfeld angebracht werden können und vor allem mit dem Trend zu gehen und die Chance zu nutzen durch Internetwerbung auf sich aufmerksam zu machen.

Es gibt auch für den Mittelstand kein einziges Rezept um optimal auf sich aufmerksam zu machen. Es ist die Summe und die Kombination der absatzpolitischen Instrumente unter Einbezug der Kundennähe, die zum Erfolg führt.

Der Mittelstand muss kreativ sein, um seine Schwächen auszugleichen und lokal angesiedeltes Marketing sinnvoll anwenden. Denn ohne Bekanntheitsgrad ist keine Mund-zu-Mund-Propaganda möglich. Aber genau davon lebt der Mittelstand. Vom Weitertragen positiver Eindrücke und Erfahrungen. Daraus wiederum entstehen überlebensnotwendige Netzwerke, die zur Stammkundschaft werden.

Um seine Stammkundschaft auf Dauer zu halten, muss das Preis-Leistungs-Verhältnis zum Einzelnen passen.

Um Neukunden durch den Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten zu erwerben, müssen Erfahrungswerte gesammelt und Werbekontrollen durchgeführt werden. Denn ein effektiver Einsatz der Marketinginstrumente im Mix bedeutet Erfolg und Misserfolg versuchen messbar zu machen.

„Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“ (Zitat: Henry Ford)

Literaturverzeichnis

American Marketing Association (Hrsg.): Definition von Marketing. https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, Stand: 2014-03-05.

Berekoven, Ludwig (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing - Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2. Aufl., Beck, München.

Glier, Dominik: Wer ist der „Mittelstand“? (http://www.bankm.de/webdyn/dateien/BankM_Wer-ist-der-Mittelstand-Mittelstand-in-Deutschland_20080829.pdf / 06.07.2015).

Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2011): Grundlagen des Marketingmanagements – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Opresnik, Mark Oliver (2015): Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. akt. Aufl., Pearson, Halbergmoos.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Grund-lagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Müller-Hagedorn, Lothar (1993): Handelsmarketing. 2. Aufl.; Kohlhammer, Stuttgart.

o.V. (2009): Auf einen Blick: Die „7P“ des Marketing-Mix, auf: Unternehmer.de.

o.V. (o.J.): http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/absatzpolitisches-instrumentarium /absatzpolitisches-instrumentarium.htm, Stand: 2015-04-12.

Reichling, Helmut (1978): Selbständigkeit als unternehmerisches Ziel im mittelständischen Handel, Saarbrücken.

Reiter, Markus (18. November 2012): Zeitungen in der Krise – Glaubwürdigkeit bleibt das höchste Gut, in: Stuttgarter Zeitung, http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.zeitungen-in-der-krise-glaubwuerdigkeit-bleibt-das-hoechste-gut. 4518716c-adcd-43f6-ab20-c65615ffebba.html, Stand: 2015-04-28.

Rumler, Andrea (2002): Marketing für mittelständische Unternehmen, o.O.: SPC TEIA Lehrbuch Verlag.

Schröder, Hendrik (2012): Handelsmarketing – Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops – Mit Praxisbeispielen. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer 9.

Tietz, Bruno, Köhler Richard und Zentes Joachim (1995): Handwörterbuch des Marketing, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre IV, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weis, Hans Christian (2008): Handelsmarketing. 3. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen.

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Problemfelder bei der Marktsegmentierung im mittelständischen Unternehmen

Studierende:
Decker, Marc
Groh, Ulrich
Männel, Claas
Roos, Corvin

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Kriterien der Marktsegmentierung im Mittelstand

1.1 Arten der Marktsegmentierung

Bei den Arten der Segmentierung eines Marktes wird eine Unterscheidung zwischen Business to Business- und Business to Consumer-Kriterien vorgenommen (vgl. Becker 2006, S. 281 und Meffert 2000, S.188). Die B2B-Kriterien entsprechen im Grundansatz denen im B2C-Bereich (vgl. Meffert 2000, S.186f.). B2B-Kriterien lassen sich in organisations-bezogene, organisationsmitglieder-bezogene und organisationsverhaltens-bezogene Kriterien unterteilen. Organisations-bezogene Kriterien segmentieren den Markt hinsichtlich des Standortes der Organisation, der Größe der Organisation sowie ihrer Zugehörigkeit zu der bestimmten Branche. Weitere Möglichkeiten der Segmentierung bieten das Marktvolumen und der Organisationstyp. Die organisationsmitglieder-bezogenen Kriterien definieren sich durch ihre psychischen Charakteristika. Klassische Beispiele für solche Kriterien sind Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Motivation und die Innovationsfähigkeit. Bei den organisationsverhaltens-bezogenen Kriterien wird der Markt hinsichtlich des Kaufverhaltens von Organisationen segmentiert. Beispiele sind die Auftragsgrößen, Zeitpunkte des Kaufs, Verwendung des Produktes sowie die Lieferantentreue einer Organisation (vgl. Becker 2006, S.281). In der Praxis stehen die B2B-Kriterien den B2C Kriterien fast gleichwertig gegenüber. Die Unterschiede zwischen ihnen sind minimal. Großunternehmen haben viele Bereiche an den Mittelstand ausgelagert, wodurch sich hiermit große Möglichkeiten im B2B Bereich für den Mittelstand ergeben. Als Beispiel ist die Vergabe von öffentlichen Aufträgen durch Kommunen zu erwähnen.

Die B2C-Kriterien stehen den B2B-Kriterien bei der Marktsegmentierung gegenüber. Hier ist zwischen geographischen, soziodemographischen, psychographischen und verhaltensorientierten Kriterien zu unterscheiden (vgl. Meffert 2000, S.188f.). Die folgende Abbildung soll einen Überblick über die B2C-Kriterien verschaffen.

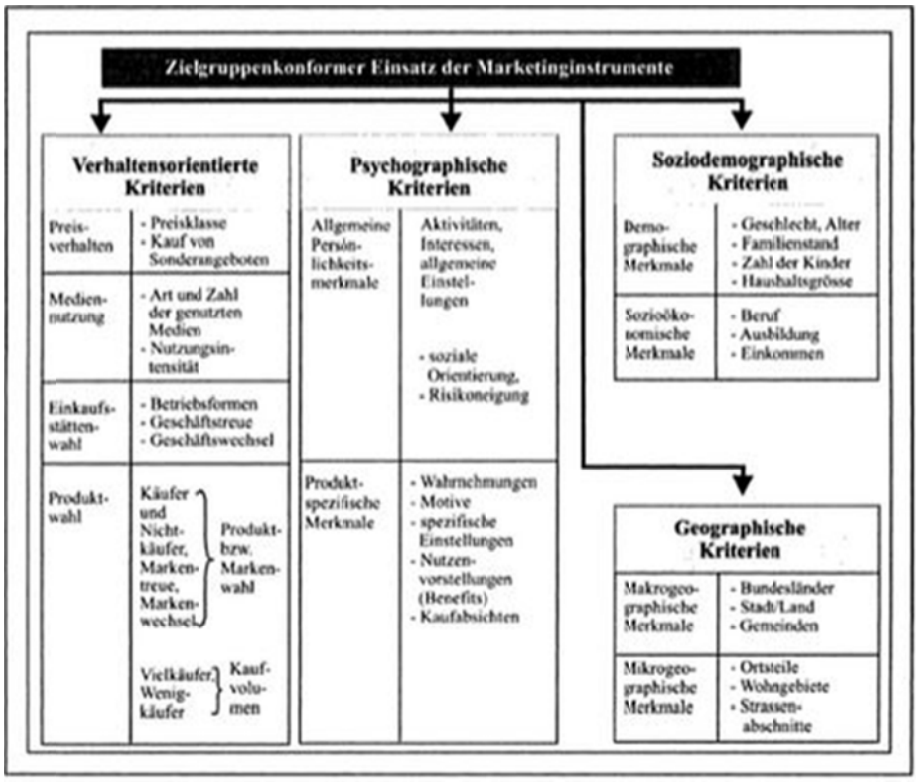

Abbildung 2: B2C-Segmentierungskriterien eines Marktes

Quelle: Meffert 2000, S.188

Die geographische Segmentierung unterteilt den vorgefundenen Markt in verschiedene geographische Abschnitte. Bei diesen Abschnitten handelt es sich um Gebiete, Länder, Landkreise, Städte oder Stadtvierte. Als Beispiel ist die geographische Segmentierung nach den Nielsen-Gebieten zu nennen(vgl. Kotler und Bliemel 2001, S.451). Deshalb werden in Abbildung 1 makrogeographische und mikrogeographische Merkmale voneinander unterschieden (vgl. Meffert 2000, S.188). In wie vielen Märkten ein Unternehmen tätig ist, wird durch die persönlichen Präferenzen und Bedürfnisse entschieden (vgl. Kotler und Bliemel 2001, S.451). Ein mittelständisches Unternehmen muss geographisch den vorliegenden Markt so segmentieren, dass sich geeignete Nischen für das Unternehmen öffnen. Eine beispielhafte Darstellung für das Auffinden einer Nische wird in Gliederungspunkt 3 gegeben.

Bei den soziodemographischen Kriterien erfolgt die Segmentierung anhand der demographischen und sozioökonomischen Kriterien. Hier lassen sich bei den demographischen Kriterien Alter, Geschlecht, Familienstand usw. differenzieren, während bei den sozioökonomischen Kriterien nach Beruf, Ausbildung, Einkommen usw. segmentiert wird (vgl. Meffert 2000, S.188). Diese Kriterien werden sehr häufig

bei der Abgrenzung von Kundengruppen eingesetzt und können als Schlüsselrolle in der Marktsegmentierung gesehen werden. (vgl. Bagozzi et al. 2000, S.300). Größter Vorteil auch für ein mittelständisches Unternehmen ist deren leichte Möglichkeit diese Daten zu messen und zu erfassen und deren zeitliche Stabilität (vgl. Meffert 2000, S.194).

Psychographische Kriterien sind durch allgemeine Persönlichkeitsmerkmale und produktspezifische Merkmale zu unterscheiden (vgl. Meffert 2000, S.188). In diesem Bereich können Gruppen identifiziert werden, die trotz unterschiedlichen psychographischen Kriterien aber zur gleichen demographischen Gruppe gehören (vgl. Kotler et al. 2003, S.459). Aufgrund ihrer sehr aufwendigen Erhebung eignen sich die psychographischen nur bedingt für mittelständische Unternehmen. Sie erfordern oft Primärerhebungen, wo mittelständische Unternehmen finanziell an ihre Grenzen stoßen (vgl. Becker 2006, S.292f.).

Die verhaltensorientierten Kriterien hingegen sollen eine Segmentierung aufgrund des Verhaltens des Konsumentens ergeben. Bei dieser Art der Segmentierung erfolgt eine Gruppenbildung durch die Produktkenntnisse, Einstellungen, Verwendungsgewohnheiten sowie die Reaktion auf ein Produkt durch den Käufer (vgl. Kotler und Bliemel 2001, S.440). Hier wird das Ergebnis von Kaufentscheidungsprozessen widergegeben (vgl. Freter 1983, S.87). Deshalb ist in der obigen Abbildung zwischen Preisverhalten, Mediennutzung, Einkaufsstättenwahl und Produktwahl zu unterscheiden (vgl. Meffert 2000, S.188). Festzuhalten bleibt, dass verhaltensorientierte Kriterien relativ leicht zu erfassen sind. Die Mediennutzung kann zum Beispiel sehr gut in Sekundärstatistiken abgelesen werden (vgl. Freter 1983, S.93ff.).

Außerdem gibt es neben den klassischen Segmentierungskriterien im B2C-Bereich noch weitere Sonderformen der Segmentierung, wie das Konzept der sozialen Schichtung, der Familien-Lebenszyklus, die mikrogeographische Segmentierung, das Lifestyle-Konzept, die Nutzensegmentierung sowie der Single-Source-Ansatz (vgl. Kesting und Rennhak/Munich-Business-School 2005, S.10). Zudem hervorzuheben ist die Segmentierung nach den Sinus-Milieus. Dort werden die demographischen Kriterien mit den wahren Lebenswelten eines Menschen in Verbindung gesetzt. Milieus werden in jedem einzelnen Land getrennt entwickelt und ausgewertet. Durch diese Einteilung wird der Mensch wahrgenommen, was für ihn persönlich in seinem Leben von Bedeutung ist (vgl. Sinus-Institut Heidelberg, 2015).

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den formalen Anforderungen, die gegeben sein müssen, damit eine Marktsegmentierung nach B2C-Kriterien auch langfristig nachhaltig und erfolgreich ist.

1.2 Formale Anforderungen an die B2C-Marktsegmentierung

Neben den vorgestellten B2C-Kriterien zur Marktsegmentierung, sind weitere Anforderungen für eine erfolgreiche Segmentierung im B2C-Bereich zu erfüllen. Wir unterscheiden sechs formale Anforderungen (vgl. Freter 1983, S.43f. und Meffert 2000, S.186f.). Diese Anforderungen sollen die Zweckmäßigkeit der Marktaufteilung sicherstellen und werden im Folgenden näher erläutert und einen Bezug für den Mittelstand hergestellt (vgl. Meffert 2000, S.186f.).

Die Kaufverhaltensrelevanz liefert dem Unternehmen Anzeichen bzw. Merkmale von dem zukünftigen Kaufverhalten der Konsumenten (vgl. Meffert 2000, S.186f.) Für das mittelständische Unternehmen bedeutet dies, dass es wissen muss, was die Kunden in der Zukunft kaufen wollen. Die Stimmung innerhalb der Kundschaft gilt es zu ermitteln. Ist diese Stimmung zu ermitteln, bietet sich für das mittelständische Unternehmen die Möglichkeit in eine Nische hineinzustoßen.

Zudem wird an die Kriterien die Anforderung der Messbarkeit gestellt. Dies bedeutet, dass die ermittelten Segmente erfassbar und messbar sind, um zum Beispiel die Größe und die Kaufkraft der Segmente feststellen zu können (vgl. Kotler und Bliemel 2001, S.452f.).

Außerdem von Bedeutung ist die Erreichbarkeit des Segmentes. Die Erreichbarkeit als Anforderung an die Segmentierungskriterien sagt aus, dass die gebildeten Segmente innerhalb eines Marktes für das Unternehmen zu erreichen und genutzt werden können (vgl. Kotler und Bliemel 2001, S.452f.).

Eine weitere Anforderung an die Kriterien der Segmentierung ist die Handlungsfähigkeit. Sie soll den Einsatz von entsprechenden Marketingmaßnahmen zu den gebildeten Segmenten ermöglichen (vgl. Meffert 2000, S.186ff.).

Die Anforderung der Wirtschaftlichkeit soll sicherstellen, dass die Kosten, die bei der Segmentierung von Märkten entstehen, immer geringer sind, als der Nutzen der sich aus der Erhebung ergeben soll (vgl. Meffert 2000, S.186ff.). Für ein mittelständisches Unternehmen wird es alleine nicht möglich sein eine Primärerhebung durch ein Marktforschungsunternehmen durchführen zu lassen. Die Kosten für eine solche Erhebung sind zu hoch. Gelingen kann eine Primärerhebung

nur, wenn die Kosten der Erhebung von einem Verband oder der Innung übernommen werden. Aus diesem Grund ist es für den Mittelstand wichtig, sich Sekundärstatistiken zu bedienen oder Statistiken, die für das Unternehmen nur einen geringen oder keinen finanziellen Aufwand darstellen(z.B. Facebook-Statistiken).

Die letzte Anforderung an die Segmentierungskriterien im B2C-Bereich stellt die zeitliche Stabilität dar. Bei der zeitlichen Stabilität soll sichergestellt werden, dass die durch die entsprechenden Kriterien gewonnenen Daten und Informationen eine langfristige Gültigkeit haben (vgl. Meffert 2000, S.186ff.). Gerade für den Mittelstand ist die zeitliche Stabilität der Daten und Informationen von großer Bedeutung. Aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen muss die Anforderung unbedingt erfüllt sein, um für eine Nachhaltigkeit der gewonnenen Informationen zu sorgen. Nur wenn die zeitliche Stabilität der Daten und Informationen gewährleistet ist, lohnt es sich für den Mittelstand zu investieren.

Im folgenden Gliederungspunkt wird erläutert, was unter einer Nische zu verstehen ist und wie das Auffinden einer Nische im Mittelstand erfolgt.

2. Nischen als besondere Chance

Bei der Segmentierung von Märkten und der Strategiefindung zur Marktbearbeitung stößt man immer wieder auf den Begriff der Nische. Konkreter geht es dabei um die Marktnische. Für diesen Begriff gibt es keine allgemein anerkannte Definition. Möchte man dennoch eine grobe Beschreibung liefern, so kann man sich dabei an dem Begriff der Nische im Sinne der Biologie orientieren. Eine Nische in einem Ökosystem beschreibt den Lebensraum einer bestimmten Art, wie dieser Raum ausgestaltet ist, wo sich dieser befindet und wie sich dies auf das ganze ökologische System auswirkt (Günther K., 1950, S.81). Dies lässt sich auch auf Marktnischen übertragen und anwenden. K. Günther beschreibt nämlich im Matrix-Patrix-Modell, dass die Attraktivität eines Lebensraums maßgeblich für den vorherrschenden Konkurrenzdruck ist (Günther K., 1950, S. 85). Folglich ist ein offensichtlich attraktiver Lebensraum begehrt, was zu hoher Konkurrenz führt, ein zunächst wenig attraktiver Lebensraum hingegen wird nur geringfügig beachtet und es besteht ein geringer Konkurrenzdruck. Die Gegebenheiten aus diesem Modell setzt der Psychologe Bernt Spiegel in einen wirtschaftlichen Kontext und unterscheidet zwischen der sogenannten latenten und der manifesten Marktnische

(Spiegel, B., 1990, S.35). Bei latenten Marktnischen handelt es sich um solche, bei denen der Konsument kein Produkt oder Dienstleistung vorfindet, mit welchem sein Bedürfnis vollends befriedigt werden kann, jedoch eine Alternative vorhanden ist, welche Ihn trotz Abstrichen zu einem Kauf bewegen. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei manifesten Marktnischen um solche, bei denen der Konsument vom Erwerb absieht, da kein Angebot existiert, welches Ihn hinreichend befriedigt (Spiegel, B., 1990, S.36). Besonders im letzteren Fall ist anzunehmen, dass eine große Chance zum Markteintritt für ein Unternehmen besteht. Einen weiteren interessanten Aspekt steuert Danner zu dieser Überlegung bei. Für Ihn definiert sich eine Marktnische wie folgt: „Die Nische ist ein rentabler Teilmarkt, der entsteht, wenn sich ein Anbieter in einem segmentierten Markt auf bestimmte Kunden, Produkte oder Regionen konzentriert und Bedürfnisse dort erstmals erfüllt oder genauer befriedigt.“(Danner, M. 2002, S.55) Es lässt sich feststellen, dass es bei der Frage nach der Findung einer Marktnische im Wesentlichen um folgende Fragen geht:

1. Existiert ein nicht adäquat befriedigter Bedarf,
2. in einer für mich erreichbaren Region,
3. mit einem ausreichend hohen Marktvolumen
4. in einem von mir bearbeitbaren Bereich (Produkt / Dienstleistung).

Bei der Bearbeitung von Nischenmärkten entstehen dabei sowohl Chancen als auch Risiken für das Unternehmen. Die Entdeckung und Besetzung von Nischen ist häufig mit Innovation verbunden und erfordert Investitionen. Erkennt man als Anbieter in einer sehr exakten Weise die Anforderungen der Kunden, so lassen sich die neu entwickelten Güter häufig auf einem hohen Preisniveau absetzen und führen so zu auskömmlichen Erträgen. Wird jedoch eine Entwicklung am Markt vorbei vorgenommen, so lassen sich die speziellen Produkte oder Dienstleistungen nicht absetzen und die getätigten Investitionen laufen ins Leere. Besonders bei neuen technischen Entwicklungen, welche ein hohes Maß an Know-How erfordern, können sehr schnell Beträge anfallen, welche bei einem Misserfolg besonders kleinere Betriebe in den Ruin treiben können.

Da die Bearbeitung von Nischenmärkten eine hohe Spezialisierung erfordern, sind diese im Verglich zu Massenmärkten häufig nicht von Großkonzernen besetzt und nur bedingt von Interesse. Hier bieten sich gerade für mittelständische Unternehmen Chancen sich zu etablieren und attraktive Margen zu erwirtschaften. Besonders durch einen engen Kundenkontakt ergeben sich Chancen um Kundenbedürfnisse exakt erkennen, einordnen und umsetzen zu können. Auch hier sind klare Vorteile

bei mittelständischen Unternehmen zu sehen, da hier häufig Entscheidungswege kürzer sind (IHK Darmstadt, 2011, S.5) und somit Entscheidungsprozesse schneller von statten gehen, wodurch eine zügige Umsetzung der Kundenwünsche abgebildet werden kann.

Ein großes Problem für Unternehmen stellt jedoch in der Praxis häufig bereits die Identifikation von Marktnischen dar.

Wie bereits festgestellt, entstehen Marktnischen immer dann, wenn Kundenbedürfnisse nicht oder nicht adäquat befriedigt werden. Somit erschließt sich auch bereits die erste Möglichkeit Nischen zu erkennen, nämlich das regelmäßige Gespräch mit dem Kunden. Hierbei ist es wichtig dem Kunden das Gefühl zu geben ernstgenommen zu werden und tatsächlich offen zu sein für neue Ideen, Anregungen und Kritik. Dies stellt einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur Nischenfindung dar. Verpasst man es Kunden in ein ehrliches Gespräch zu leiten, so erhält man keine nützlichen Informationen. Besonders bei mittelständischen Unternehmen ist es wichtig, dass auch oder sogar besonders der Inhaber mit Kunden in Kontakt tritt. Hier erhält er nicht nur Informationen aus erster Hand, sondern signalisiert ein großes Interesse an den Bedürfnissen seiner Klientel, was im Idealfall zu einem wie zuvor beschriebenen ehrlichen Gespräch führt.

Ein weiteres Werkzeug für den Erkenntnisgewinn über Marktnischen stellen verschiedenen Online-Tools dar. Mit Hilfe dieser Programme und Dienstleistungen, können Suchbegriffe und Trefferqualität analysiert werden. Diese können Aufschluss darüber geben, ob bestimmte Anforderungen der Suchkriterien von Mitbewerbern im Internet erfüllt werden und in welchem Umfang. Dies kann als Anhaltspunkt genutzt werden, um im eigenen Unternehmen zu überprüfen, ob die Kundenwünsche einer bestimmten Kundengruppe besser abgebildet werden können und ob dies rentabel ist.

Möchte man erst ein Unternehmen gründen oder hat auf Grund der Größe nur eine begrenzte Kundengruppe, so kann auch der Freundes- oder Bekanntenkreis als Informationsquelle dienen. Hier werden in der Regel ehrliche und offene Worte gefunden, außerdem sind Produkte oder Dienstleistungen zu meist bekannt, wodurch eine Einschätzung und Beurteilung ermöglicht wird.

Eine wichtige jedoch häufig nicht günstige Art um Informationen zu Marktnischen zu gewinnen ist die Marktforschung. Hierbei werden systematisch Daten über einen Markt und Möglichkeiten diesen zu beeinflussen gesammelt, aufbereitet, analysiert

und schließlich interpretiert (Böhler, H., 2003, S. 19). Diese Aufgabe wird häufig an professionelle Agenturen delegiert, wodurch hohe Kosten entstehen können.

3. Umsetzung & Herausforderungen

In diesem Teil der Arbeit wird dargestellt, dass es bei der Umsetzung der Marktsegmentierung im Mittelstand zu Problemen kommen kann. Ebenso steht der Mittelstand vor besonderen Herausforderungen die es gilt zu meistern. Anhand einiger Marktsegementierungskriterien lassen sich diese Herausforderungen explizit darstellen.

Die vier wichtigsten Segmentierungskriterien von Konsumgütermärkten sind laut Kotler die geografischen, psychografischen, demografischen und verhaltensorientierten Kriterien (vgl.Kotler, 2011, S.463).

Anhand eines Beispiels wird näher auf die einzelnen Kriterien eingegangen. In den folgenden Kapiteln soll die Marktsegmentierung bei einem Winzer dargestellt werden. Da es sich bei diesem Berufszweig um eine Beschäftigung in der Konsumgüterbranche handelt, sind die oben genannten Kriterien wirksam (vgl.Kotler, 2011, 463).

- Geographische Kriterien wie Städte, Länder, Bundesländer, Kreise.
- Demografische Kriterien wie Familienstand, Alter, Geschlecht, Einkommen Beruf, Bildung, u.a.
- Verhaltensorientierte Kriterien wie Wahl der Einkaufsstätte, Kaufintensität, Preisverhalten, Kaufbereitschaft, u.a.
- Psycholografische Kriterien wie allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Präferenzen, Motive, Lebensstile

Durch diese Kriterien ist es möglich die Märkte voneinander abzugrenzen und sie somit einer differenzierteren Marktbearbeitung zugänglich zu machen (vgl. Bruhn, 2012, S.60).

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Marktsegementierungskriterien näher beobachtet und anhand des Winzer-Beispiels erläutet. Dadurch sollen die Unterschiede zwischen Großunternehmen und mittelständischen Unternehmen dargestellt werden.

Erläuterungen zum Beispiel:

Großunternehmen: Hier ein Wein-Lieferant für einen großen deutschen Discounter, Anbaugebiet mehr als 250 ha

Mittelständischer Betrieb: kleines Weingut in der Pfalz, Familiengeführt, Anbaugebiet 20ha

3.1 Geographische Segmentierung

Bei der geographischen Segmentierung kann zwischen Ländern, Städten, Gemeinden, etc. unterschieden werden. Hierbei sind verschiedene Präferenzen wie zum Beispiel die Gewohnheiten und Mentalitäten unterschiedlich (vgl. Kotler, 2011,S. 463).

Bei der geografischen Segmentierung an dem Beispiel des mittelständischen Winzers ist es so, dass dieser sich eher auf die umliegenden Dörfer, Städte und Gemeinde konzentriert als auf bundes- bzw. europäische Ebene. Das Großunternehmen, deckt hier bundesweit die Verkaufsflächen des Discounters ab. Es ist also in jedem Markt des Discounters vertreten. Da es in Deutschland Gebiete gibt, in denen mehr Wein als Bier getrunken wird ist es für das mittelständische Unternehmen besser, dass es sich auf diese Märkte konzentriert.

Die Herausforderung für den mittelständischen Winzer ist es die richtigen Gebiete durch die Segmentierung heraus zu filtern. Problem hierbei ist, dass das Großunternehmen im gleichen Markt tätig ist und es dadurch zu Absatzschwierigkeiten kommen kann.

3.2 Demografische Segmentierung

Bei der demografischen Segmentierung wird der Gesamtmarkt in einzelne Gruppen aufgeteilt. Hier werden Variablen wie Geschlecht, Alter, Beruf, Bildung, etc. herangezogen. Die demografische Segmentierung ist die wichtigste Basis der Marktsegmentierung, da sich die einzelnen Variablen einfach messen lassen und Bedürfnisse, Wünsche und Verbrauchsgewohnheiten eng mit demografischen Kriterien in Verbindung stehen (vgl. Kotler, 2011, S.465).

Um auf das Beispiel des Winzers zurückzukommen ist es für das mittelständische Unternehmen schwer hier „richtig“ zu segmentieren bzw. selektieren. Durch die verschiedenen o.g. Variablen lässt sich nicht der perfekte Weintrinker erforschen. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass man hier spezielle Marketingaktionen für besondere Weine veranlasst und dadurch eine gewisse Kundengruppe selektiert.

Beispielsweise: Sommerwein für den Akademiker über 50 in einer gehobenen Preiskategorie in der Region Landau. Dadurch tritt das Unternehmen automatisch in einen Nischenmarkt, der durch das Großunternehmen nicht zu bedienen ist. Denn

sich auf solche Aktionen zu spezialisieren bzw. einen solchen qualitativ hochwertigen Wein kann das Großunternehmen nicht produzieren und vertreiben.

Hier wird bei Großunternehmen ein Median gezogen und ein Wein fabriziert, der den meisten Kunden schmeckt. Auf einzelne Vorlieben und Geschmäcker kann hierbei keine Rücksicht genommen werden, da dieser Aufwand nicht im Verhältnis steht.

3.3 Verhaltensorientierte Segmentierung

Bei der verhaltensorientierten Segmentierung werden die Kaufinteressenten in Gruppen eingeteilt, die sich an den Parametern wie Wahl der Einkaufsstätte, Kaufanlässe, Kaufintensität, Preisverhalten und Kaufbereitschaft orientieren (vgl. Kotler, 2011, S.471).

Auf das Beispiel des Winzers bezogen kann festgehalten werden, dass hier die Käufer in verschieden Gruppen selektiert werden können. Bei der Segementierung der Kaufanlässen ist es so, dass an bestimmten Ereignissen mehr Wein getrunken wird als an anderen Tagen. Zudem kann der Winzer auch aus dem Preisverhalten der Kunden Schlüsse ziehen und so eine Selektion vornehmen.

Bei einem Mittelständischen Unternehmen ist es vermutlich einfacher auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden einzugehen und darauf zu reagieren, als dies bei einem Großunternehmen geschehen kann. Die einzelnen Hierachieebenen und Wege innerhalb des Mittelständischen Betriebes sind kleiner als bei einem Großunternehmen.

Weitere Herausforderung für den Mittelstand ist es die Kaufbereitschaft der Kunden zu messen. Auch dieses Kriterium sowie die weiteren Kriterien sind schwer messbar, da Großunternehmen über bessere und aussagekräftigere Marktforschungsdaten verfügen als Mittelständler.

3.4 Psychografische Segmentierung

In diesem Kapitel wird deutlich gemacht welche Herausforderungen mittelständische Unternehmen im Bereich der psychografischen Segmentierung zu bewältigen haben und vor welchen Problemen sie stehen.

Unter dem Begriff psychografische Segmentierung versteht man in erster Linie die Persönlichkeitseigenschaften wie die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Präferenzen, Motive und Lebensstile (vgl.Bruhn, 2012, S.60).

Hierbei geht es darum wie man Kunden in verschieden Gruppen anhand ihrer Persönlichkeitsmerkmale unterteilen und segmentieren kann.

Welche Präferenzen bevorzugt ein Kunde. Möchte dieser eher einen teureren Wein mit feinem, glanzvollen Etikett oder bevorzugt er eine günstigen Wein mit einem Aufdruck?! Was sind die Kaufmotive des Kunden, warum kauft er den Wein?Was veranlasst ihn dazu?

Bei der psychografischen Segmentierung ist es die Herauforderung für das mittelständische Unternehmen sinnvoll und gut zu segmentieren um sich optimal einen guten und große Kundekreis zu sichern. Bei einem Großunternehmen ist dies jedoch schwierig. Dieses kann sich nicht nur auf einen „kleineren“ Kreis von Kunden konzentrieren, da die Absatzmenge einfach zu groß ist um fein zu selektieren.

Problem für den Mittelstand ist es, solche Analysen durchzuführen, weil hierzu meist die finanziellen Mittel fehlen.

Generell lässt sich feststellen, dass Nischenmärkte für den Mittelstand am wichtigsten sind. Gerade Märkte auf denen wenig Konkurrenz herrscht sind für den Mittelstand gewinnbringend, da man dabei auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden explizit eingehen kann.

Die Herausforderung besteht dabei richtig zu selektieren und segementieren um sich einen „eigenen“ Markt zu schaffen und sich dadurch vom Massenangebot der Großunternehmen abzuheben.

4. Fazit

Es sind viele Möglichkeiten gegeben um einen Markt zu segmentieren. Für mittelständische Unternehmen kommt bei der Betrachtung geographischer Kriterien, häufig besonders ein regionaler oder sogar lokaler Ansatz zur Segmentierung in Frage. Außerdem bieten insbesondere Nischen bzw. Nischenprodukte gute Chancen für mittelständische Betriebe, da hier häufig auskömmliche Margen zu erzielen sind und Nischenprodukte für große Konzerne in vielen Fällen zu unattraktiv sind.

Die richtige Wahl der Marktsegmentierung ist in besonderem Maß entscheidend für mittelständische Unternehmen, da hierdurch wirkungslose Ausgaben vermieden werden können, welche schnell zu finanziellen Problemen führen können.

Literaturverzeichnis

Bagozzi, R. P., Rosa, J. A., Celly, K., Coronel, F. F. (2000): Marketing-Management, München u. a.

Becker, Jochen (2006): Marketing-Konzeption, Grundlagen des Ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. überarbeitete und erweiterte Aufl., München: Vahlen Verlag.

Böhler, H. (2004). Marktforschung (3 Ausg.). Stuttgart : Kohlhammer

Bruhn, Manfred (2012): Marketing, 11.Aufl., Wiesbaden.

Danner, M. (2002). Strategisches Nischenmanagement. Gießen: Gabler.

Freter, Hermann. (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Günther, K. Ökologische und Funktionelle Anmerkungen zur Frage des Nahrungserwerbs bei Tiefseefischen. In H. Grüneberg, & W. Ulrich, Moderne Biologie, Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans Nachtsheim.

IHK Darmstadt: http://www.darmstadt.ihk.de/linkableblob /daihk24/service marken /ueber_unspresse/downloads/1601078/.6./data/Personalgewinnung_fuer_kleine_und_mittlere_Unternehmen-data.pdf.

Kesting, Tobias und Rennhak, Carsten (2005): Methoden der Marktsegmentierung in deutschen B2C-Unternehmen, http://www.munich-business-school.de/fileadmin/MBS_Daten/Dateien/Working_Papers/MBS-WP-2005-13.pdf, zuletzt geprüft am: 17.05.2015.

Kotler, Philip und Bliemel, Ferdinand (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John und Wong, Veronica (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Aufl., München: Pearson Studium.

Kotler, Philip, Keller, Kevin L. und Friedhelm Bliemel (2003): Marketing-Managment, 12. Aufl., Boston, San Francisco München: Pearson Higher Education.

Kotler, Philip, Keller, Kevin L. und Marc o. Opresmik (2015): Marketing-Managment, 14. Aufl., Boston, San Francisco München: Pearson Higher Education.

Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sinus-Institut Heidelberg (2015): Lösungen, http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, zuletzt geprüft am: 17.05.2015.

Spiegel, B. (1990). Nische – Ein Begriff aus der theoretischen Biologie im Marketing. In Thexis4 (Bd. 7).

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Die Bedeutung von Netzwerken und persönlichen Verbindungen im Mittelstandsmarketing

Studierende:

Regitz, Andre
Simon, Verena

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einleitung

Unternehmen sind heutzutage in ihrem Leistungsprozess in zunehmendem Maß auf eine stabile Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Kunden angewiesen. Die immer größer werdende Globalisierung der Märkte und der voranschreitende technologische Fortschritt haben in den letzten Jahren zu einer Verschärfung des Wettbewerbs geführt. Dieser Konkurrenzdruck zwingt Betriebe auf der einen Seite, ihre Stellung zu behaupten und auf der anderen Seite, auch immer häufiger in neue Märkte vorzustoßen. Großunternehmen begegnen diesem Problemen und den Herausforderungen in den letzten Jahren vermehrt mit Akquisitionen anderer Unternehmen. Mittelständische Unternehmen hingegen verfügen jedoch meist nicht über die notwendigen Ressourcen, um neue technologische und marktliche Positionen über vergleichbare Transaktionen zu erreichen. Aus diesem Grund sind mittelständische Unternehmen darauf angewiesen, sich erfolgreich anderer strategischer Instrumente zur Aufrechthaltung der Wettbewerbsfähigkeit zu bedienen. Der Aufbau und die Pflege konzipierter Netzwerke sowohl zum Kunden, als auch zu anderen Geschäftspartnern, können in diesem Zusammenhang als mächtiges strategisches Instrument angesehen werden (vgl. Werp, 1998, S.1ff).

Die folgende Arbeit wird sich aus diesem Grund mit dem Thema der mittelständischen Netzwerkbildung, sowohl auf Kunden- als auch auf Firmenebene beschäftigen. Zu Anfang wird sich die Arbeit zunächst, um ein besseres Verständnis zu gewährleisten, mit den wichtigsten Begrifflichkeiten kurz auseinander setzten. Weiterhin werden im Nachfolgenden die wichtigsten Netzwerkinstrumente vorgestellt und erläutert. Zu Beginn wird dabei die direkte Werbung mit der schriftlichen und mündlichen Ansprache, den Stammkundenbeziehungen sowie den Marktveranstaltungen erläutert. Darauf folgend werden die Verkaufsförderung und das Sponsoring als weitere Instrumente zur Netzwerkbildung im Mittelstandsmarketing dargestellt. Abschließend erfolgen eine Zusammenfassung und ein Ausblick zu dieser Seminararbeit.

2. Grundlagen

2.1 Begrifflichkeiten

Aus dem vorliegenden Titel der Arbeit ergeben sich verschiedene begriffliche Schwerpunkte. Diese sind nachfolgend aufgelistet und werden zum besseren Verständnis im Vorfeld der weiteren Betrachtung zuerst definiert und eingegrenzt.

2.2 Netzwerke

Nach Gabler ist ein Netzwerk „ein System von miteinander in über reine marktbezogene Beziehungen hinausgehend verbundenen Akteuren als Zwischenform von Markt und Hierarchie. Die Struktur eines Netzwerks wird durch das Verhalten, die Interdependenz, die Intensität der Kopplung und die Macht der Akteure bestimmt. Des Weiteren kann man Netzwerke hinsichtlich der Zielsetzung und des Grades der Formalität sowie der räumlichen Anordnung unterscheiden (kreatives Milieu, Industriedistrikt)“ (Gabler- Wirtschaftslexikon, 2015).

2.3 Mittelständische Unternehmen

In der Fachliteratur gibt es sehr unterschiedliche Bezeichnungen für mittelständische Unternehmen und es gibt keine einschlägige Abgrenzung in diesem Bereich. Nach Reichling müssen bei dem Begriff Mittelstand zwei Aspekte unterschieden werden. Der erste Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt, ist der Größenfaktor und der zweite Aspekt bildet der der soziologische Faktor (vgl. Reichling, 2015).

Mittelständische Unternehmen sind grundsätzlich von ihrer Mitarbeiter- und Umsatzzahl kleiner als andere Unternehmen in der gleichen Branche, jedoch ist der soziologische Faktor der fundamentale Aspekt den es zu berücksichtigen gilt. Die soziologische Betrachtung zeigt, das mittelständische Unternehmen meist von einer Person oder Familie geführt werden und das Hauptziel des Unternehmens die Erhaltung der Selbstständigkeit ist (vgl.Reichling, 1978; Köhne, 2006, S. 29ff).

2.4. Entstehungsgründe, Ziele und Herausforderungen

Wie zuvor bereits kurz beschrieben, entsteht gerade für mittelständische Unternehmen ein immer größer werdender Handlungsdruck, sich der strukturellen Veränderung, der Produkt- und Dienstleistungskomplexität, der Schnelllebigkeit auf dem Markt und den Kundenanforderungen in ihrer Branche anzupassen. Dies ergibt

sich nicht zuletzt, da der Mittelstand meist über wesentlich geringere Ressourcen und Know-How verfügt als Großunternehmen (vgl. Köhne, 2006, S. 29ff). Durch die Bildung von Netzwerden versuchen mittelständische Unternehmen Konkurrenzfähig zu bleiben, ihren Absatz zu steigern und eine familiäre Verbundenheit zwischen Kunden und Geschäftspartner aufzubauen (vgl. Köhne, 2006, S.29ff).

Die Herausforderungen die sich dabei ergeben, sind gerade in Unternehmen ohne eigene Marketingabteilungen von besonderen Schwierigkeiten geprägt. Um erfolgreich eine Netzwerk aufbauen zu können, sollte ein Unternehmen zu Anfang erst zunächst eine Markt- und Marketingforschung durchführen. Dies sieht bei mittelständischen Unternehmen meist so aus, dass sich das Unternehmen in der näheren Umgebung, z.B. der Nachbarschaft, einen Eindruck darüber verschafft, welche Konkurrenten in der umliegenden Nähe angesiedelt sind und welche potenziellen Kunden es gewinnen könnte. Danach müssen sowohl in Groß- als auch in mittelständischen Unternehmen die Verbraucherbedürfnisse und -wünsche analysiert werden. Wo Großunternehmen meist mit weitschweifenden Umfragen ihre Informationen sammeln, bedienen sich mittelständische Unternehmen meist einfacheren Hilfsmitteln wie der direkten Kundenansprache. Neben diesen Punkten werden bei der Markt- und Marketingforschung auch eine Zielgruppenforschung und eine Konkurrenzforschung vollzogen. Diese dienen Unternehmen dazu, über die umliegende Konkurrenz und der jeweiligen Zielgruppe nähere Informationen zu sammeln, um unter Umständen ein besseres Image bei der gewünschten Kundschaft zu erreichen.

Um die Ergebnisse der Forschungen klar strukturieren zu können, sollte bei jeder Analyse zum Schluss ein Marketing-Kontrollsystem hinzugefügt werden. Dies wird aber gerade in kleineren Unternehmen häufig falsch durchgeführt. Meist werden nur die Umsatzzahlen nach einer Marketingaktion als Erfolgsinstrument herangezogen und dies wird in den meisten Fällen auch zu früh vollzogen, nämlich direkt nach der Marketingaktion. In solchen Fällen sollten gerade mittelständische Unternehmen eine genauere Analyse der Ergebnisse vollziehen und den Erfolg auch an anderen Kennzahlen neben dem Umsatz festmachen (vgl. Dallmer, 1975, S. 18ff).

3 Netzwerkinstrumente

Um ein Netzwerk überhaupt aufbauen zu können, kann sich ein Unternehmen den verschiedensten Instrumenten bedienen. Um zu verdeutlichen, welche verschiedenen Arten von Instrumenten darunter zu verstehen sind, werden nachfolgend unterschiedliche Netzwerkinstrumente dargestellt (siehe Abbildung 3).

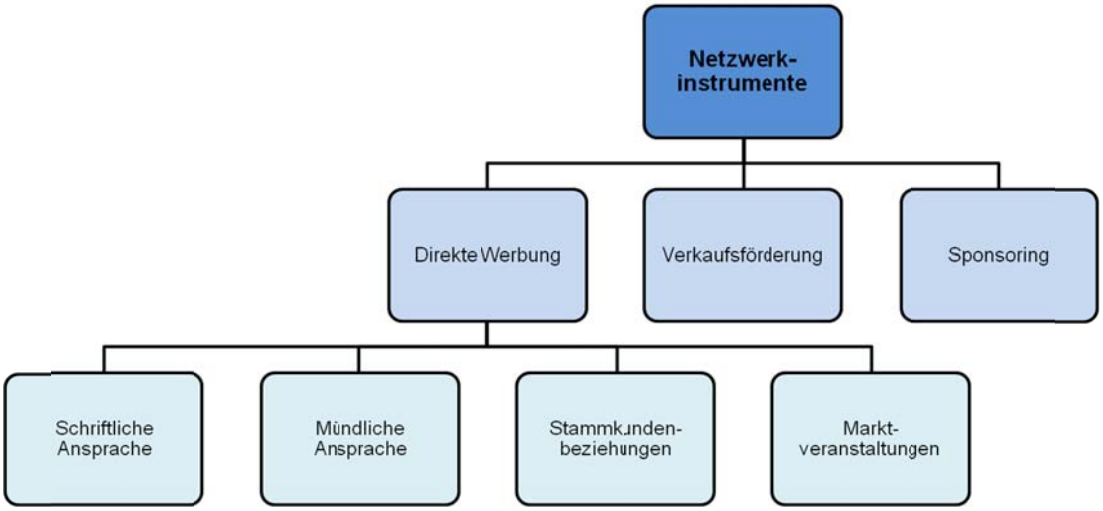

Abbildung 3: Netzwerkinstrumente mittelständischer Unternehmen
Quelle: eigene Darstellung

3.1 Direkte Werbung

3.1.1 Schriftliche und mündliche Ansprache

Durch die schriftlich und mündliche Ansprache können mittelständische Unternehmen durch eine verhältnismäßig günstige Art und Weise Neukunden gewinnen, den Kunden an bestimmte Produkte oder Dienstleistungen binden, Treueaktionen durchführen oder dem Kunden durch Erinnerungstermine eine weitere Serviceleitung zur Verfügung stellen. Durch diese verschiedenen Instrumente wird dem Kunden gezeigt, dass er in diesem Unternehmen nicht nur als Kunde, sondern auch als Mensch angesehen wird. Der Verkauf steht hierbei nämlich nicht im Vordergrund. Vielmehr will das Unternehmen durch die schriftliche oder mündliche Ansprache den Kunden an das Unternehmen binden und eine engere Verbindung mit ihm aufbauen (vgl. Job-Konzept-Berlin, 2015).

3.1.2 Stammkundenbeziehungen

Wie zuvor bereits erwähnt, kann sich ein mittelständisches Unternehmen im Gegensatz zu einem Großunternehmen seinen Kundenkreis, wenn überhaupt eher national, wenn nicht sogar nur regional aufbauen. Viele mittelständische Unternehmen fokussieren dabei die direkte Umgebung. Durch bestimmte Serviceleistungen, die nur den Stammkunden in der Nachbarschaft angeboten werden, wie beispielsweise, dass der „Bäcker von Nebenan“ den Nachbarn auf der

gegenüberliegenden Straßenseite die Brötchen jeden Morgen persönlich liefert, wird ein enges Band zwischen Kunden und Unternehmen geschaffen.

Um diese persönliche Verbundenheit aufbauen zu können, muss das „Unternehmen von Nebenan“ sich jedoch auch von anderen Großunternehmen oder Konkurrenten in der Umgebung unterscheiden. Dabei ist es hilfreich, zunächst viele persönliche Informationen über den Kunden zu gewinnen. Dies kann z.B. durch einen kurzen Smalltalk erfolgen, aber auch durch Aufmerksamkeit und die Beobachtung des Kunden können viele wichtige Informationen gesammelt werden. Darüber hinaus kann, wie bereits erwähnt, die besondere Serviceleitung für Stammkunden oder Kunden in der Nachbarschaft zu einem familiäreren Verhältnis führen und den Kunden somit an das Unternehmen binden. Auch der persönliche Handschlag und die Begrüßung des Kunden durch die direkte Namensansprache ist ein sehr einfaches, aber dennoch sehr wirkungsvolles Instrument zum Aufbau einer Stammkundenbeziehung.

Desweiteren können durch solche Beziehungen auch andere wirtschaftlich relevanten Beziehungen entstehen. Durch ein familiäres Verhältnis können ebenfalls auch andere Netzwerke aufgebaut werden, wie z.B. die Kooperation von Handwerksunternehmen verschiedener Branchen in der Stadt oder im Dorf zeigt, welche miteinander korrespondieren, um sich in Gegenseitigkeit Aufträge zu vermitteln, wenn diese durch das eigene Unternehmen allein nicht erfüllt werden können. So korrespondieren z.B. häufig Schreiner- und Sanitärbetriebe miteinander.

Durch die Schaffung dieser persönlichen Beziehung zum Kunden wie auch zu anderen naheliegenden Unternehmen, kann ein Unternehmen eine enge und dauerhafte Beziehung aufbauen. Dadurch erhält der Kunde eine gewisse Verpflichtung, bei diesen Unternehmen bestimmte Produkt oder die Dienstleitung nur dort zu erwerben. Meist wird der Kunde, der eine Stammkundenbeziehung zu einem bestimmten Unternehmen aufgebaut hat, keine Angebote bei anderen Unternehmen einholen, da die Verpflichtung und das dadurch entstehende „schlechte Gewissen“ gegenüber dem Unternehmen, zu groß ist (vgl. Kaack, 2015).

3.1.3 Marktveranstaltungen

Ein weiterer Punkt der direkten Werbung sind die Marktveranstaltungen. Durch Marktveranstaltungen können geschaffene Beziehungen sowohl zum Kunden, als auch zu anderen Unternehmen, besser gefestigt werden. Durch das Bereitstellen von Getränken und in seltenen Fällen auch Snacks, entsteht zwischen Unternehmen und den Geschäftspartnern eine lockerere Atmosphäre und man ist

dazu verleitet, auch über private Themen eine Unterhaltung zu führen. Durch diesen lockereren Austausch von Informationen wird ein privates und familiäres Verhältnis geschaffen und die Netzwerke können dadurch gefestigt werden (vgl. Kloiber, 2015).

3.1.4 Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung, engl. Sales Promotion, stellt einen weiteren Baustein der Instrumente zur Bildung von Netzwerken im Mittelstandsmarketing dar. Als elementarer Bestandteil der Kommunikationspolitik eines mittelständischen Unternehmens, bildet die Verkaufsförderung alle Maßnahmen, die markt- und absatzbezogene Informationen zur Unterstützung und Erhöhung der Wirksamkeit der eigenen Absatzorgane, der Marketingtätigkeit, der Absatzmittler sowie der Beeinflussung der Endverbraucher bereit stellen (vgl. Meffert, 1979, S. 458).

Der Marketingetat mittelständischer Unternehmen, welcher im Vergleich zu Großunternehmen deutlich geringer ist, wird prozentual sukzessiv mehr für die Verkaufsförderung eingesetzt. Jedoch muss dabei beachtet werden, dass eine zu starke Verschiebung der Anteile des Etats hin zur Verkaufsförderung nicht zieladäquat sein kann. Dementsprechend müssen die Unternehmer auf langfristige Sicht ein Gleichgewicht bei dem Einsatz von Werbung und Verkaufsförderung finden. Der Grund für diese Verlagerungen liegt oftmals in den Kräfteverschiebungen unter den Wettbewerbern und den grundlegenden Absatzproblemen, selbst wenn das mittelständische Unternehmen eine Nische bedient. Dabei sind durch die sich ständig weiterentwickelnden wirtschaftlichen Bedingungen, besondere Herausforderungen in Bezug auf die kürzeren Produktlebenszyklen, die höhere Preissensibilität der Konsumenten sowie die geringere Wirksamkeit der klassischen Werbung festzustellen. Die generelle Ausrichtung der Verkaufsförderung ist, im Gegensatz zur Werbung, eher kurzfristig und taktisch, da hierdurch weiterführende Kaufanreize gebildet werden, die eine temporäre Absatzsteigerung bewirken sollen (vgl. Meffert, 1979, S. 458f.).

Um das breite Feld der Verkaufsförderungsmaßnahmen zielgerichteter auf die unterschiedlichen Adressaten auszurichten, können vier Grundarten der Sales Promotion dargestellt werden. Dabei differenziert man die handelsgerichtete, die interne, die direkte konsumentengerichtete sowie die indirekte konsumentengerichtete Verkaufsförderung (vgl. Abbildung 4). Zur Sicherung der Geschäftsbeziehungen mit Handelsbetrieben und um gegenseitige Synergieeffekte zu generieren, können mittelständische Unternehmen ihre

Verkaufsförderungsmaßnahmen auf ausgewählte Absatzmittler ausrichten und übertragen. Die somit definierte handelsgerichtete Verkaufsförderung dient dem herstellenden Unternehmen als Instrument zur Produktplatzierung in kooperierenden Handelsbetrieben. Der Hersteller verfolgt darüber hinaus das Ziel, seine Produkte durch Vergünstigungen oder Zusatzleistungen attraktiver zu gestalten, damit der Kooperationspartner diese langfristig in seinem Sortiment aufnimmt und den Distributionsgrad, sowie den Absatz der Produkte erhöht. Dabei spricht man von der sogenannten Push-Absatzstrategie (vgl. Kaiser, 2014, S. 13).

Zu den Instrumenten der **handelsgerichteten** Verkaufsförderung gehören unter anderem:

- **Händlerschulungen**: Hierbei schult der Hersteller den Handelsbetrieb bei erklärungsrelevanten Produkten, um diese fachgerecht den Konsumenten anbieten und somit den Absatz unterstützen zu können.
- **Sonderkonditionen**: Der Hersteller gewährt dem Händler und dessen Mitarbeitern Rabatte für die Produkte oder überlässt ihnen Geschenke und Gratisartikel. Dabei sind jedoch stets die Compliance-Richtlinien der Händler zu beachten.
- **Preisaktionen**: Der Händler erhält von dem Hersteller für einen festgelegten Zeitraum, in Abhängigkeit von der Abnahmemenge, Nachlässe auf die Einkaufspreise. Dadurch soll das Handelsunternehmen motiviert werden, größere Stückzahlen der aktionierten Produkte abzunehmen oder neue Artikel des Herstellers in das Sortiment des Händlers zu platzieren (vgl. Olbrich und Tauberger, 2006, S. 13ff).

Die zweite der vier Grundarten der Verkaufsförderung bildet die interne Verkaufsförderung. Das mittelständische Unternehmen generiert dabei extrinsische Motivationsanreize für die internen kunden- und verkaufsorientierten Organe. Die Incentivierung dient dabei der Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Vertriebsorgane durch motivierende Anreize und unternehmensinterne Schulungen (vgl. Kaiser, 2014, S. 13ff).

Typische Instrumente der **internen** Verkaufsförderung sind unter anderem:

- **Incentives und Prämien**: Die Mitarbeiter des Herstellers erhalten Sachpreise oder Reisegutscheine bei einer bestimmten Vertriebs- oder Akquisitionsleistung. Die Auswahl der Mitarbeiter kann anhand von Punktesystemen erfolgen, wobei die Leistungen in quantifizierbare Punkte umgewandelt werden oder durch Wettbewerbe unter den

Vertriebsmitarbeitern, wobei der erfolgreichste Mitarbeiter eine Belohnung erhält. Darüber hinaus werden den Mitarbeitern bei definierten Verkaufsleistungen oder Neukundenakquirierungen finanzielle Prämien gezahlt, um weitere extrinsische Motivationsanreize zu bilden.

- **Informationsveranstaltungen und Verkaufsschulungen**: Ähnlich wie die Händlerschulungen der handelsgerichteten Verkaufsförderungen, dienen die Informations- und Schulungsveranstaltungen primär der Vermittlung der erforderlichen Produktinformationen und der Verbesserung der Verkaufstaktiken der eigenen Vertriebsangestellten. Die Mitarbeiter können hierbei in Form von Seminaren, elektronischen Medien oder durch Informationsmaterialien geschult und weitergebildet werden (vgl. Olbrich und Tauberger, 2006, S. 11f).

Die dritte Form der Verkaufsförderung ist die direkte konsumentengerichtete Verkaufsförderung. Diese zielt primär auf die direkte Kaufmotivierung der Konsumenten ab. Diese Grundart der Verkaufsförderung ist ein kostengünstiges Instrument für mittelständische Unternehmen, um die Endverbraucher direkt anzusprechen und diese zum Kauf zu bewegen. Im Gegensatz zu der Push-Absatzstrategie, welche bei der handelsgerichteten Verkaufsförderung zum Einsatz kommt, wird hier ohne den Einsatz eines Absatzintermediärs, die Pull-Absatzstrategie angewendet. Dabei werden die Kunden durch einfache Maßnahmen an das Unternehmen „heran gezogen“, gebunden und dazu bewegt, die Produkte bei dem herstellenden Unternehmen direkt zu kaufen (vgl. Kaiser, 2014, S. 13ff).

Als typische Instrumente der **direkten konsumentengerichteten** Verkaufsförderung gelten:

- **Flyer und Prospekte**: Dabei kommuniziert der Hersteller neue oder bestehende Produkte oder Preisaktionen gegenüber den Kunden, durch die Verteilung von Druckerzeugnissen. Das mittelständische Unternehmen kann durch die regelmäßige regionale Verteilung der Flyer und Prospekte das Unternehmen selbst und seine Produkte gegenüber einem breiten Adressatenkreis bekannter machen und somit neue Kunden an das Unternehmen heran führen.
- **Direct Mailings und Onlinegewinnspiele**: Analog zu den Druckerzeugnissen, dienen diese Instrumente ebenfalls der Produktinformationsvermittlung und der Vermittlung von Rabattaktionen auf

elektronischem Weg. Direct Mailings informieren die Kunden vereinzelt oder in regelmäßigen Abständen, in Form von Newslettern, über einzelne Aktionen und Produktneuerscheinungen, welche direkt per e-Mail an die Endverbraucher übermittelt werden. Durch die Beantwortung von Fragen zu den Produkten oder einer Werbekampagne des Unternehmens im Internet, nehmen die Kunden an Onlinegewinnspielen teil. Die Kunden erhalten dabei die Möglichkeit, Sach- und Geldpreise zu gewinnen. Die Online durchgeführten Gewinnspiele haben zum einen das Ziel, dass die Kunden sich intensiver mit dem Unternehmen auseinander setzen und zum anderen, dass durch die Angabe von persönlichen Daten der Kunden, das Unternehmen wichtige Informationen bezüglich Marktforschungstätigkeiten und gezielten Werbekampagnen erhält (vgl. Olbrich und Tauberger, 2006, S. 18ff).

Die vierte Grundart der Verkaufsförderungsmaßnahmen ist die indirekte konsumentengerichtete Verkaufsförderung. Im Gegensatz zu der zuvor beschriebenen dritten Grundart der Sales Promotion, setzt die indirekte Verkaufsförderung einen Absatzintermediär ein. Dies bedeutet, dass weniger die Endverbraucher Zielgruppe der Verkaufsförderungsbemühungen sind, sondern vielmehr gewerbliche Ge- und Verbraucher. Dabei liegt das Ziel auf der Bildung von Netzwerken mit mehreren Handelsunternehmen und Herstellern zur effektiven Entwicklung und effizienten Umsetzung von Verkaufsförderungsmaßnahmen. Besonders im Mittelstand ist die Bildung von Netzwerken im Rahmen von Verkaufsförderungstätigkeiten ein wichtiger Bestandteil der Marketingtätigkeiten. Durch den Zusammenschluss mehrerer mittelständischer Hersteller einer Branche, können diese wichtige Informationen untereinander austauschen, um somit beispielsweise Wettbewerbsvorteile gegenüber den Großunternehmen zu generieren (vgl. Kaiser, 2014, S. 13ff).

Zu den Instrumenten der **indirekten konsumentengerichteten** Verkaufsförderung gehören:

- **Distributionspartnertreffen und Schulungen**: Diese werden von dem herstellenden Unternehmen ausgerichtet, um die Distributionspartner bezüglich neuer und bestehender Produkte zu schulen und um wichtige Informationen hinsichtlich des Konsumentenverhaltens zu erhalten.
- **Wettbewerbe**: Um eine optimale Distribution der eigenen Produkte zu gewährleisten, werden Wettbewerbe unter den Absatzintermediären

ausgerichtet. Dabei können Prämien oder Sonderkonditionen für die Intermediäre übermittelt und vereinbart werden, welche die höchsten Absatzmengen im Vergleich zu anderen Distributionspartnern verzeichnen (vgl. Kaiser, 2014, S. 13ff).

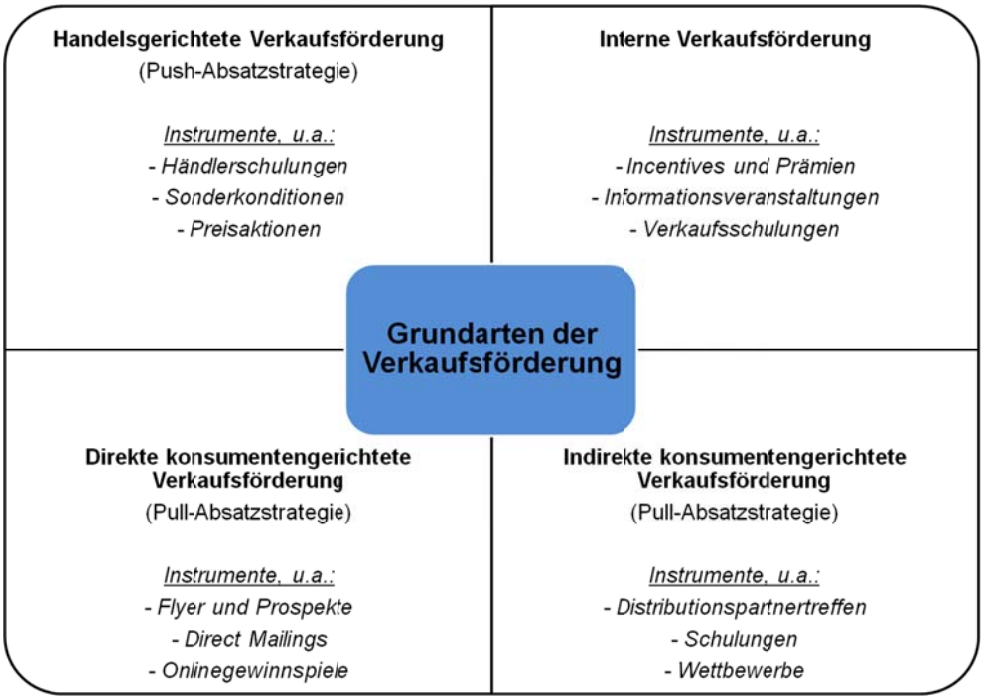

Abbildung 4: Grundarten der Verkaufsförderung
Quelle: eigene Darstellung

3.1.5 Sponsoring

Das letzte Netzwerkinstrument zur Bildung von persönlichen Verbindungen im Mittelstandsmarketing, bildet das Sponsoring. Als elementarer Bestandteil der Unternehmenskommunikation und somit zur Erreichung der eigenen Marketing- und kommunikationsziele, umfasst Sponsoring die Organisation, die Planung, die Durchführung sowie die Kontrolle aller Maßnahmen, die zur Bereitstellung von liquiden oder illiquiden Mitteln durch das Unternehmen, für einzelne Personen und Organisationen im sportlichen, kulturellen und sozialen Bereich, notwendig sind.(vgl. Pepels, 2004, S. 723). Der mit 50 Prozent größte Sponsoringbereich im deutschen Mittelstand ist der Sportsektor, wobei hier eher regionale und kleinere Mannschaften und Vereine die Zielgruppe sind. Jeweils 25 Prozent der Sponsoringtätigkeiten erfolgen im Kulturbereich und im sozialen Sektor (vgl. Krug, 2002, S. 4).

Um die gewünschten Kommunikationseffekte zu erreichen, muss das Sponsoring professionell sowie analytisch durchgeführt und für einen langfristigen Zeitraum

geplant werden. Das mittelständische Unternehmen muss darüber hinaus beachten, dass die Sponsoringtätigkeiten glaubwürdig zu den eigenen Produkten und dem Unternehmen passen. Dies bedeutet, dass der Unternehmer einen zielgruppengerechten und unternehmensnahen Einsatz der Sponsoringbemühungen fokussieren und diese Tätigkeiten auf einer nachhaltigen Basis durchführen muss. Die Nachhaltigkeit des Sponsorings ist ein elementarer Faktor, da der Rückfluss, beziehungsweise das Feedback, erst drei bis fünf Jahre nach dem Beginn der Sponsoringtätigkeiten quantifizierbar wird (vgl. Krug, 2002, S. 1ff).

Mittelständische Unternehmen verfolgen mit ihren Sponsoringtätigkeiten fünf unterscheidbare Ziele. Im Vergleich zu anderen Marketingmaßnahmen, ist das Sponsoring ein kostengünstiges Instrument, um die allgemeine Unternehmensbekanntheit, die spezifische Markenbekanntheit sowie die Produktbekanntheit zu steigern. Das erste zu fokussierende Ziel ist daher die **(1)** Bekanntheitssteigerung. Desweiteren können auch Mittelständer berühmte Persönlichkeiten aus der Sport- und Unterhaltungswelt oder aus kulturellen Bereichen fördern. Der somit angestrebte **(2)** Imagetransfer soll dem Unternehmen ein positives Image stiften und dadurch die Anhänger der gesponserten Stars als neue Kunden an das Unternehmen heran führen. Ein weiteres Ziel des Sponsorings ist die **(3)** Steigerung der Absatzzahlen durch zusätzliche Verkaufsmöglichkeiten. Als typisches Beispiel für dieses Ziel gilt die exklusive Lizenz einer mittelständischen Brauerei, ausschließlich ihre Produkte bei Spielen einer regionalen Sportmannschaft vertreiben zu dürfen. Das vierte Ziel ist die **(4)** Erhöhung der Publicity des Unternehmens. Dabei verfolgt das Sponsorship eine positive Berichterstattung in den Printmedien oder auch im Fernsehen. Dies kann beispielsweise durch Spenden für regionale Projekte ermöglicht werden, wodurch das Engagement des Unternehmers in einem Artikel einer Zeitung veröffentlicht wird. Das fünfte Ziel der Sponsoringbemühungen mittelständischer Unternehmen ist die **(5)** Incentivierung von Kunden und Mitarbeitern. Als Gegenleistung zu dem Sponsorship, werden dem Unternehmen oder dessen Kunden durch den Sponsornehmer beispielsweise Ticketkontingente für Veranstaltungen zur Verfügung gestellt oder vergünstigte Eintrittspreise angeboten (vgl. Haasis, Fischer, Simmert, 2007, S. 212).

Die fünf zentralen Ziele des Sponsorings für mittelständische Unternehmen werden folgend in Abbildung 5 nochmals zusammenfassend dargestellt.

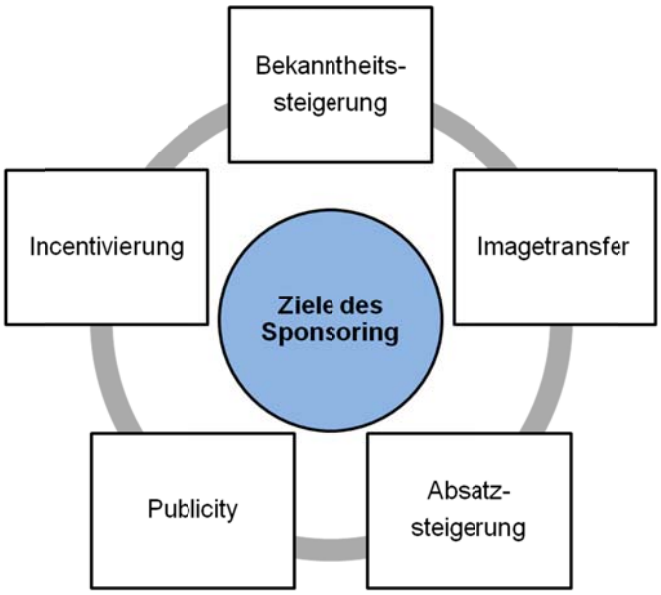

Abbildung 5: Ziele des Sponsoring im Mittelstand
Quelle: eigene Darstellung

Im Allgemeinen sind drei Besonderheiten des Sponsorings hervorzuheben:

(1) **Es gibt keine Verpflichtungen des Sponsornehmers und –gebers**: Die beteiligten Parteien haben keinen offen ausgesprochenen Vertrag, der eine Gegenleistung des Sponsornehmers begründet. Dieser repräsentiert lediglich die Leistungen und das Logo des Sponsorgebers, um diesen bei seiner Imagebildung zu unterstützen. Eine Kaufverpflichtung von Produkten oder Dienstleistungen besteht für den Geförderten daher nicht.

(2) **Die Verkaufsförderung steht nicht im Vordergrund**: Sponsoring zielt primär auf die Bekanntheitssteigerung, den Wertetransfer und die Imagebildung ab. Aus den Sponsoringtätigkeiten ergeben sich indirekt Geschäftschancen, die zu Absatzsteigerungen führen können.

(3) **Der Sponsorgeber bleibt Außenstehender**: Da das Sponsorship auf freiwilliger Basis erfolgt, bleibt der Sponsor in einer passiven Rolle. Jedoch sind gewisse Einflussnahmen in Bezug auf Corporate Identity- Wünsche und den Einsatz ausgewählter Werbemittel dem Sponsorgeber vorbehalten (vgl. Winkelmann, 2008, S. 425).

Setzen mittelständische Unternehmen ihre Sponsoringtätigkeiten professionell, zielgruppenfokussiert und nachhaltig um, ist dieses kostengünstige Kommunikationstool ein erfolgreiches Instrument, um sich regional zu vernetzen, die

Imagebildung des Unternehmens positiv zu beeinflussen und die generelle Unternehmensbekanntheit zu steigern.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Bildung, Pflege und der Ausbau von Netzwerken sind kostengünstige Maßnahmen für mittelständische Unternehmen zur Vernetzung von Kunden und Geschäftspartnern mit dem eigenen Unternehmen. Als Instrument des Mittelstandsmarketing zielen Netzwerke primär auf eine regionale Positionierung und Präsenz ab. Dies ist besonders von Bedeutung, um sich Wettbewerbsvorteile gegenüber Marktmitbewerbern, sowie Großunternehmen zu sichern. Darüber hinaus ist, begründet durch die kleineren Marketingbudgets, die Bildung von Netzwerken im Mittelstand ein effizientes Mittel zur Absatzsteigerung und Kundenbindung. Die Kombination der zuvor dargestellten Netzwerkinstrumente bietet dem Mittelstand diverse Möglichkeiten, die eigenen Produkte und Dienstleistungen regional stärker zu positionieren und neue Netzwerkpartner zu generieren, um somit Synergieeffekte ausnutzen zu können. Als zentraler und direkter Ansprechpartner der Kunden und Lieferanten, nimmt der Inhaber, beziehungsweise Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens eine entscheidende Rolle bei der Vernetzung ein. Dies erfordert dementsprechend ein gewisses Erscheinungsbild und ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten des Unternehmers.

Durch kundenbezogene Netzwerke entstehen gewisse Verpflichtungen und eine Verbundenheit der Kunden gegenüber dem Unternehmen, weshalb die B2C-Vernetzung im Mittelstand einen starken psychologischen Faktor beinhaltet. Im Gegensatz zu Großunternehmen fokussieren die mittelständischen Unternehmen daher noch primär die Kunden-Netzwerkbildung. Großunternehmen haben bereits das große Potenzial bei der Vernetzung mit Geschäftspartnern, Zulieferern und Absatzorganen identifiziert. Daher bieten sich hier für den Mittelstand enorme Möglichkeiten, diese B2B-Netzwerke auszubauen und somit Kosteneinsparungen zu generieren, Wissen und Informationen zu transferieren und Kunden zu vermitteln.

Durch immer weiterentwickelte technische Standards sollten mittelständische Unternehmen auch nicht auf die Vernetzung durch soziale Netzwerke im Internet verzichten. Mit der Nutzung von Social-Media-Plattformen wird dem Mittelständler ein kostengünstiges Kommunikationsinstrument zur Verfügung gestellt, welches die Interaktion und Vernetzung mit potenziellen und bestehenden Kunden ermöglicht.

Literaturverzeichnis

Dallmer, Heinz (1975): Erfolgsbedingungen der Kommunikation in Direkt-Marketing. Wiesbaden: Gabler.

Gabler- Wirtschaftslexikon (2015), Stichwort: Netzwerke: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/netzwerk.html, zuletzt geprüft am 17. 04 2015 .

Haasis, Heinrich, Fischer, Thomas, Simmert, Diethard (2007): Mittelstand hat Zukunft - Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Job-Konzept-Berlin (2015): Customer Relationship Management in KMU: http://www.job-konzept-berlin.de/personalvermittlung/customer-relationship-management-in-kmu-fur-langfristig-zufriedene-kunden/, zuletzt geprüft am 30.05.2015.

Kaack, Jürgen (2015): Mittelstands Wiki, Stichwort: Der Metzger macht es vor: http://www.mittelstandswiki.de/wissen/Kundenbindungsinstrumente, zuletzt geprüft am 30.05.2015.

Kaiser, Thomas (2014): Direct Mail Couponing: Eine empirische Untersuchung der langfristigen Absatzwirkung, Wiesbaden: Springer.

Kloiber, Norbert (2015): Business to business Marketing - von Unternehmen zu Unternehmen: http://norbert-kloiber.at/business-to-business-marketing-von-unternehmen-zu-unternehmen/, zuletzt geprüft am 30.05.2015.

Köhne, Thomas (2006). Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden: DUV in Kooperation mit Gabler.

Krug, E. (2003): Sponsoring, München: Genios.

Meffert, Heribert (1979): Marketing - Einführung in die Absatzpolitik, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Olbrich, R., Tauberger, J. (2006): Verkaufsförderung - Ziele und Formen der Wirkungsmessung am POS, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Hagen: Fernuniversität Hagen.

Pepels, Werner (2004): Marketing - Lehr- und Handbuch, 4. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Prof. Dr. Reichling, Helmut (2015): Mittelstandsmarketing im Masterstudiengang Mittelstandsmanagement an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken, Vorlesung vom 16.04.2015.

Reichling, Helmut (1978): Mittelstand-Marketing, Stichwort: Mittelstand-Marketing: http://www.mittelstand-marketing.de/Mittelstand.html, zuletzt geprüft am 30.05 2015.

Werp , Rüdiger (1998): Aufbau von Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden: DUV - Deutscher Universitäts Verlag.

Winkelmann, Peter (2008): Marketing und Vertrieb - Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, München: Oldenbourg WissenschaftsverlagGmbH

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Der Einsatz von digitalen Medien und sozialen Netzwerken im Mittelstandsmarketing

Studierende:

Baumgart, Christopher
Gisch, Thomas
Menzer, Dominik
Schäfer, Lucian

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Konkretisierung von Social Media Marketing

National wie international sind die Aktivitäten im Bereich von „Social Media“ nicht mehr aufzuhalten. Zurückzuführen auf eine rasante Weiterentwicklung des Internets, konnten sich Plattformen wie Facebook, Instagram, Twitter und Co. bereits bei einem Großteil der Menschen für die private Nutzung innerhalb des Alltags etablieren. Doch dort, wo sich reichlich Verbraucher tummeln, dürfen auch die Unternehmen nicht weit entfernt sein. Für diese besteht die Chance darin, dass man durch eine gut ausgebaute Firmenpräsenz innerhalb der sozialen Netzwerke, das Kundeninteresse erregt und so in Kontakt kommt. Eine langfristige Kundenbindung, sowie Verbesserung des öffentlichen Ansehens sind nur zwei Aspekte die Social Media Marketing für Unternehmen liefert. Auch wenn sich aus marketingtechnischer Sicht eine zusätzliche Option ergibt, um mit dem Konsumenten ins Gespräch zu kommen, gilt es dennoch im Vorhinein eine Reihe beachtenswerter Punkte zu analysieren. Der blinde Sprung ins unbekannte Gewässer des Social Web könnte ansonsten schwerwiegende Folgen für den guten Ruf und die Zukunft der Firma nach sich ziehen (Vgl. Seiter und Fischer 2013, S.41). Diese Besorgnis ist auch der Grund für die bisherige Zurückhaltung mittelständischer Unternehmen in sozialen Netzwerken. Eine derartige Präsenz kommt ein Stück weit einem Kontrollverlust gleich, da sich Mittelständler dem Kunden öffnen und abgesehen vom Erhalt positiver Resonanz, auch Fläche für Kritik bieten. Infolgedessen haben zum Beispiel bei weitem noch nicht alle mittelständischen Unternehmen einen Auftritt bei Facebook und das obwohl die Kundenansprache geradezu auf das klassische Mittelstandsmarketing zugeschnitten scheint. Denn bekanntermaßen steht hier die persönliche Beziehung im Vordergrund und diese kann mittels sozialer Medien bestens gepflegt werden (Vgl. Laub und Reichling 2013, S.44). Bevor man allerdings in einem nächsten Schritt die unterschiedlichen Ausprägungsformen dieses Kommunikationsinstrumentes untersucht, sollte zunächst eine passende Grundlage durch die Festlegung auf einen Social Media Begriff geliefert werden.

1.1 Definitionen

Da in den nachfolgenden Kapiteln sowohl von „Social Media“ als auch „Social Media Marketing“ die Rede ist und sich diese Begrifflichkeiten durchaus voneinander unterscheiden, soll im Laufe dieses Abschnitts zuerst deren Definition geklärt werden.

„Social Media sind eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden Social Media von den traditionellen Massenmedien. Als Kommunikationsmittel setzt Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio oder Video und kann plattformunabhängig stattfinden.“ (BVDW 2009, S.5)

Demzufolge umfasst Social Media die komplette Bandbreite an zur Verfügungsstehenden sozialen Netzwerken, die eine Verbindung zur wechselseitigen Übermittlung von Inhalten bereitstellt. Vor allem die fehlende Separierung zwischen Produzent und Konsument kommt dabei dem Marketing zugute. Ist man sich nun darüber bewusst was Social Media ausmacht, gilt es dem dazugehörigen Marketingaspekt eine größere Aufmerksamkeit zu schenken.

„Unter Social Media Marketing wird generell die zielgerichtete und marktorientierte Nutzung sozialer Medien verstanden. Dabei sollte zwischen aktivem und passivem Social Media Marketing differenziert werden.

Proaktives Social Media Marketing

Aktives Social Media Marketing bedeutet strategisches und funktionsübergreifendes Management sozialer Medien, um diese – allein oder in Kombination mit anderen Kanälen – zur Erreichung von Unternehmenszielen zu nutzen. Dabei haben Nutzer die Möglichkeit, eigene Inhalte einzubringen und mit dem Unternehmen und/oder anderen Nutzern in Dialog zu treten.

Reaktives (=passives) Social Media Marketing ("Must have")

Demgegenüber beschreibt passives Social Media Marketing die Nutzung von fremden Inhalten aus sozialen Medien zur Erreichung von Unternehmenszielen, ohne dass aktiv eigene Inhalte bereitgestellt werden. Im Wesentlichen werden also Nutzer- und Wettbewerbsaktivitäten erfasst, analysiert, aufbereitet und als alleinige oder ergänzende Informationen für die strategische und operative Planung verwendet“ (Otto-Friedrich-Universität Bamberg 2015).

Das größte Augenmerk entfällt demnach auf die Unterscheidung zwischen der aktiven und passiven Variante des Social Media Marketings. Grundsätzlich ist es aber für jedes Unternehmen sinnvoll beide Marketinginstrumente einzusetzen, um den größtmöglichen Erfolg zu generieren. Im Hinblick auf ein aktives Vorgehen kann dabei zwischen drei Kommunikationszielen separiert werden. Neben *kognitiven* und *affektiven* Zielen, können auch *konative* Ziele den Marketingbeitrag beeinflussen. Steht bei kognitiven Zielen noch die Übermittlung von Informationen über das Unternehmen und seine Produkte an erster Stelle, so besteht die Absicht affektiver Intentionen, in der Herstellung einer positiven Haltung und Ansicht gegenüber dem Unternehmen. Sieht es das Unternehmen hingegen als Hauptaufgabe den Kunden in seinen Handlungsweisen zu beeinflussen und möglicherweise zu einem Kauf anzuregen, spricht man von konativen Bemühungen (Vgl. Bruhn 2011, S.1114). Der passive Part des Social Media Marketings dient im Gegensatz dazu alleine zur Informationsgewinnung. Diesbezüglich wird besonders das Social Media Monitoring herangezogen.

„Social Media Monitoring bezeichnet die systematische, kontinuierliche und themenspezifische Suche, Erhebung, Aufbereitung, Analyse, Interpretation und Archivierung von Inhalten aus sozialen Medien zu managementrelevanten Themen. Es zielt darauf ab, einer Organisation einen kontinuierlichen Überblick über Markttrends im eigenen und in angrenzenden Märkten zu geben – sowohl in Bezug auf das eigene Unternehmen, als auch auf Marktteilnehmer im horizontalen und vertikalen Wettbewerb“ (Rauschnabel 2014, S.1-22).

Hat man sich nun mit den Begrifflichkeiten vertraut gemacht und weiß über die verschiedenen Möglichkeiten ihrer Zielsetzung Bescheid, gilt es die komplette Aufmerksamkeit auf die differenten Ausprägungsformen zu richten, welche im nun folgenden Unterabschnitt charakterisiert werden.

1.2 Ausprägungsformen

Die Arten der sozialen Netzwerke lassen sich grundsätzlich nach fünf Gruppen kategorisieren, welche sich hinsichtlich ihrer Eigentümlichkeiten unterscheiden. Diese besonderen Merkmale teilen die Social Media Plattformen vorwiegend im Hinblick auf den zu

- veranschlagenden Geldbetrag,
- aufzubringende Zeit,
- Überzeugungskraft des Mediums,
- Wandlungsfähigkeit und
- Lokalität

ein. Als erste relevante Ausprägungsform wären hierbei die sogenannten *Blogs* zu nennen. Ein Blog wird üblicherweise in reiner Schrift veröffentlicht und kann sowohl an die gesamte Community der sozialen Netzwerke, aber auch an einen konkreten Nutzerkreis gerichtet sein. Mehr als zwei Dutzend unterschiedlichster Blogtypen sind auf diese Weise entstanden. Aus Unternehmenssicht konnten sich allerdings nur zwei davon wirklich etablieren. Man spricht hier von aktiv geführten Corporate Blogs und Microblogs. Corporate Blogs von Vorstandsmitgliedern großer US – Unternehmen sind inzwischen keine Seltenheit mehr. Interne Blogs richten sich dabei nach mitarbeiterspezifischen Informationen, während externe Corporate Blogs der Aufgabe nachgehen, die Kunden über relevante Themengebiete auf dem neuesten Stand zu halten. Der in Deutschland wohl bekannteste unternehmensgeführte Blog gehört FRoSTA. Insbesondere die Vielfältigkeit der veröffentlichten Nachrichten hebt den FRoSTA-Blog von Anderen ab. Hier wird der Leser zum Teil aktiv in die Produktgestaltung miteinbezogen und kann mit seinen Ideen z.B. auf Zutaten oder Produktnamen Einfluss nehmen (Vgl. FRoSTA-Blog 2012). Mitunter erhält er einen Einblick ins Firmeninnere oder aber auch Auskunft zu Angelegenheiten, welche die Nachhaltigkeit betreffen. Die Vorteile eines solchen Blogs liegen in erster Linie darin, dass Kunden eine persönliche Beziehung zu dem Betrieb aufbauen und man die Möglichkeit hat im Falle einer kritischen Äußerung direkt darauf zu reagieren. Auch wenn diese Art der Offenheit eine gewisse Gefahr birgt, stärkt sie die Kundenbindung und positive Wahrnehmung des Unternehmens.

Das man eine Blogging Seite auch im engeren Sinne zur Steigerung der Umsatzzahlen nutzen kann, hat der amerikanische Computerkonzern Dell unter Beweis gestellt. Dieser vertreibt über die wohl bekannteste Microblog-Plattform „Twitter“, dessen Nachrichtengrößen auf 140 Satzzeichen begrenzt sind, einen Outlet – Store, in welchem Artikel zweiter Wahl deutlich unter Neupreis vertrieben werden. Entsprechend dieser Vorgehensweise war es Dell mit seinem Account „@DellOutlet“ möglich, im Jahre 2009 zusätzliche Einnahmen von 6,5 Millionen US-Dollar zu generieren (Vgl. The Guardian 2009). Aufgrund bis heute gestiegener Nutzerzahlen ist eine weitere Anpassung der Zahlen nach oben zudem durchaus im Bereich des Möglichen (Vgl. Ceyp und Scupin 2013, S.23-25).

Eine für Mittelständler weniger relevante, aber weitere Ausprägungsform, stellen *Videoportale* wie zum Beispiel „Youtube“ dar. Auch wenn solche videobasierte Social Media Seiten eine hohe Popularität vorzuweisen haben und dementsprechend für Unternehmen in kommerzieller Hinsicht interessant sind,

basiert diese eher auf den Inhalten rund um private Videoaufnahmen oder Musikclips. Reine Werbevideos, die zur Produktvorstellung und Außendarstellung des Unternehmens genutzt werden, sind meist weit weniger erfolgreich. Zudem hat ein klassisches Mittelstandsunternehmen häufig nicht das Budget, um solch eine Werbung qualitativ hochwertig umzusetzen (Vgl. Lammenett 2012, S. 244-245). Entscheidet sich eine Firma trotz dessen dazu eine Kampagne auf einem der zahlreichen Videoportale zu starten, so kann dies sowohl positive als auch negative Effekte nach sich ziehen. Im besten Fall trifft ein Video den aktuellen Zeitgeist und sorgt für zusätzliche Aufmerksamkeit und gesteigertes Medieninteresse. Umgekehrt besteht aber gerade bei Filmen stets das Risiko, dass diese derart diffamiert oder parodiert werden, dass ein unternehmerischer Schaden entsteht oder aber die Gesellschaft gezwungen ist Maßnahmen einzuleiten um dem Ganzen entgegenzuwirken.

Als eine weitere, aber deutlich risikoärmere Plattform für Social Media Marketing sind *Foren* zu nennen. Eine Website in Form eines Forums dient den darin angemeldeten Nutzern zum Austausch verschiedener Ansichten, Meinungen und Informationen. So können gemäß dem Aufbau aus diversen Hauptkategorien mit jeweiligen Untergruppierungen z.B. Probleme unterschiedlichster Art diskutiert werden. Aus Unternehmenssicht sind Foren grundsätzlich als passives Social Media Marketing zu verstehen, denn häufig gibt es auch für Nicht-Mitglieder die Chance verfasste Beiträge mitzulesen. Für die Gesellschaft die aus Zwecken des Marketings auf dieses Medium zurückgreift, bedeutet dies, dass man leicht Auffassungen zu eigenen Produkten oder gar dem eigenen Unternehmen analysieren und auswerten kann. Zugleich kann ein angemeldetes Unternehmen, das aus Gründen der Seriosität auch unter offiziellem Namen auftreten sollte, direkt auf Beanstandungen, Verbesserungsvorschläge oder aber auch Fragen reagieren. Bei professionellem Umgang mit Kritik wird der Kunde oftmals positiv gestimmt und ein größeres Ausmaß an Schädigung des Unternehmens bleibt aus. Vorzugsweise für Mittelständler kann ein Forum jedoch auch neue Kunden mobilisieren und darum für aktives Marketing Verwendung finden. Dieser Umstand ist darauf zurückzuführen, dass die in Fachforen gestellten Fragen, häufig durch Firmen beantwortet werden können. Nimmt ein User in Form einer Firma folglich direkten Kontakt über die interne „Private Message“ auf, so kann ein Vertreter konkrete Offerten unterbreiten und Neukunden in sein Unternehmen locken.

Als letzte Ausprägungsform digitaler Medien verbleiben die *Communities*. Diese Art von sozialem Netzwerk wie beispielsweise Facebook ist darauf ausgelegt, die Kommunikation der Mitglieder untereinander zu gewährleisten. Dafür ist es zunächst notwendig ein eigenes Profil zu erstellen, um von Freunden, Bekannten und Kunden gefunden zu werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Präsenz in grundlegender Form für alle Nutzer ersichtlich ist und demnach die Außenwirkung des Unternehmens sehr stark beeinflusst. Die VZ-Gruppe mit ihren Netzwerkvariationen von StudiVZ bis SchülerVZ galt zunächst als Deutschlands größtes Social Network. Inzwischen abgelöst durch Facebook, welches aktuell rund 28 Millionen aktive deutsche Mitglieder vorzuweisen hat, ergeben sich so sehr hohe Nutzungspotenziale (Vgl. Statista 2014). In Form eines Businessnetzwerkes, das es ermöglicht berufliche Kontakte zu knüpfen, gelang es auch „Xing“ und „LinkedInn“ sich am Markt durch eine etwas andere Stellung gut zu positionieren. Unter dem Gesichtspunkt, dass auch die älteren Generationen eine immer stärker werdende Aktivität in sozialen Netzwerken repräsentieren, steigt auch die Bedeutung sozial ausgelegter Marketingkonzepte in diesem Zusammenhang stark an (Vgl. Statista 2014). Insbesondere der simple und schnelle Aufbau eines eigenen Unternehmensprofils, das es danach erlaubt mit interessierten Käufern ins Gespräch zu kommen, kann als Vorteil herausgestellt werden. Zudem können Kunden ihre Zufriedenheit mit Firma und Produkten durch einen Klick auf „Gefällt Mir“ signalisieren und auf diese Weise neue Kaufinteressenten auf die Marke aufmerksam machen (Vgl. Ceyp und Scupin 2013, S. 40-53). Welche Wichtigkeit diese Ausprägungsformen darbieten können, wird im Folgekapitel deutlich, dass sich mit Social-Media speziell in mittelständischen Unternehmen befasst.

2. Stellenwert von SMM für mittelständische Unternehmen

Untersucht man das Konsumentenverhalten privater Haushalte der letzten Jahre erkennt man, dass sich der Einzelhandel einer stetigen Veränderung gegenübersieht. Bedingt durch die soziodemografische Entwicklung und variierendem Konsumentenverhalten müssen mittelständische Unternehmen auf diese Faktoren und Trends reagieren um dadurch Strategie, Absatzwege sowie Positionierung des eigenen Unternehmens anpassen zu können (Vgl. Groß 2014, S.335f.). Darauf aufbauend gewinnt das Thema Social-Media Marketing in mittelständischen Unternehmen mehr und mehr an Bedeutung. Vor einigen Jahren prognostizierten noch teils selbsternannte Marketing-Experten, dass das werben auf Social-Media Plattformen sei es in Form von Bloggs, Sozialen Plattformen (Facebook, Twitter), Video-Sharing Portale (Youtube, MyVideo) oder Foren nur einen kurzfristigen Trend darstellen (Vgl. Seebauer, 2013).

Jedoch ist heute ersichtlich, dass das Social-Media Marketing für viele Unternehmen insbesondere aus dem mittelständischen Bereich unverzichtbar geworden ist. Diese Entwicklung resultiert aus verschiedenen Gegebenheiten, die überwiegend mit der Digitalen Revolution einhergehen. Durch die Digitale Revolution ist ein Medium entstanden, das einen bedeutenden Einfluss auf unser tägliches Handeln einnimmt. Als relevanteste Auswirkung dieser Entwicklung lässt sich die „neue menschliche Kommunikation“ nennen, mit der nicht nur Privatpersonen untereinander kommunizieren, sondern auch Unternehmen einen Absatzweg zur Verfügung steht, durch den sie unterschiedliche Zielgruppen leichter erreichen können (Vgl. Guldner, 2013).

Eine im Jahre 2013 veröffentlichte Studie des Statistischen Bundesamtes instruiert, dass über 45 Mio. Menschen Waren und Dienstleistungen für private Zwecke über das Internet in Deutschland bestellten. Diese Zahl zeigt das enorme Potential, worauf auch mittelständische Unternehmen ihr Hauptaugenmerk richten sollten (Vgl. Von Thenen, 2013).

2.1 Ausgangssituation und Fakten

Nachfolgend werden ein paar weitere Fakten über die Onlineaktivität deutscher User aufgezeigt um dieses angesprochene Potential zu verdeutlichen.

- *Knapp 75% der Deutschen ab 14 Jahren sind online und verbringen im Schnitt 24 Stunden monatlich im Internet.*

- *Davon sind über die Hälfte bei Facebook registriert – aktuell 28 Millionen Deutsche (Vgl. Statista, 2014).*
- *Der durchschnittliche deutsche Facebook-Nutzer ist 39 Jahre alt, hat 130 Freunde bei Facebook, ist mit 80 Community-Seiten, Gruppen und Events verbunden und erstellt 90 Inhalte. Jeden Monat.*
- *76% der Deutschen sind in einem sozialen Netzwerk registriert – in der Altersgruppe der 14-29-Jährigen sind es inzwischen sogar 96%!*
- *„Bloggen“ ist Volkssport – da man heutzutage keine Programmierkenntnisse mehr dazu braucht, kann jeder öffentlich seine Meinung kundtun.*
- *Social-Media ist inzwischen die Hauptaktivität im Netz* (Seebauer, 2013).

Durch diese vorliegenden Gegebenheiten wird ersichtlich, dass das Social-Media Marketing nicht als kurzfristigen Trend angesehen werden sollte. Die Digitale Revolution definiert sich wie bereits erwähnt dadurch, dass sie grundlegende Verhaltensänderungen auslöst, die folglich neue Verbrauchertypen mit sich bringt. Mike Seebauer von Marketeers.de beschreibt die Situation wie folgt: *„Der heutige Verbraucher ist erfahren im Umgang mit dem Internet googelt Produkte, Läden und Shops, vergleicht im Internet Preise, kauft online ein und glaubt schon lange nicht mehr so blauäugig wie noch vor 10-15 Jahren alle Werbebotschaften, die man ihm serviert.“* (Seebauer, 2013). Aufgrund dieser Tatsache, nimmt das Social-Media Marketing eine bedeutende Rolle zum wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens ein.

Jedoch sind sich viele Unternehmen in Deutschland dieser Entwicklung noch nicht gänzlich bewusst, weshalb das Social-Media-Engangments Nachholbedarf erfordert. Eine Studie des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., kurz BITKOM aus dem Jahre 2012 untersuchte unter anderem die Social-Media-Nutzung deutscher Unternehmen und kam zu folgendem Ergebnis.

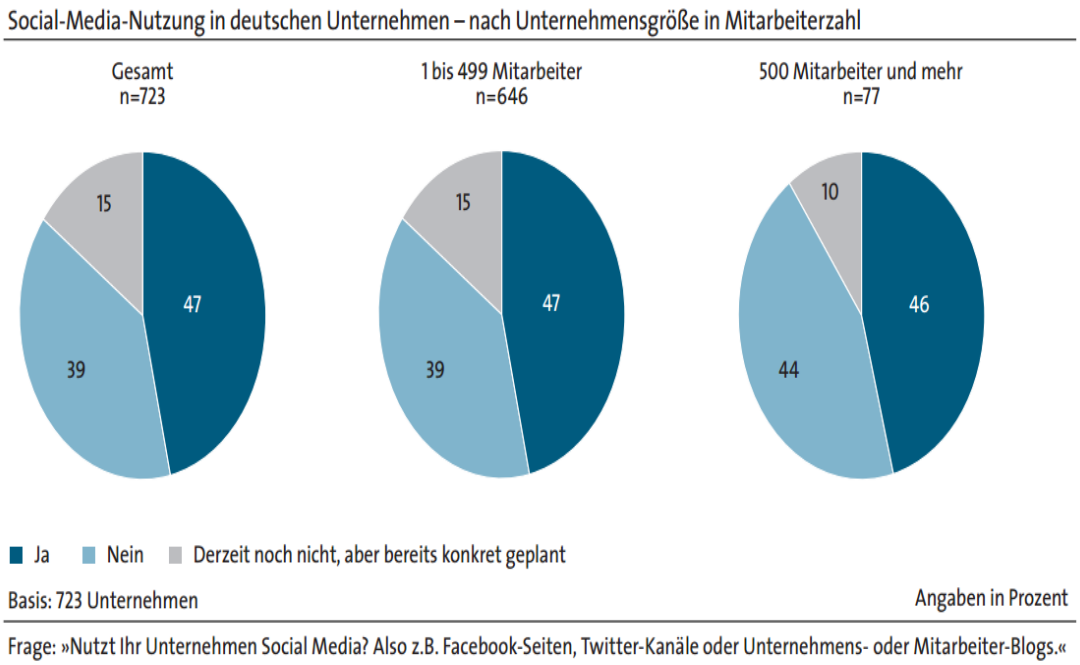

Abbildung 6: Social-Media-Nutzung in deutschen Unternehmen nach Unternehmensgröße in Mitarbeiterzahl
Quelle: Abbildung entnommen aus Arns 2012, S.6

Hierbei sollte man noch beachten, dass in der Studie die Größe des Unternehmens nach der Anzahl der Mitarbeiter definiert ist. Das heißt also, dass der Umsatz der jeweiligen Firmen hier nicht berücksichtigt wird und somit mittelständische Unternehmen bis zu einer Anzahl von 500 Mitarbeitern definiert sind.

Aus dem Diagramm wird ersichtlich, dass fast die Hälfte der Unternehmen bereits Social-Media nutzen. Weitere 15 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie Social-Media derzeit noch nicht nutzen, es aber in naher Zukunft einsetzen möchten. Zählt man nun die Social-Media „Planer“ und „Nutzer“ zusammen, ergibt sich ein Prozentwert von 62. Das heißt also, dass sich bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit Social-Media auseinandersetzten. Die restlichen 38 Prozent der befragten Firmen entschieden sich gegen die Nutzung von Social-Media oder haben sich mit dem Thema noch nicht gänzlich auseinandergesetzt. Mögliche Gründe für die Ablehnung einer Social-Media Marketing Präsenz wird im nachstehenden Kapitel (Strategische Aspekte) näher erläutert (Vgl. Arns, 2012). Doch zuerst wird im Folgenden Abschnitt die Kompatibilität von Social-Media für mittelständische Unternehmen genauer betrachtet.

2.2 Kompatibilität von Social-Media für mittelständische Unternehmen

Zur Bewertung und Analyse der angesprochenen Kompatibilität von Social-Media für mittelständische Unternehmen müssen insgesamt sechs Kategorien genauer unter die Lupe genommen werden. Zu diesen sechs Kategorien gehören:

- die *gesellschaftliche Verankerung* (Vereinbarkeit der Social-Media Nutzung mit sozialen Kriterien),
- den *Markt- und Ressourcenbezug* (Begünstigung oder Beeinträchtigung durch die Nutzung von Social-Media in Abhängig ihrer jeweiligen Strategie),
- die *Standorte/ Internationalisierung* (geographischer Verteilungsgrad des jeweiligen Unternehmens),
- die *Informations- und Kommunikationstechnologische Ausstattung* (Nutzbarkeit der vorliegenden Technologie für Social-Media)
- die *Organisation/ Unternehmensziele,* sowie die *Unternehmensführung/ Controlling* (Vereinbarkeit unternehmensinterner Variablen mit Social-Media) (Vgl. Krämer 2014, S.180 f.).

Hierbei sollte man noch beachten, dass die mit der Nutzung von Social-Media verbundenen Zielsetzungen je nach Abhängigkeit der vorliegenden Kategorie und Branche sowie deren jeweiligen Anwendungsbereich variieren kann. Auf der nächsten Seite befindet sich die visuelle Darstellung der jeweiligen Clusterungen und Kategorien. Zu den Oberpunkten, wie beispielsweise *Markt- und Ressourcenbezug,* werden noch weitere Unterpunkte aufgelistet, an denen sich das Management orientieren sollte um erfolgreich eine Strategie entwickeln zu können.

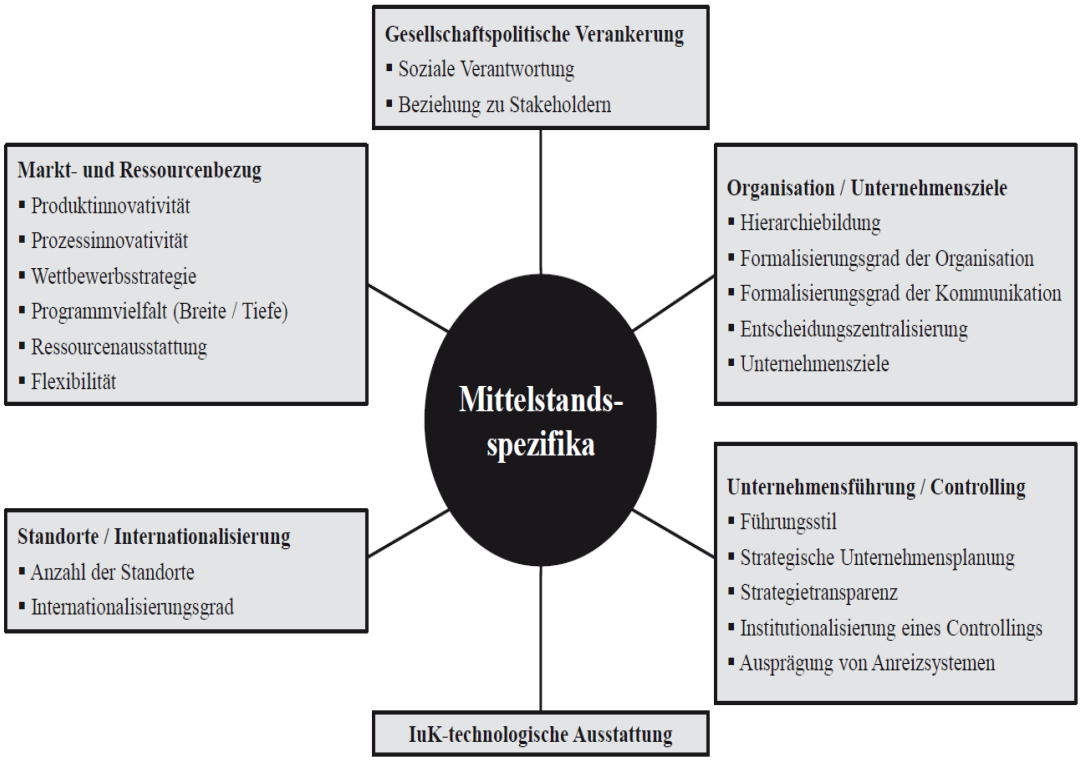

Abbildung 7: Clusterung der Mittelstandspezifika nach Kategorien
Quelle: Abbildung entnommen aus Krämer 2014, S.180

Auf Basis der hier aufgeführten Kategorisierungen sollte jedes Unternehmen, welches zukünftig Social-Media nutzen möchte, seine Stärken und Schwächen herauskristallisieren. Dadurch kann eine bessere Marketingstrategie entwickelt werden, die für den Erfolg eines jeden Unternehmens von wesentlicher Bedeutung ist.

Doch bevor die Kompatibilität von Social Media für das eigene Unternehmen geprüft wird, sollte sich das Management zuerst mit den Chancen und Risiken von Social-Media Marketing befassen. Im nachstehenden Kapitel werden einige strategischen Aspekte angeführt und näher erläutert um zu verdeutlichen, welchen Nutzen Social Media mit sich bringen kann.

3. Strategische Aspekte

Obwohl die Kommunikation mittelständischer Unternehmen über soziale Medien als strategisches Instrument, insbesondere über soziale Netzwerke wie Facebook, in den vergangenen Jahren deutlich an Relevanz gewonnen hat, gibt es noch immer große Unsicherheiten bei der Organisation und Umsetzung des Social-Media-

Auftritts (Vgl. Stock, 2013). Die zehn Thesen zum Einsatz von Social Media Marketing (SMM), der Vergleich der Push- und Pull-Kommunikation, sowie das Aufzeigen der Möglichkeiten und Grenzen durch den Einsatz von SMM, sollen den mittelständischen Unternehmen, im Rahmen der strategischen Planung, daher als Leitfaden zur Organisation und Umsetzung der Social Media Aktivitäten dienen.

3.1 Die 10 Thesen zum Einsatz von Social Media Marketing

Die zehn Thesen zum Einsatz von Social Media Marketing
1) Transparenz der sozialen Medien - Chance und Risiko!
2) Umgang mit negativen Äußerungen - Anwalt einbeziehen?
3) Social Media Guidelines für Mitarbeiter sind erforderlich!
4) Personalaufwand in Grenzen halten!
5) Agentureinsatz wird erwogen!
6) Im Unternehmen fehlt Social Media Know-How!
7) Suchmaschinenoptimierung unterstützen!
8) Präsenz sichern!
9) Social Media Monitoring wird benötigt!
10) Hoffnung: Vielleicht geht Social Media an uns ohne Nachteil vorbei?

Abbildung 8: Die zehn Thesen zum Einsatz von Social Media Marketing
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lembke, Soyez 2012, S. 221f.

Die in Abbildung 3 aufgeführten Thesen zum Einsatz von SMM resultieren aus einer empirischen Untersuchung, die von Gerald Lembke und Nadine Soyez, den Verfassern des Buches „Digitale Medien im Unternehmen – Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien“ durchgeführt wurde. Sie reflektieren die Haupaussagen, der innerhalb der Untersuchung befragten Expertengruppe, bestehend aus 12 Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen, die eine schnelle Umsetzung von Social Media in deren Unternehmen beeinflussen (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 221). Im Folgenden werden diese zehn Thesen einzeln analysiert und mit einer Handlungsempfehlung abgeschlossen.

Transparenz der sozialen Medien – Chance und Risiko!:

Es ist bekannt, dass soziale Medien eine enorme Transparenz aufweisen. Alle veröffentlichten Inhalte können von Internetusern kommentiert, weiterempfohlen oder kritisiert werden. Genau darin liegt die Sorge vieler Unternehmen. Zum einen wirkt es sich sehr positiv auf das Unternehmen aus, wenn veröffentlichte Inhalte weiterempfohlen werden, doch ebenso bewirken negative Kritiken der Internetuser das Gegenteil, was zu Unsicherheiten im Umgang mit Social Media führt. Deshalb

sollte vor dem geplanten Social Media Auftritt eine geeignete Strategie festgelegt werden (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 222f.).

Die Strategie kann als Grundlage für alle darauf folgenden Aktivitäten bezeichnet werden. Hauptbestandteil dieser müssen klare Ziele sein, die durch den Einsatz sozialer Medien erreicht werden sollen. Diesbezüglich muss sich das Unternehmen hinterfragen, was es mit sozialen Medien erreichen möchte, wer ihre Zielgruppe ist und welche Inhalte veröffentlicht werden sollen, um das Risiko negativer Kritiken zu verringern (Vgl. Arns et al. 2015, S. 9).

Umgang mit negativen Äußerungen – Anwalt einbeziehen?

Grundsätzlich muss immer nach der Art der Kritik unterschieden werden. Basiert diese auf einer seriösen, sachlichen Ebene, so sollte diese keineswegs ignoriert werden. Hierbei ist der angemessene Umgang mit potenziellen Kunden von entscheidender Bedeutung um deren Vertrauen zu gewinnen. Das bedeutet, dass unzufriedene Kunden kontaktiert werden müssen, um das Problem aufzudecken und zu beheben, was sich positiv auf das Unternehmensimage auswirkt (Vgl. Karagianni, 2012). Ist die Kritik jedoch stark rufschädigend, wodurch das Unternehmen einen Reputationsschaden erleiden könnte, dann ist es durchaus zulässig einen Anwalt heranzuziehen. Es sollte dem Unternehmen jedoch auch bei solchen Kritiken ein Anliegen sein zunächst zu versuchen, die Aussage zu widerlegen und die Öffentlichkeit vom Gegenteil zu überzeugen (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 224). Das Einbeziehen eines Anwalts sollte immer die letzte Option sein!

Social Media Guidelines für Mitarbeiter sind erforderlich!

Die Erfordernis von Social Media Guidelines resultiert aus der Besorgnis heraus, dass Mitarbeiter versehentlich schützenswerte Informationen veröffentlichen (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 225). Da viele Mitarbeiter bereits privat soziale Medien als Kommunikationsinstrument nutzen, kann das Unternehmen durch die Einführung von Richtlinien klar definieren, welche Inhalte diese im Namen des Unternehmens veröffentlichen dürfen und welche nicht, denn die Mitarbeiter repräsentieren auch privat das Unternehmen und dessen Produkte. Dadurch werden sowohl Mitarbeiter, als auch Unternehmen geschützt und die Basis für eine erfolgreiche Kommunikation wird geschaffen (Vgl. BITKOM 2010, S. 3). Die Richtlinien sollten die Mitarbeiter jedoch nicht zu sehr in ihrer Kreativität einschränken, damit diese noch einen zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen erzeugen können (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 225).

Personalaufwand in Grenzen halten!

Der Einsatz von sozialen Medien ist mit zusätzlichem Personalaufwand verbunden. Der Faktor „Zeit“ spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn die Pflege der Social Media Aktivitäten bedarf der vollen Aufmerksamkeit der zuständigen Personen. Hinzu kommen Kosten, die zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Social Media-Sektor aufgewendet werden müssen. Des Weiteren stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob die Social Media Aktivitäten von internen Mitarbeitern oder von einem Beratungsunternehmen durchgeführt werden sollen. In jedem Fall sollte eine Aufwandsberechnung Teil der Strategieentwicklung sein, um im Vorfeld einen Überblick der anfallenden Kosten zu erhalten (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 226f.). Inwiefern der Einsatz einer Beratungsagentur sinnvoll ist, zeigt die nächste These.

Agentureinsatz wird erwogen!

Wie die Bezeichnung der fünften These schon verdeutlicht, hat die empirische Untersuchung ergeben, dass die befragten Experten das Bedürfnis verspüren, Social Media Agenturen in die Umsetzung der Social Media Aktivitäten einzubeziehen. Die Agenturen können helfen bestehende Unsicherheiten zu begleichen, doch um authentisch auf die Zielgruppe zu wirken, dürfen nicht sämtliche Social Media Aktivitäten auf die Agentur übertragen werden (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 228). Die Übertragung der Verantwortung auf Agenturen wird jedoch oftmals kritisiert. Um die Möglichkeiten von sozialen Medien voll auszuschöpfen müssen mittelständische Unternehmen vermehrt unternehmensinterne, spezialisierte Mitarbeiter einsetzen, was bei Großunternehmen bereits zum festen Bestandteil gehört. Diesbezüglich besteht für den Mittelstand noch ein erheblicher Nachholbedarf (Vgl. BITKOM, 2012).

Im Unternehmen fehlt Social Media Know-How!

Vielen der befragten Unternehmen fehlt es an dem nötigen Know-How um Social Media erfolgreich und profitabel umzusetzen. Diese Wissenslücke reicht von fehlenden Grundkenntnissen bei der Strategieentwicklung, über die Gestaltung von Online-Dialogen und dem Aufbau eines eigenen sozialen Netzwerks bis hin zur Unkenntnis über die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen. Um diese Wissenslücken zu schließen sollte daher zunächst die Social Media Kennzahl (SMK), die den aktuellen „Social Media Status“ des Unternehmens darlegt, bestimmt werden, um darauf aufbauend gezielte Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter anbieten zu können (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 228).

Suchmaschinenoptimierung unterstützen!

Heut zu Tage wird eine Vielzahl potenzieller Kunden über Suchmaschinen wie

Google, auf Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens aufmerksam. Daher hat die Suchmaschinenoptimierung (SEO) stark an Relevanz gewonnen. Anders als die Suchmaschinenwerbung, die kostenpflichtig ist, handelt es sich bei der Suchmaschinenoptimierung um einen nicht kostenpflichtigen Teil des Suchmaschinenmarketings und eignet sich deshalb hervorragend für mittelständische Unternehmen um ihre Position im Ranking einer Suchmaschine zu verbessern. Dies geschieht, indem Unternehmen ihre Social Media Aktivitäten, bspw. ihre Website, im Hinblick auf relevante Suchergebnisse für Suchmaschinen optimieren.

Falls dem Unternehmen die nötigen Kompetenzen für die SEO fehlen, so kann auch hierfür kurzfristig ein Beratungsunternehmen herangezogen werden. Mittel- bis langfristig sollten jedoch eigene Kompetenzen aufgebaut werden, wodurch es zu erheblichen Kosteneinsparungen kommt (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 231). Doch auch hier besteht für den Mittelstand noch Nachholbedarf, denn laut einer Studie aus dem Jahr 2014 verfügt gerade mal jedes fünfte mittelständische Unternehmen einen Blog und betreibt somit nachhaltiges SEO (Vgl. Mai, 2014).

Präsenz sichern!

Viele Experten befürchten das Potenzial von sozialen Medien an ihre Konkurrenten zu verlieren, was das Engagement, in absehbarer Zeit Social Media zu betreiben, steigert. Für den Mittelstand ist es sinnvoll in möglichst vielen sozialen Medien vertreten zu sein, d.h. in sozialen Netzwerken, mit einem Unternehmensblog oder einem eigenen YouTube-Kanal, denn durch die vielfältige Präsenz wird die Zielgruppenerreichbarkeit erhöht und der Firmenname vielseitiger publiziert und verbreitet (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 231).

Social Media Monitoring wird benötigt!

Dadurch, dass sich Informationen auf einer so schnelllebigen Kommunikationsplattform wie den sozialen Medien, innerhalb kürzester Zeit verbreiten, hat die Beobachtung und Betreuung der Medienpräsenz, in Form von Social Media Monitoring, für viele Unternehmen oberste Priorität (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 233). Das Monitoring befasst sich dabei nur mit den Inhalten, die Internetuser in Blogs, Communitys oder Foren erstellt haben, also mit dem User Generated Content (UGC). Somit besteht die Hauptaufgabe des Social Media

Monitoring darin, relevante Inhalte auf den verwendeten Social Media Plattformen aufzufinden, zu analysieren und zu interpretieren (Vgl. Schwarz 2011, S. 656). Social Media Monitoring ist in vielerlei Hinsicht hilfreich für das Unternehmen, so kann es bspw. als ein Instrument der Marktforschung oder zur Neukundenakquise angesehen werden (Vgl. Klickkomplizen, 2012).

Hoffnung: Vielleicht geht Social Media an uns ohne Nachteil vorbei?

Bedingt durch die Unsicherheiten bei der Umsetzung von Social Media bezieht sich die letzte Hauptaussage der Unternehmen auf die Hoffnung, dass Social Media ohne Nachteile an Ihnen vorbei geht. Doch diese stellt sich als eine Falsche Hoffnung dar, denn auch wenn diese Social Media ignorieren, so findet Social Media statt. Informationen über Dienstleistungen und Produkte werden veröffentlicht, wenn nicht vom Unternehmen selbst, dann von Internetusern, die sich im gegenseitigen Dialog darüber austauschen. Deshalb ist es ratsam die Vorteile der Online-Kommunikation zu nutzen anstatt das „Problem“ auszusitzen (Vgl. Lembke und Soyez 2012, S. 235). Nachdem nun auf die zehn Thesen zum Einsatz von SMM eingegangen wurde, befasst sich das nächste Unterkapitel mit dem Vergleich der Push- und Pull-Kommunikation.

3.2 Push – Kommunikation

Die Unterschiede zwischen der sogenannten Push- und Pull-Kommunikation sind wesentliche Bestandteile des Social Media Marketings. Bisher waren es immer die Unternehmen selbst, die in Form einer Push-Kommunikation auf die Kunden und auf andere Stakeholder zugingen. Dieses aktive Bereitstellen von Informationen durch das Unternehmen selbst wird durch folgendes Schaubild veranschaulicht:

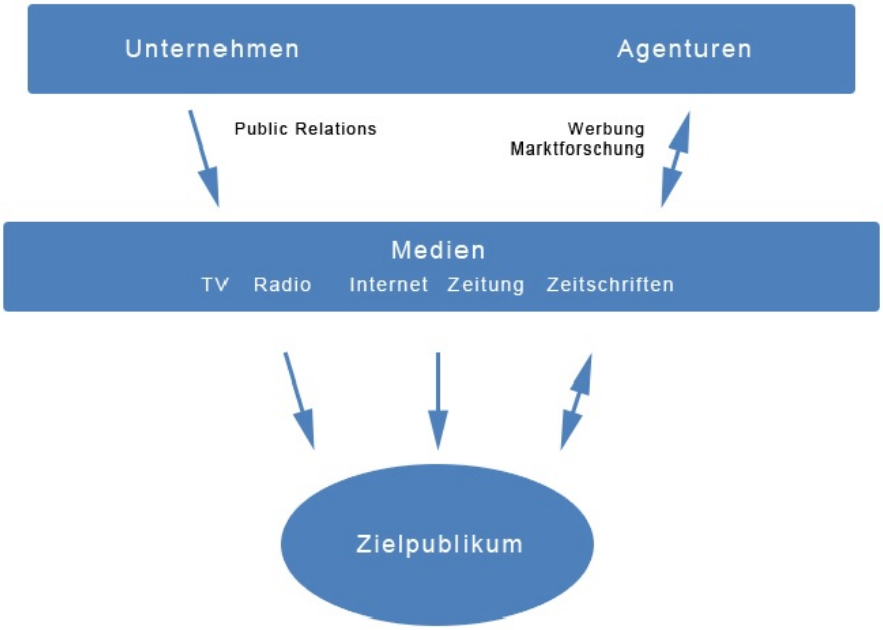

Abbildung 9: Lineare, hierarchische Kommunikationsbeziehung
Quelle: Abbildung entnommen aus Hempel 2012, S. 24

Durch die Abbildung wird ersichtlich, dass es sich bei der Push-Kommunikation um einen linearen Kommunikationsaufbau vom Unternehmen hin bis zur eigentlichen Zielgruppe handelt. Es werden externe Agenturen eingespannt, welche für zielgerichtete Marktforschungen und für die anschließende Erstellung von Werbemaßnahmen verantwortlich sind. Die Medien, wie z.B. TV, Radio und Zeitungen, werden mit diesen Ergebnissen versorgt, und erst von dort werden die Informationen an das Zielpublikum herangereicht. Somit hatten die Unternehmen immer die Hoheit darüber, welche Informationen über sie im Umlauf sind und wie sie sich generell nach Außen präsentieren möchten (Vgl. Hempel 2012, S.23).

3.3 Pull – Kommunikation

Als Begleiterscheinung der Digitalisierung und durch die zunehmende Verbreitung des Internets hat sich die Kommunikationsrichtung jedoch grundlegend gewandelt. Mittlerweile ist es ohne weiteres möglich, Inhalte im World-Wide-Web auch ohne Programmierkenntnisse zu veröffentlichen, sodass sich aus der Push-, eine Pull-Kommunikation entwickelt hat. Dies ist auch der Grund warum heute Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder Themen initiieren können und aktiv Informationen von den Unternehmen anfordern (Vgl. Hempel 2012, S.23). Um diesen Unterschied zu verdeutlichen eignet sich die nun folgende Abbildung:

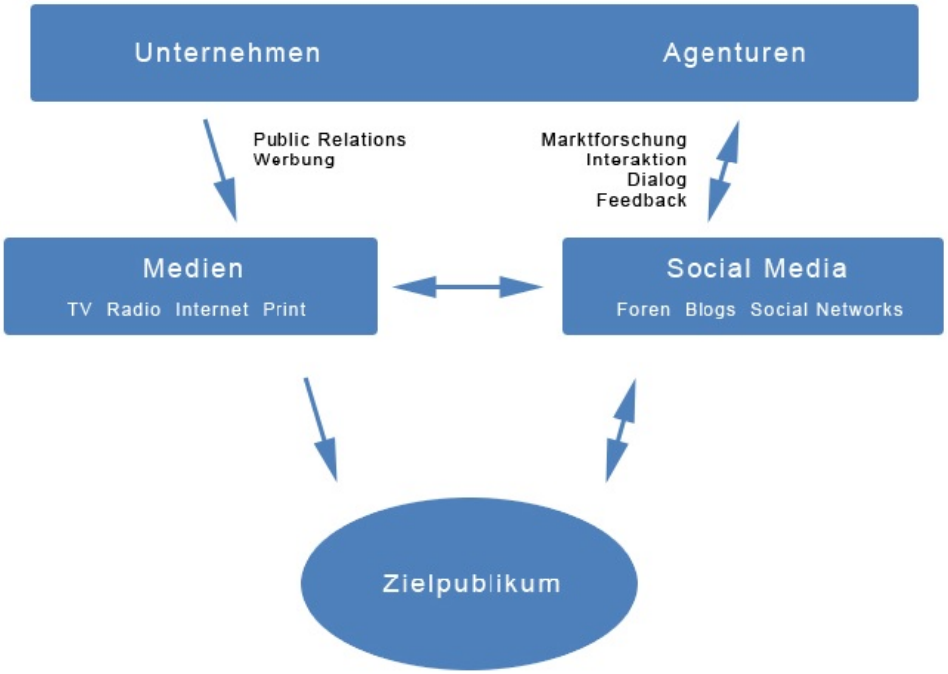

Abbildung 10: Interaktive, multidirektionale Kommunikationsbeziehungen
Quelle: Abbildung entnommen aus Hempel 2012, S. 24

Betrachtet man sich beide Abbildungen so wird schnell ersichtlich, dass bei der Pull-Kommunikation deutlich mehr Interaktionen zwischen den einzelnen Ebenen stattfinden und somit eine interaktive, multidirektionale Kommunikationsbeziehung entstanden ist. Es ist also durchaus möglich und heute schon Realität, dass Kritik, Wünsche oder Verbesserungsvorschläge vom Zielpublikum aktiv durch soziale Medien wie Facebook, Blogs oder Foren an die Unternehmen herangetragen werden und diese somit aktiv zu mehr Transparenz beitragen.

Multidirektional bedeutet demnach, dass es keine vom Unternehmen festgelegte Kommunikationsrichtung mehr gibt, sondern dass ein ständiger Richtungswechsel, unter Einbeziehung aller Beteiligten, stattfindet. Deshalb nennt man diese Form der Kommunikation auch Pull-Kommunikation, da hier Informationen durch Kunden aktiv nachgefragt werden und diese nicht mehr bereit sind, blind auf die vom Unternehmen angebotenen Informationen zu vertrauen.

Die Kommunikation der Zielgruppe hat sich durch die ständige Verfügbarkeit sozialer Medien grundlegend verändert. Kunden sind heutzutage vielfach miteinander verbunden, sodass fast alles was die Unternehmen tun auch an die Öffentlichkeit gelangt. Es gilt somit festzuhalten, dass die Glaubwürdigkeit von Marken, Angeboten und Unternehmen jetzt auch durch die Transparenz und

Authentizität ihrer Kommunikation in sozialen Netzwerken beeinflusst wird (Vgl. Kreutzer und Hinz 2010, S. 5).

Als Ergebnis dieser Entwicklung lässt sich also feststellen, dass mit den Änderungen in der Kommunikationsrichtung auch ein Rollentausch eingetreten ist. Waren es vorher noch die Unternehmen, welche aktiv Informationen an passive Kunden weiterleiteten, so sind es heute die Kunden, welche aktiv Informationen von den Unternehmen verlangen. Diese Erkenntnis ist ein elementarer Bestandteil des Social Media Marketings und sollte im Vorfeld jeder Marketingstrategie berücksichtigt werden, um auch das angestrebte Ergebnis zu erhalten.

3.4 Möglichkeiten durch den Einsatz von SMM

Durch einen gezielten Einsatz von Social Media Marketing eröffnen sich für mittelständische Unternehmen bisher ungeahnte Möglichkeiten. Diese noch relativ neue Art von Marketing befindet sich allerdings erst am Anfang ihrer Entwicklung, jedoch lassen sich bereits heute viele Chancen für den Mittelstand ableiten.

Mit Hilfe sozialer Netzwerke ist es erstmals möglich den direkten Kundenkontakt herzustellen, was mit Methoden der klassischen Werbung nur schwer realisierbar ist. An dieser Stelle kann das Argument angeführt werden, dass dies früher auch mit Methoden der Marktforschung und der Kundenbefragung möglich war, entscheidend und ausschlaggebend ist im Endeffekt aber die Schnelligkeit (Vgl. Hempel 2012, S. 20).

Auf Kritik und Wünsche der Kunden kann somit in Echtzeit reagiert werden, wodurch mögliche Trends und Krisen frühzeitig auch als solche identifiziert werden können. Den Kunden wird somit das Gefühl vermittelt, dass ihre Äußerungen ernstgenommen werden und das schnellstmöglich nach einer Lösung des Problems gesucht wird.

Ein weiteres Argument, welches für den Einsatz von SMM spricht, ist die Tatsache, dass auf einer Vielzahl von Plattformen das Erstellen eines Unternehmensprofils nicht mit Kosten verbunden ist, sodass beim Einstieg in das Social Media Marketing primär nur Personalkosten entstehen. Allerdings muss von Anfang an eine Strategie erkennbar sein, um langfristige Erfolge verbuchen zu können (Vgl. Kreutzer und Hinz 2010, S. 35).

Des Weiteren leistet Social Media Marketing einen wichtigen Beitrag im Bereich der Customer Self Services (CSS). Hierunter werden alle Serviceleistungen gezählt, welche eigenständig und zeitunabhängig von den Kunden genutzt werden können

und diese somit aktiv mit in die Prozesse eingebunden werden. Ein gutes Beispiel für eine gelungene Umsetzung eines CSS bietet die Telekom. Sie verfügt über einen eigenen Facebook (Vgl. Facebook 2015) - und Twitter-Account (Vgl. Twitter 2015) mit dem Namen „Telekom Hilft“, welcher auf Anfragen und Anregungen der Kunden reagiert. Vor allem auf der Facebook Präsenz wird ersichtlich, dass hier die Kunden selbst auf Fragen anderer Nutzer reagieren und so Teile des Services übernehmen. Somit werden die Transparenz und die Kundenbindung gesteigert, was folglich zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt (Vgl. Hempel 2012, S. 21).

Zudem bietet Social Media Marketing die Möglichkeit sogenannte virale Effekte gezielt nutzen zu können. Unter einem viralen Effekt versteht man eine rasante Verbreitung eines Inhaltes (Information, Nachricht, Artikel, Video etc.) innerhalb des Internets, ähnlich einem biologischen Virus (Vgl. Kopka, 2015). Möglich wird diese Art der Verbreitung erst durch eine starke Vernetzung einzelner Individuen mit anderen innerhalb eines sozialen Netzwerks. Dieser Effekt stellt ein großes Potenzial für mittelständische Unternehmen dar, die ihre Bekanntheit steigern wollen, um dadurch potenzielle Neukunden zu erreichen. Virale Effekte können aber auch negativ behaftet sein, z.B. wenn sich Informationen verbreiten, die das Unternehmen schädigend können. Hierunter fallen etwa Umweltverschmutzungen während der Produktion oder generell schlechte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter des Unternehmens. Folglich muss schon im Vorfeld immer darauf geachtet werden, dass solche Phänomene erst gar nicht entstehen können.

3.5 Grenzen durch den Einsatz von SMM

Bei allen Vorteilen die das Social Media Marketing bietet, dürfen aber auch mögliche Risiken nicht vernachlässigt werden. Es besteht durchaus die Gefahr der Zeit- und Ressourcenverschwendung, wenn die Marketingtätigkeit lediglich auf unwichtige Faktoren fokussiert wird. Das Risiko in sozialen Netzwerken negativ wahrgenommen zu werden ist zwar relativ gering, die Folgen bei falschem Auftreten oder Reagieren können jedoch verheerend sein. Die Ursache hierfür liegt in der Umkehrung der Kommunikationsrichtung begründet, da nun eine Pull-Kommunikation vorherrschend ist, in welcher die Kunden die Informationshoheit besitzen. Als Resultat können sogenannte „Shit-Storms“ entstehen, wodurch innerhalb kürzester Zeit ein jahrelang aufgebautes Image vollständig zerstört werden kann (Vgl. Hempel 2012, S. 23).

Weiterhin besteht auch die Gefahr, dass ein Unternehmen die Kontrolle über die eigene Marke verliert, da sich diese in sozialen Netzwerken schnell

verselbstständigen kann und nicht mehr den gewünschten Werbeeffekt erzielt. Der Return on Invest (ROI) ist schwer messbar, da so gut wie keine Studien zu dem Thema Social Media Marketing bislang verfasst wurden und bisher keine geeigneten Auswertungsmechanismen implementiert wurden (Vgl. Hilker, 2014).

Ein weiterer wichtiger Risikofaktor besteht darin, dass über sogenannte „Fake-Accounts“ gezielt falsche Informationen über Produkte oder Dienstleistungen gestreut werden. So könnte ein Konkurrent bzw. ein Wettbewerber versuchen, das eigene Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung zu verbessern, indem er das konkurrierende Unternehmen mit falschen Aussagen diskreditiert. Die Datenschutzproblematik ist ebenfalls ein sehr wichtiges Element, auf welches besonders geachtet werden muss, um im Nachhinein nicht mit juristischen Konsequenzen konfrontiert zu werden (Vgl. Hilker, 2014).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mit Hilfe von Social Media Marketing eine Vielzahl von Vermarktungsmöglichkeiten für den Mittelstand geschaffen werden und diese somit ihren Kunden einen besseren Service anbieten können. Da diese Form des Marketings aber noch am Anfang der Entwicklung steht, gilt es vorsichtig zu sein, damit das gewünschte Ergebnis auch realisiert werden kann.

Literaturverzeichnis

Arns, T., Boudon, A., Buggisch, C., Van Delden, C., Dingler, C., Prof. Dr. Gentsch, P., Hauck, S., Kolleth, A., Köppe, O., Köster, A., Kripko, L., Leopold, M., Menz, M., Nissen, O., Nusko, T., Pohl, S., Reuss, S., Roos, W., Schmidt, D., Schneider, A., Schreyer-Bestmann, S., Schulze, J., Siegers, J., Stöhr, F., Tsoi, Y.W. und Walter, B. (2015): Social Media-Anwendungsfelder im Unternehmen in: Social Media: Leitfaden, hrsg. von BITKOM, Berlin: BITKOM, S. 9-31.

Arns, T. (2012): BITKOM Research; Studie Social Media in deutschen Unternehmen; http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338_72124.aspx.

BITKOM (2010): Social Media Guidelines in: Social Media Guidelines: Tipps für Unternehmen, hrsg. Von BITKOM, Berlin: BITKOM, S. 3-5.

Bruhn, M. (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation / Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Aufl., Vahlen Verlag, München.

BVDW (2009): Definition von Social Media, in: Social Media Kompass, Ausgabe 2009.

Ceyp, M. / Scupin, J.-P. (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Drüner, M., Lünenbürger-Reidenbach, W., Fittkau, S., Horstmann, N., Eck, K., Schreyer, M., Lange, M., Harlinghausen, C.S., Kasper, H., Kett, H. und Wilkens, A. (2011): Social Media Monitoring in: Online Marketing: Leitfaden, hrsg. von Torsten Schwarz, Waghäusel: Marketing Börse, S. 655-659.

Facebook (2015): Telekom Hilft, https://www.facebook.com/telekomhilft, zuletzt geprüft am: 28.05.2015.

FRoSTA-Blog (2012): Neuer Name für India Tandoori, http://www.frostablog.de/produkte/neuer-name-fuer-india-tandoori-bitte-abstimmen.

Guldner, J.: Die digitale Revolution der Wirtschaft – Die Vermessung der Welt 2.0; http://www.handelsblatt.com/unternehmen/digitale-revolution-der-wirtschaft/social-media-werbung-die-vermessung-der-welt-2-0/7855600.html.

Groß, W. et al. (2014): Logistik im deutschen Groß- und Einzelhandel – Herausforderungen und Trends, 31.Deutscher Logistik-Kongress, Berlin 2014, S. 335 f.

Hilker, C. (2014): Social Media: Chancen und Risiken für Unternehmen, http://socialmedia-fuer-unternehmer.de/social-media-chancen-und-risiken-fuer-unternehmen/, zuletzt geprüft am: 29.05.2015.

Karagianni, M. (2012): 6 Tipps zum Umgang mit Kritik im Social Web, https://www.1-2-social.de/blog/6-tipps-zum-umgang-mit-kritik-im-social-web/, zuletzt geprüft am: 28.05.2015.

Klickkomplizen (2012): Online Marketing: 5 Ziele von Social Media Monitoring, http://klickkomplizen.de/blog/online-marketing/5-ziele-von-social-media-monitoring/, zuletzt geprüft am: 02.06.2015.

Kopka, M.S. (2015): Social Media Marketing – und der sagenumwobene virale Effekt, http://blog.kununu.com/2010/10/social-media-marketing-%E2%80%93-und-der-sagenumwobene-virale-effekt/, zuletzt geprüft am: 28.05.2015.

Krämer, J. et al. (2014): Mittelstand 2.0 – Typabhängige Nutzungspotentiale von Social Media in mittelständischen Unternehmen, Springer-Gabler Verlag, Bamberg, S.180 f.

Kreutzer, R.T. und Hinz, J. (2010): Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, 1. Aufl., Berlin: Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Lammenett, E. (2012): Praxiswissen Online-Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Laub, M. und Reichling, H. (2013): Attraktive Plattformen für das Marketing, in: Handelsblatt, Ausgabe vom 05. September 2013.

Lembke, G. und Soyez N. (2012): Digitale Medien im Unternehmen - Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien, 1. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler.

Mai, J. und Müller A. (2014): Studie: Mittelstand verschläft Business, http://www.growww.de/studie-mittelstand-verschlaeft-social-business/, zuletzt geprüft am: 01.06.2015.

Hempel, M. (2012): Social Media in der Kunden- und Bewerberansprache – Eine empirische Untersuchung bestehender Unternehmensauftritte bei Facebook, 1. Aufl., Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Otto-Friedrich-Universität Bamberg (2015): Definition Social Media Marketing, https://www.uni-bamberg.de/?id=69890.

Rauschnabel, P. A. (2014): Monitoring als Erfolgsfaktor im Social Media Marketing, in: Höchstötter, N., Handbuch Web Monitoring 1, AKA Verlag.

Seebauer, M.: Marketeers.de – über die Bedeutung von Social Media Marketing für kleine und mittelständische Unternehmen; http://marketeers.de/social-media-marketing-fuer-kleine-und-mittelstaendische-unternehmen/.

Seiter, C. und Fischer, K. (2013): Social Media – eine strategische Planungsmatrix zum erfolgreichen Aufbau der Marketingkommunikation, in: markeZin, Ausgabe 4/2013.

Statista (2014): Altersverteilung der deutschen Facebook-Nutzer im Januar 2014, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70217/umfrage/altersverteilung-der-facebook-nutzer/.

Statista (2014): Anzahl der aktiven Nutzer von Facebook in Deutschland von Januar 2010 bis Mai 2014, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70189/umfrage/nutzer-von-facebook-in-deutschland-seit-2009/.

Stock, T. (2013): Ungenutzte Chancen: Social Media in KMU, http://www.springerprofessional.de/ungenutzte-chancen-social-media-in-kmu/3985148.html, zuletzt geprüft am: 26.05.2015.

The Guardian (2009): Dell makes $6.5m from Twitter sales, http://www.theguardian.com/media/pda/2009/dec/08/socialnetworking-digital-media.

Von Thenen, S.: E-Commerce in privaten Haushalten 2013, Onlinekäufer; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Informationsgesellschaft/ECommercePrivateHaushalte_82014.pdf?__blob=publicationFile.

Twitter (2015): Telekom Hilft, https://twitter.com/Telekom_hilft, zuletzt geprüft am: 28.05.2015

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Die Probleme der Marketingorganisation im mittelständischen Unternehmen

Studierende:

Hermann, Eugen
Müller, Jan
Simon, Axel
Vogelsang, Josa

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einführung

1.1 Problemstellung

Zum Gegenstand hat diese Ausarbeitung die Organisation im Mittelstand, insbesondere in Bezug auf das Marketing und dessen Eingliederung in die Unternehmensstruktur. Mit zunehmendem Marktdruck spielt auch für Mittelständler das Marketing eine immer wichtigere Rolle. Dabei stellt sich die Frage, wie die Marketingorganisation im Mittelstand aufgrund der Restriktionen sowohl finanzieller, als auch personeller Natur, konkret gestaltet sein sollte. Daher wird neben der grundsätzlichen Bedeutung des Marketings auch die Ausrichtung des Unternehmens nach Marketinggesichtspunkten näher betrachtet. Hierbei dient die SWOT Analyse als Instrument zur Entwicklung von allgemeinen Empfehlungen für die Praxis.

Die Realisierung einer Marketingorganisation im mittelständischen Unternehmen birgt eine Vielzahl von Problemen, die es unternehmensspezifisch abzuwägen und umzusetzen gilt. Aufgrund der Heterogenität des Mittelstandes ist es nicht möglich pauschale Aussagen zur Form und Implementierung der Marketingorganisation im Mittelstand zu treffen. Insbesondere die Abhängigkeiten zwischen dem Bereich Marketing und den anderen Unternehmensbereichen müssen sinnvoll miteinander verknüpft werden.

1.2 Aufbau und Zielsetzung der Ausarbeitung

Im ersten Schritt werden in dieser Ausarbeitung die gängigsten (Marketing-) Organisationsformen dargestellt. Die Darstellung eines Status-Quo im Mittelstand ist nur eingeschränkt möglich, da zu dieser Thematik keine fundierte Literatur verfügbar ist und bisher keine Untersuchungen hinsichtlich der Marketingorganisation im deutschen Mittelstand durchgeführt wurden. In Folge dessen werden mithilfe einer SWOT Analyse die unternehmensinternen Stärken und Schwächen eines mittelständischen Unternehmens, sowie die externen Chancen und Risiken untersucht. Zum Abschluss werden auf Basis dieser Ergebnisse Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen entwickelt und vorgestellt.

2. Organisation, Marketingorganisation und Mittelstand

Im folgenden Kapitel wird zunächst allgemein der Begriff der „Organisation“ vorgestellt. Dabei wird das heutige Verständnis des Begriffes „Organisation“ zu Grunde gelegt, da sich das Verständnis im Laufe der Zeit immer wieder verändert hat. Im nächsten Schritt erfolgt die Verknüpfung des Begriffes „Organisation“ mit dem Begriff des „Marketing“, um ein grundsätzliches Verständnis über den Begriff „Marketingorganisation“ zu erreichen. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Definition des Mittelstands, da dies zum Verständnis der empirischen Untersuchung im späteren Verlauf dieser Ausarbeitung unabdingbar ist.

2.1 Der Organisationsbegriff

In der heutigen Literatur finden sich viele Erklärungen zum Begriff „Organisation“. Die Definition nach Zöllner bspw. betrachtet drei wesentliche Aspekte, die nach Meinung der Autorin die Dimension des Organisationsbegriffs anschaulich darstellen:

Gestalterischer Aspekt: *„Das Unternehmen wird organisiert.“* Dieser Aspekt hat die grundsätzliche Gestaltung zum Gegenstand. Die Intension dabei ist in Unternehmung eine Form bzw. Strukturen zu schaffen.

Instrumentaler Aspekt: *„Das Unternehmen hat eine Organisation.“* Das bedeutet, dass eine bewusst geschaffene Aufbau- und Ablauforganisation in der Unternehmung existiert. Damit besitzt das Unternehmen eine Ordnungsfunktion, die zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele dient.

Institutioneller Aspekt: *„Das Unternehmen ist eine Organisation.“* Hier geht man von der Frage aus, welche real vorkommenden Gebilde als Organisation bezeichnet werden können. Im Unternehmen herrscht eine Festigung der Struktur, die als Organisation bezeichnet wird. (Zöllner, Christine 2010, S. 4)

Neben diesen drei Aspekten werden im Folgenden die Begriffe der formalen und informellen Strukturen näher erläutert. Erstere sind Aufgaben und Stellen, die in einem Organigramm dargestellt werden können, Letztere stellen die persönlichen Ziele einzelner Mitarbeiter und deren Verhaltensweisen im Unternehmen dar. Die informellen Strukturen beziehen sich dabei auf die weniger sichtbaren Beziehungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern und dem Unternehmen.

Wie bereits beim instrumentalen Aspekt beschrieben, unterscheidet Zöllner die Aufbau- und Ablauforganisation folgendermaßen voneinander:

Aufbauorganisation: Diese hat zum Zweck, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse durch die Bildung und Verteilung von Aufgaben (Stellen) zu erreichen. Die Gesamtaufgabe der Unternehmung wird in kleinere Teilaufgaben zerlegt und der jeweiligen Position (Stelle) zugeordnet. Dadurch ergibt sich ein hierarchisches Konstrukt, mit dem einzelne Stellen miteinander in Beziehung stehen (allg. bezeichnet als Organigramm). (Zöllner, Christine 2010, S. 6)

Ablauforganisation: Der Zweck der Ablauforganisation ist die Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen. Der Begriff ist gleichwertig mit dem Begriff der Prozessorganisation, das den Fokus auf Prozesse innerhalb der Aufbauorganisation legt. Ziel der Ablauforganisation ist zum einen die Termineinhaltung zu gewährleisten. Dementsprechend auch die Zeit für einen Prozess zu minimieren und zum anderen eine optimale Kapazitätsauslastung zu erzielen ohne hohe Leerzeiten/Ruhezeiten/Stillstandzeiten. (Zöllner, Christine 2010, S. 7-8)

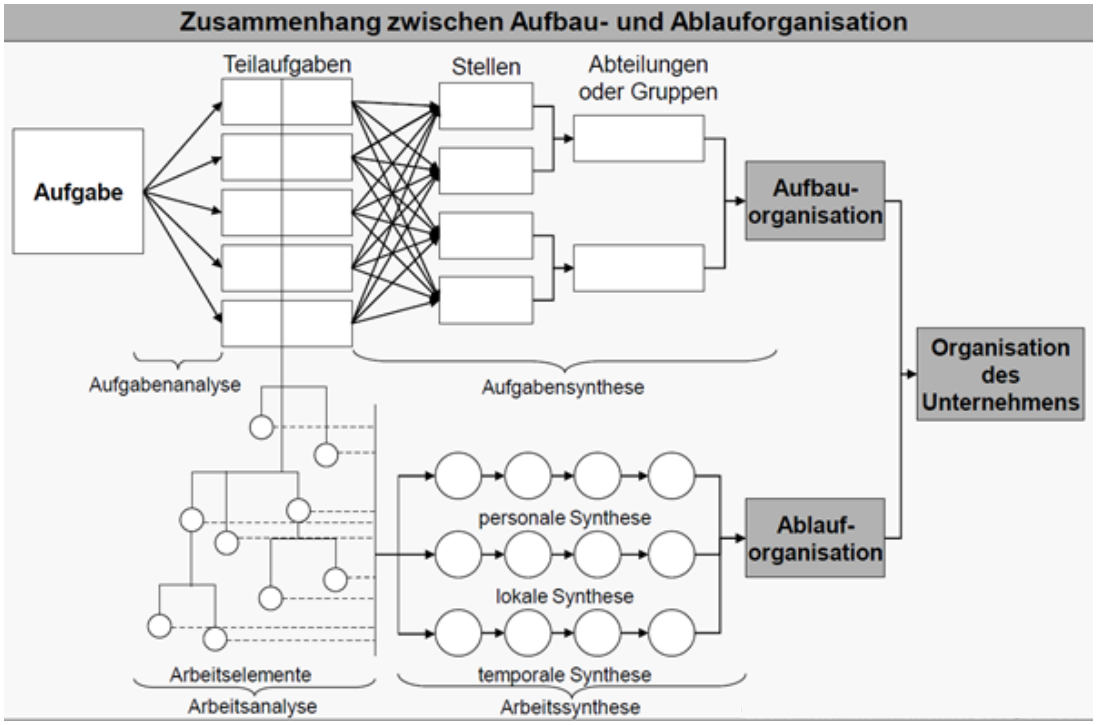

Abb. 2-1 Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation
Quelle: Thommen/Achleitner 2003, S. 758

Aus dieser grafischen Darstellung lässt sich neben den einzelnen Begriffen auch erkennen, wie sich die Aufbau- und Ablauforganisation gegenseitig bedingen. D.h. im ersten Schritt findet eine Aufgabenanalyse/Arbeitsanalyse statt und im zweiten

Schritt folgt die Aufgabensynthese/Arbeitssynthese. So entwickeln sich minimal zeitverzögert die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation, die am Ende die (Gesamt-) Organisation eines Unternehmens bilden.

2.2 Die Marketingorganisation

Um ein einheitliches Verständnis des Begriffes „Marketing“ zu schaffen, wird zunächst eine weitläufig bekannte Definition herangezogen. Der Definition des Begriffes „Marketing“ haben sich in der Vergangenheit bereits zahlreiche namhafte Wissenschaftler gewidmet, weshalb der Begriff stetig in Nuancen unterschiedlich verstanden wird. Im Folgenden wird eine Definition von der international tätigen American Marketing Association vorgestellt:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ (American Marketing Association 2013)

Man kann also festhalten, dass es sich im Marketing um die Ermöglichung von Austauschprozessen (Transaktionen) handelt. Demnach wird hier weiterhin ersichtlich, dass im Marketing die individuellen und organisationsbezogenen Zielsetzungen zu erfüllen sind. Bei der organisationsbezogenen Zielsetzung spielt die Marketingorganisation eine entscheidende Rolle:

Bei der Marketingorganisation stehen insbesondere folgende Aspekte im Vordergrund:

- Gestaltung des organisatorischen Aufbaus des Marketingmanagement
- Institutionalisierung des Marketing in der Unternehmensorganisation
- Koordination des Bereichs Marketing mit anderen Unternehmensbereichen
- Definition von Aufgaben des Marketingmanagements
  (vgl. Wolfgang Vry 2007, S. 539)

Wie bei der Definition der „Organisation“ steht an erster Stelle ein gestalterischer Aspekt im Vordergrund. Elementar ist dabei, wie die Zuordnung der einzelnen Marketingfunktionen erfolgen kann.

Bei der Institutionalisierung muss der Bereich Marketing im Unternehmen verfestigt sein und einen Stellenwert haben, der dem anderer Unternehmensbereiche gleich kommt. Da das Marketing eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt, getreu dem ersten Grundsatz der Marketingphilosophie „Alles ist Marketing“, darf die Bedeutung des Marketings innerhalb der Unternehmung nicht unterschätzt werden.

Im Zuge der Koordination muss beachtet werden, dass sich keine Konflikte ergeben, wenn einzelne Unternehmensbereiche mit dem Marketingbereich vernetzt werden. Vor allem muss jedoch auch sichergestellt werden, dass die einzelnen Bereiche in ihren Kompetenzen nicht eingeschränkt werden.

2.3 Der Mittelstand

Ebenso wie der Begriff des „Marketing“ wird der „Mittelstand“ in der einschlägigen Literatur unterschiedlich definiert. Grundsätzlich wird in der vorliegenden Arbeit der Mittelstandsbegriff nach Reichling verwendet (siehe vorhergehende Ausarbeitungen aus dieser Themenreihe), jedoch ist es für das Verständnis der vorliegenden empirischen Untersuchung zur Marketingorganisation im Mittelstand aus der Schweiz (siehe Kapitel 0) notwendig, auch den dort zu Grunde gelegten Mittelstandsbegriff nach der EU-Definition näher zu erläutern.

„Mittelstand“ wird im allgemeinen Sprachgebrauch oft mit dem Akronym KMU, welches für kleine und mittlere Unternehmen steht, gleichgesetzt. Im englischen Sprachraum bezeichnet man diese als SME (Small and Medium sized Enterprises). Allerdings ist diese Gleichsetzung der beiden Begrifflichkeiten nicht ganz korrekt, da KMU eine rein quantitative Abgrenzung von Unternehmen anhand bestimmter Kennzahlen vornimmt und auch Kleinstunternehmen mit einschließt, wohingegen der „Mittelstand“ nach der h.M. nicht ausschließlich quantitative Unternehmensmerkmale umfasst (vgl. „Mittelstand“ nach Reichling 1978). Jedoch dienen diese beiden Bezeichnungen, also „Mittelstand“ oder „KMU“, als Abgrenzung zu den Großunternehmen bzw. Konzernen. (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2014)

Nach der EU-Definition werden Unternehmen nach der Zahl der Mitarbeiter und ihrem Umsatz oder ihrer Bilanzsumme eingestuft.

KMU sind demnach folgendermaßen unterteilt:

- **Mittlere Unternehmen**: Anzahl Beschäftigte < 250 und Umsatz ≤ 50 Mio. € oder Bilanzsumme ≤ 43 Mio. € (und kein kleines Unternehmen)
- **Kleine Unternehmen**: Anzahl Beschäftigte < 50 und Umsatz ≤ 10 Mio. € oder Bilanzsumme ≤ 10 Mio. € (und kein Kleinstunternehmen)
- **Kleinstunternehmen**: Anzahl Beschäftigte < 10 und Umsatz ≤ 2 Mio. € oder Bilanzsumme ≤ 2 Mio. €

(EU-Kommission, 2003)

3. Formen der Marketingorganisation

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung der idealtypischen Formen der Marketingorganisation im Unternehmen. Hierbei wird aus Darstellungsgründen noch nicht nach der Unternehmensform (Mittelstand – Großunternehmen) differenziert.

Entsprechend der Bedeutung, die dem Bereich Marketing eingeräumt wird, kann zwischen den folgenden Formen der organisatorischen Eingliederung des Marketingbereichs in einem Unternehmen unterschieden werden:

Marketing als Stab: Der Marketingbereich erfüllt die Funktion einer Stabsstelle, welche der Unternehmensleitung direkt zugeordnet ist. Der Marketingbereich hat weder Entscheidungs- noch Weisungsbefugnisse, sondern berät die Unternehmensleitung in Fragen von Werbung, Marktforschung, Public Relations und anderen Marketingmaßnahmen. Der Verkauf oder auch der Vertrieb im Allgemeinen erhält durch seine Eingliederung in die erste Führungsebene nach der Unternehmensleitung erhebliche Bedeutung für die organisatorische Struktur (siehe Abb. 2-2 Marketing als Stab):

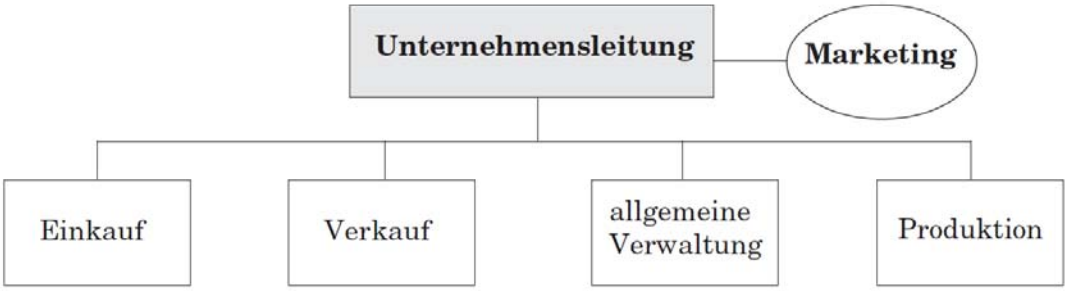

Abb. 2-2 Marketing als Stab
Quelle: Wolfgang Vry 2007, S. 541

Marketing als Linieninstanz neben dem Verkauf: Das Marketing ist in die erste Führungsebene unter der Unternehmensleitung eingegliedert, gleichberechtigt mit dem Verkauf oder Vertrieb und den anderen Funktionsbereichen des Unternehmens. Die Abgrenzung zwischen den strategischen Marketingfunktionen und den operativen Verkaufsfunktionen gestaltet sich schwierig, da eine aufgabenbezogene Trennung durchgeführt werden muss. Zielkonflikte zwischen den beiden Bereichen sind oftmals nicht zu vermeiden (siehe Abb. 2-3 Marketing als Linieninstanz neben dem Verkauf):

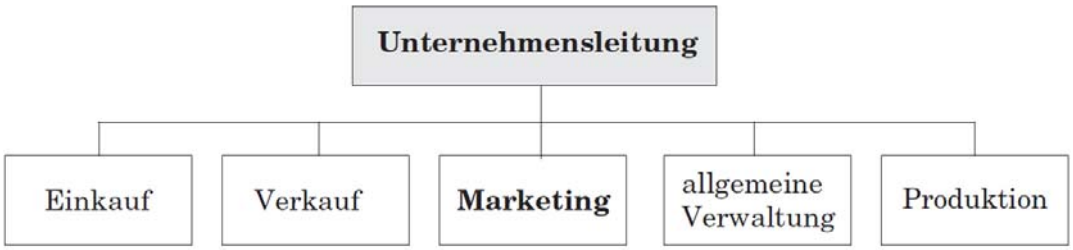

Abb. 2-3 Marketing als Linieninstanz neben dem Verkauf
Quelle: Wolfgang Vry 2007, S. 541

Marketing als Linieninstanz mit der Zuordnung aller Marketingbereiche: Der Marketingbereich ist entsprechend seiner Bedeutung in die erste Führungsebene unter der Unternehmensleitung integriert. Alle Marketingbereiche, einschließlich des Verkaufs, sind dem Marketing untergeordnet. Es findet eine weitere Untergliederung der einzelnen Marketingfunktionen statt (siehe Abb. 2-4 Marketing als Linieninstanz mit der Zuordnung aller Marketingbereiche): (Vry, Wolfgang 2007, S. 540 - 541)

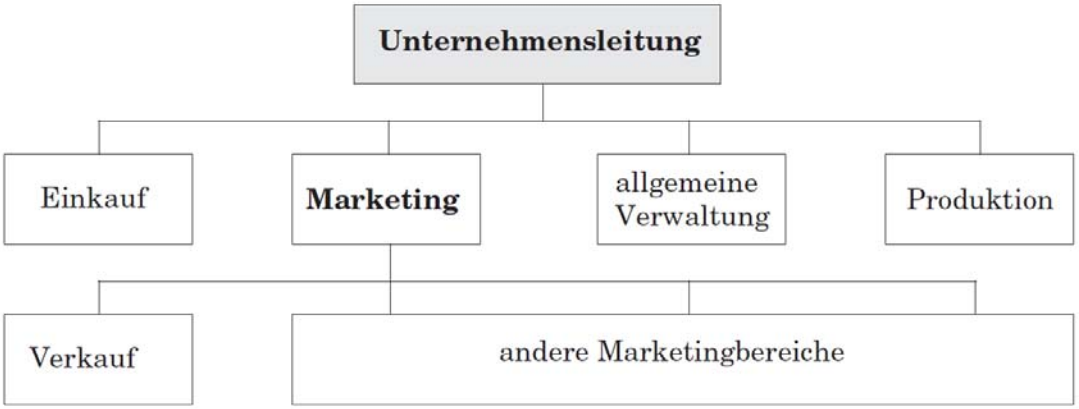

Abb. 2-4 Marketing als Linieninstanz mit der Zuordnung aller Marketingbereiche
Quelle: Wolfgang Vry 2007, S. 541

Da es zahlreiche unterschiedliche idealtypische Organisationsformen zur Gestaltung der Marketingorganisation eines Unternehmens gibt, werden im Folgenden die von Manfred Bruhn aufgestellten Formen zur Marketingorganisation vorgestellt, die sowohl im Mittelstand, als auch in Großkonzernen etabliert werden können.

3.1 Funktionsorientierte Marketingorganisation

Hierbei geht es um eine Stellen- oder Abteilungsspezialisierung nach Tätigkeitsarten, d.h. gleichartige oder ähnliche Aufgaben (z.B. Marktforschung, Werbung, Produktentwicklung) werden zusammengefasst. Auf der zweiten Hierarchieebene entstehen so Funktionsbereiche wie Einkauf, Produktion, Absatz, usw. Eine derartige Aufteilung von Funktionen erweist sich dann als vorteilhaft,

wenn eine geringe Zahl an funktionalen Stellen im Unternehmen vorherrscht. Es werden die Marketingfunktionen ausgewählt, die relativ eigenständige Marketingaufgaben im Unternehmen erfüllen. Die einzelnen Abteilungen werden als Positionen in der Linienorganisation oder als Stäbe geführt, wenn gleichartige Abnehmer und ein einheitliches Abnehmergebiet vorhanden sind.

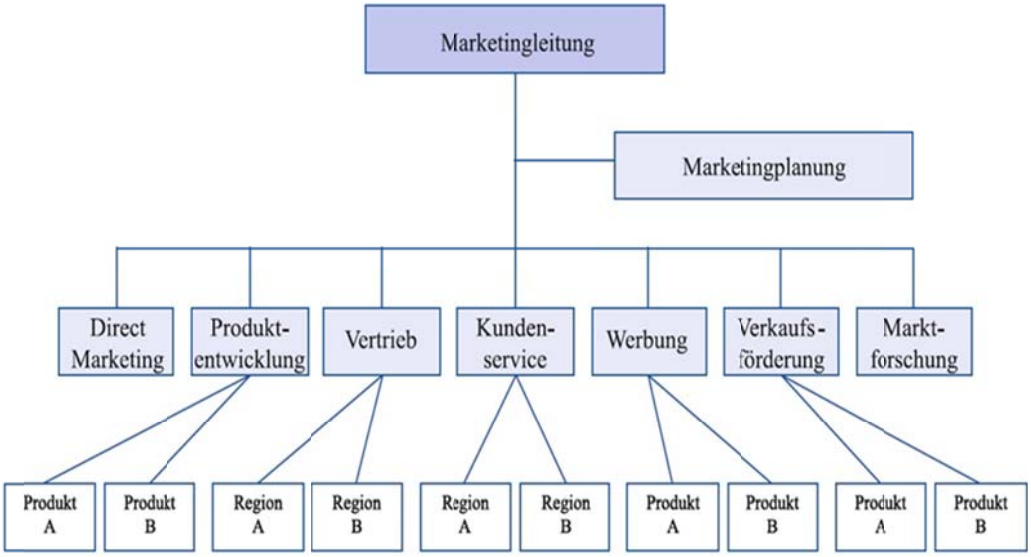

Abb. 2-5 Funktionsorientierte Marketingorganisation
Quelle: Manfred Bruhn 2012, S. 283

Als Vorteile der funktionsorientierten Marketingorganisation ist zunächst die Möglichkeit zu nennen, eine bestimmte Spezialisierung innerhalb der Abteilungen zu erreichen und damit eine effizientere Arbeitsteilung zu verwirklichen. Außerdem heben sich abgegrenzte Zuständigkeiten deutlich voneinander ab. Von Nachteil ist, dass diese Organisationsform nur begrenzt in der Lage ist den Besonderheiten einzelner Produkte und Märkte Rechnung zu tragen. Eine derartige Marketingorganisation ist häufig in Unternehmen mit einem homogenen Leistungsprogramm oder kleiner Produktpalette vorzufinden. (Bruhn, Manfred 2012, S. 282)

3.2 Objektorientierte Marketingorganisation

Bei der objektorientierten Marketingorganisation wird hingegen nicht primär nach Aufgaben und Funktionen unterschieden, sondern nach Objekten innerhalb der Unternehmung (Produkte, Marken, Kunden, Regionen, Märkte etc.). Diese Organisationsstruktur ist dann sinnvoll, wenn eine Unternehmung ein sehr heterogenes Produktprogramm ausweist, mit unterschiedlichen Kunden interagiert

oder auf unterschiedlichen Märkten agiert. (Bruhn, Manfred 2012, S. 283) Im Folgenden werden drei objektorientierte Organisationsformen vorgestellt.

3.2.1 Produktorientierte Marketingorganisation

Hierbei wird die Marketingorganisation, je nach Größe des Leistungsprogramms einer Unternehmung, nach Produktsparten, Produktgruppen, Produkten oder Marken untergliedert (siehe Abb. 2-6 Objektorientierte Marketingorganisation). Innerhalb der Produktsparten findet eine Gliederung gemäß einzelner Marketingfunktionen, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, statt. Man kann somit konstatieren, dass sich die Funktionsorientierung der Objektorientierung unterstellt. Funktionen dieser Untergliederung sind bspw. Produktentwicklung, Vertrieb, Werbung oder Kundendienst.

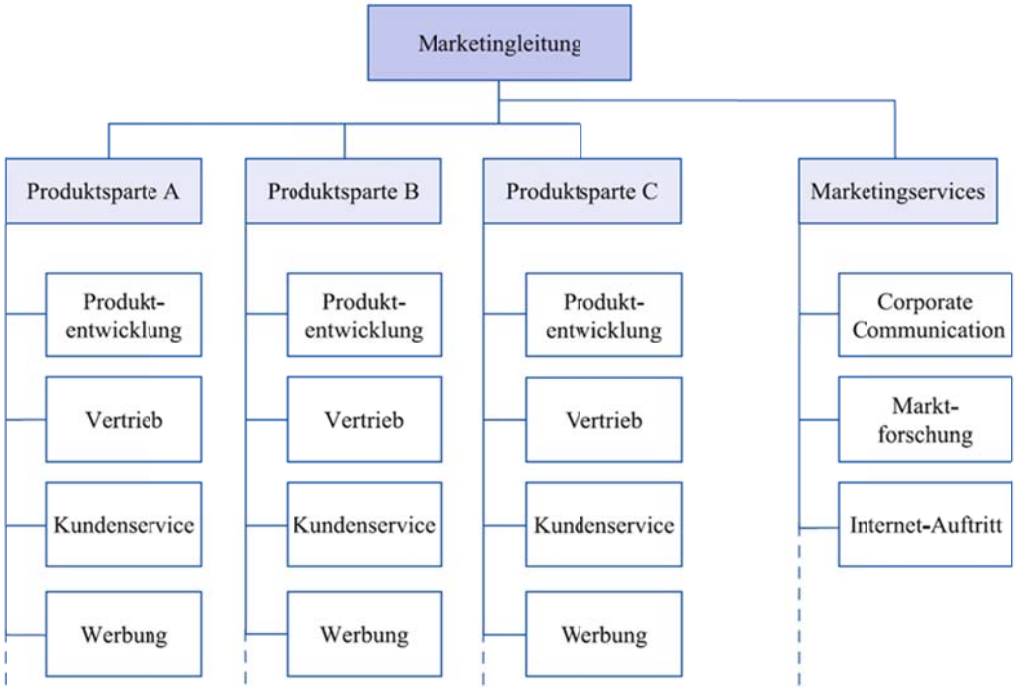

Abb. 2-6 Objektorientierte Marketingorganisation (nach Produktsparten)
Quelle: Manfred Bruhn 2012, S. 284

Der Vorteil der produktorientierten Marketingorganisation ist das geringe Konfliktpotenzial mit anderen Funktionsbereichen. Dabei kann auf Produktbesonderheiten stärker eingegangen werden. Ebenso ermöglicht diese Organisationsform flexible, produktspezifische Reaktionen auf Marktveränderungen. Ein großer Nachteil ist jedoch, dass dadurch viele unterschiedliche Abteilungen entstehen mit gleicher Funktion. Diese befassen sich mit ähnlichen Aktivitäten was zu Doppelarbeiten und Synergieverlust führt. (Bruhn, Manfred 2012, S. 283)

3.2.2 Kundenorientierte Marketingorganisation

Ein weiteres angeführtes Objekt ist die Kundengruppe. Dabei hat sich die Entwicklung des Kundengruppenmanagements (Key Account Management) durchgesetzt, dass die Aufgabe hat, sich auf die Anforderungen wichtiger Kunden (bzw. Großkunden oder Handelsgruppen) einzustellen. Der verantwortliche Kundengruppenmanager befasst sich mit der Planung und Durchführung der handelsgerichteten Marketingkonzeption des Unternehmens. Mithilfe der ABC-Analyse wird in der Praxis versucht, die für das Unternehmen wichtigsten Kunden darzustellen, um in der Folge sein Leistungsprogramm ideal am jeweiligen Kunden (Key Account) ausrichten zu können. (Bruhn, Manfred 2012, S. 284)

3.2.3 Regionenorientierte Marketingorganisation

Bei überregional bzw. international agierenden Unternehmen auf geografisch unterschiedlichen Märkten sind den Gegebenheiten der einzelnen Märkte besondere Aufmerksam zu schenken, was auch somit große Auswirkungen auf die Marketingorganisation bedingt. Mit der Durchsetzung eines internationalen Konzepts sind z.B. Fragestellungen der Standardisierung versus Differenzierung zu beantworten. Weiterhin befasst sich die Unternehmung mit der Frage der Autonomie auf den lokalen bzw. regionalen Märkten. Daher wird die Marketingorganisation meistens nach Ländern oder Ländergruppen (z.B. Europa, Nordamerika, Südamerika, Asien) ausgerichtet. (Bruhn, Manfred 2012, S. 284)

3.3 Matrix Marketingorganisation

Die Bildung von überlappenden Entscheidungskompetenzen ist bei dieser Form sehr wichtig. Damit ist gemeint, dass sich hier die zuvor genannten Organisationsformen miteinander verknüpfen. Hier erfolgt der Aufbau nach zwei Gliederungsprinzipien, die gleichberechtigt sind und sich dadurch gewissermaßen bedrängen. Am häufigsten finden sich folgende zwei Gliederungskriterien „Funktion“ und „Produkt“ (siehe Abbildung 2.6). Neben diesen beiden Gliederungsprinzipien sind weitere Objekte zu berücksichtigen, wie bspw. Kundengruppen oder Regionen.

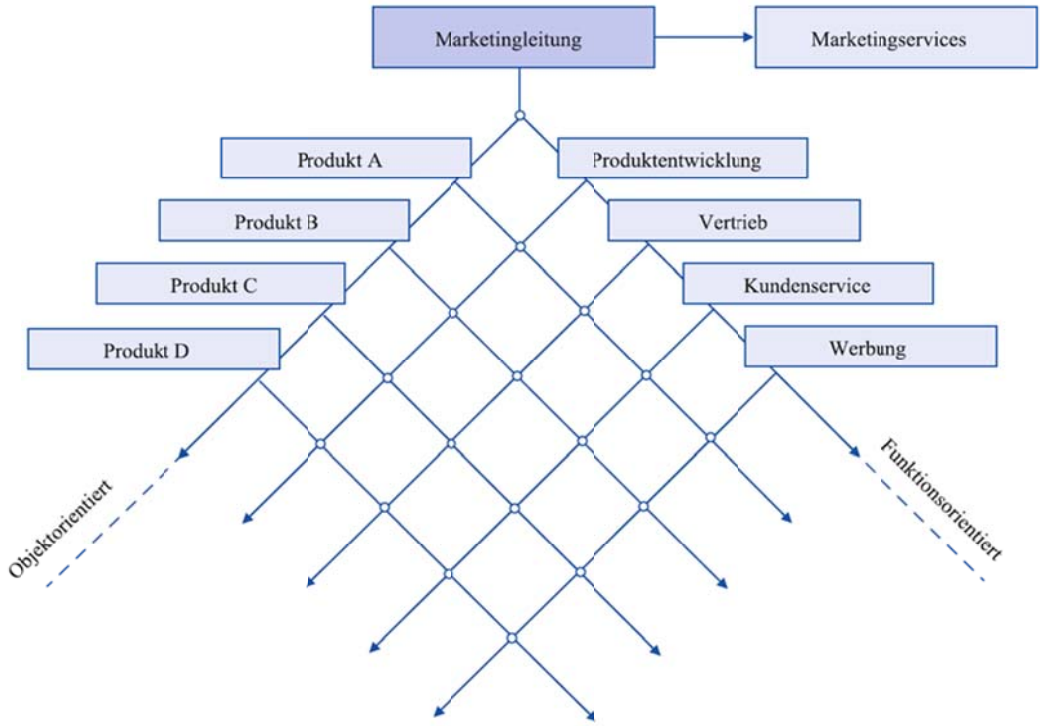

Abb. 2-7 Matrix Marketingorganisation
Quelle: Manfred Bruhn 2012, S. 285

Diese hierarchische Verknüpfung bietet gewisse Vorteile, aber auch große Nachteile. Ein großer Vorteil ist die Verflechtung von verschiedenen Denkweisen und Erfahrungen miteinander. Einer der großen Nachteile ist der hohe Personalaufwand und die damit verbundenen Kosten. Ebenso bedarf es einer aufwendigen Koordination aller einzelnen Objekte. (Bruhn, Manfred 2012, S. 285)

Die zuvor vorgestellten Organisationsformen werden entsprechend der Ausrichtung eines Unternehmens gewählt und beeinflussen die Marketingstrategien wesentlich mit. Festgelegt wird die Form durch die Unternehmensführung und kann sich dementsprechend auch anpassen. Zwischen Unternehmensführung und der gewählten Marketingorganisation entstehen Wechselwirkungen im gestalterischen Bereich. Kurzfristig beeinflusst die bereits bestehende Organisationsstruktur zweifellos die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensführung sowie deren Zielsetzungen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Langfristig muss sich jedoch die Organisationsstruktur den wettbewerblichen Bedingungen des Unternehmens und seiner Strategie anpassen.

4. Status Quo im Mittelstand

In diesem Kapitel wird untersucht, wie die in der Literatur dargestellten Modelle der Marketingorganisation in der Praxis in mittelständischen Unternehmen Anwendung finden. Die gewonnen Erkenntnisse beruhen auf einer statistischen Erhebung aus der Schweiz aus den Jahren 2004 und 2008 von El-Idrissi, da keine aktuellen Erkenntnisse für eine derartige Ausarbeitung, bezogen auf den deutschen Mittelstand, zur Verfügung stehen. Aus den Ergebnissen der Untersuchung aus der sehr stark mittelständig geprägten Schweiz lassen sich allerdings Parallelen zum deutschen Mittelstand herstellen. Dem Mittelstand wird in dieser Untersuchung die Definition der EU Kommission zu Grunde gelegt (siehe Kapitel 0).

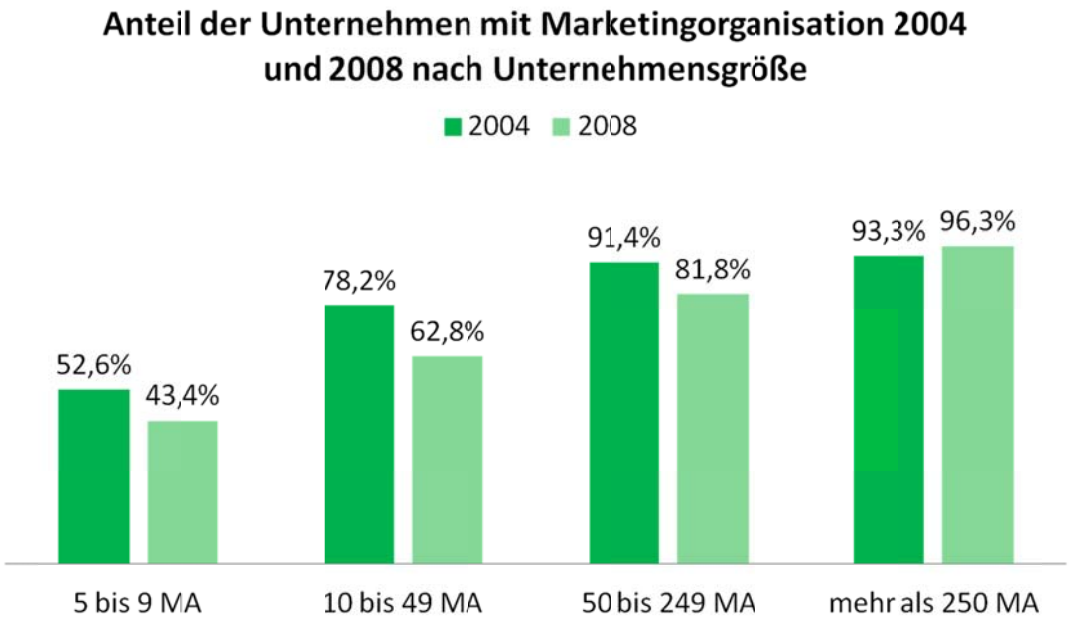

Abb. 2-8 Unternehmen mit Marketingorganisation nach Unternehmensgröße
Quelle: Cedric El-Idrissi 2009, S. 147

Aus Abb. 2-8 geht hervor, dass Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl bis 249 Mitarbeiter im Jahr 2008 im Vergleich zur ersten Erhebung in 2004 immer häufiger auf eine konventionelle Marketingorganisation verzichten. Erst ab einer gewissen Größe scheint somit eine Marketingorganisation unabdingbar. Aus der Abbildung ist zu erkennen, dass erst ab einer Größe von 250 Mitarbeitern die Bedeutung der Marketingorganisation steigt, und in der Folge fast jedes größere Unternehmen über solch eine verfügt.

Auf den zweiten Blick fällt auf, dass im Jahr 2008 über die Hälfte der Kleinstunternehmen (< 10 MA) über keine Marketingorganisation verfügt. Zu begründen ist dies durch die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen

der Unternehmen dieser Größe, bei denen häufig der Fokus auf dem eigentlichen Produkt bzw. der eigentlichen Dienstleistung liegt. Bei einer Größe bis 49 MA verzichten immer noch fast 40 % auf eine Marketingorganisation, mit steigender Tendenz.

Es wird somit erkennbar, dass eine bewusste Organisation des Marketings, neben zahlreichen anderen Faktoren, auf die im Folgenden noch eingegangen wird, erst ab einer gewissen Unternehmensgröße an Bedeutung gewinnt. Aus folgender Abb. 2-9 geht hervor, wie das Marketing in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße organisiert werden kann.

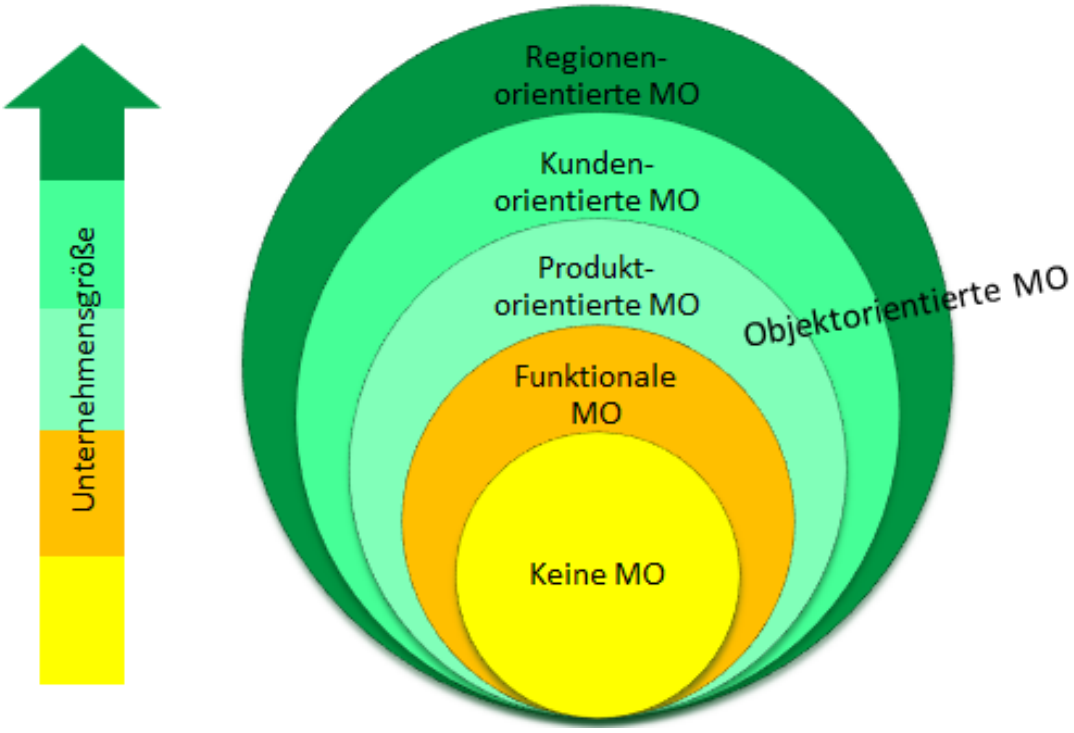

Abb. 2-9 Marketingorganisationen in Relation zur Unternehmensgröße
Quelle: eigene Darstellung 2015

Die beobachteten kleinsten Unternehmen weisen, wie aus der Abbildung ersichtlich, häufig keine Marketingorganisation aus. Die Marketingaufgaben werden hier je nach Bedarf auf einzelne Mitarbeiter nach deren individuellen Fähigkeiten delegiert oder an externe Spezialisten mit entsprechendem Know-How ausgelagert. Als erste Organisationsform findet man häufig die funktionale Marketingorganisation in der nächstgrößeren Unternehmensebene vor. Die Vorteile darin liegen in den klaren Zuständigkeiten der Mitarbeiter, sowie der Möglichkeit sich auf bestimmte Marketingaufgaben zu spezialisieren und zu fokussieren. Als großer Nachteil gilt hierbei, dass der Individualität einzelner Objektgruppen (Regionen, Kunden,

Produktgruppen) nicht Rechnung getragen werden kann. Deshalb wird die funktionale Gliederung eher als Auslaufmodell betrachtet. Mit zunehmender Unternehmensgröße findet meist eine objektorientierte Marketingorganisation Anwendung. Hierbei kann die Marketingorganisation, eine entsprechende Produktheterogenität vorausgesetzt, nach Produkten, nach Kunden, oder mit entsprechendem Internationalisierungsgrad, auch nach Regionen strukturiert werden. Weitere Faktoren laut dieser Untersuchung, die die Strukturierung des Marketings beeinflussen, sind aber auch die Branche sowie das Alter der jeweiligen Unternehmung. So weist ein Großteil der älteren kleinen Unternehmen dieser Untersuchung keine bewusste Marketingorganisation aus. Ebenso scheint die Marketingorganisation insbesondere im Dienstleistungssektor einen niedrigeren Stellenwert im Vergleich mit anderen Branchen einzunehmen.

Haben Unternehmen sich für eine Marketingorganisation entschieden, so liegen die Verantwortlichkeiten der damit einhergehenden Aufgaben bei 60% der Unternehmen des Mittelstandes häufig bei nur einer einzigen Person. Dabei bilden bei 20 % der Unternehmen die Marketingaufgaben nicht das ganze Aufgabenspektrum des verantwortlichen Mitarbeiters ab. Im Allgemeinen ist im Mittelstand zu beobachten, dass konventionelle Marketingorganisationsmodelle immer seltener Anwendung finden. Der Trend geht insbesondere dahin, Aufgaben bei zunehmender Größe der mittelständischen Unternehmen auf mehrere Mitarbeiter zu delegieren, anstatt eigenständige Abteilungen und Zuständigkeiten zu fixieren. Ein Leitsatz der diese Entwicklung in den letzten Jahren unterstreicht lautet: „Jeder ist ein Marketer“ (vgl. Cedric El- Idrissi, 2009, S. 120- 173).

5. SWOT Analyse

In diesem Kapitel wird die SWOT Darstellung genutzt, um Marketingorganisation allgemein in einem mittelständischen Unternehmensumfeld fokussierter zu betrachten, es wird also modellhaft die „Durchschnittsmarketingorganisation“ abgebildet.

5.1. Anwendung der SWOT Analyse

Die sich in der Praxis bewährte und häufig genutzte „SWOT“ Methode (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) betrachtet zum einen durch die Untersuchung der Stärken und Schwächen das Unternehmen selbst und zum anderen das Unternehmen in Bezug auf seine Stellung zur Umwelt und externe Einflussfaktoren, indem man den Fokus auf Chancen und Risiken legt.

Dabei ist anzumerken, dass SWOT trotz des Namens (SWOT Analyse) genau genommen weniger eine Analysemethode ist, als vielmehr eine bestimmte Aufbereitungs- und Darstellungsmöglichkeit von Ergebnissen aus vorhergehenden Analysen.

Da wie bereits in der Einführung beschrieben, die Thematik der Marketingorganisation im Mittelstand bisher nur sehr wenig untersucht wurde und die dazu überlieferte Literatur nur eingeschränkt aussagekräftig ist, beruhen die dargestellten Ergebnisse nach der SWOT Methode auch teilweise auf den persönlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen der Autorengruppe sowie auf Gesprächen mit Mittelständlern und deren Aussagen zur Marketingorganisation.

5.2 Stärken der Marketingorganisation im Mittelstand

Der Mittelstand in Deutschland ist bezüglich der Organisation im Allgemeinen, aber auch in der Marketingorganisation im Speziellen, geprägt durch flache Hierarchien. So ist beispielsweise die Distanz zum Chef oder Vorgesetzten in physischer und psychischer Hinsicht relativ gering. Gegebenenfalls sitzt man sogar mit dem Chef im selben Büro und so können notwendige Entscheidungen und neue Arbeitsanweisungen sehr schnell eingeholt werden. Das eher familiär geprägte Arbeitsklima führt zu einem lockeren Umgangsstil zwischen Vorgesetztem und Angestellten, sodass es nicht zu Verzögerungen in der Entscheidungsfindung aufgrund von zögerlichem Verhalten und verspäteter Nachfrage seitens der Angestellten kommt. Hier zeigt sich die Stärke der Mittelständler beim Herbeiführen von schnellen Entscheidungen in Verbindung mit kurzen Entscheidungswegen. Die Marketingorganisation im Mittelstand zeichnet sich durch Flexibilität und

Individualität aus. I.d.R. findet man hier keine vollstrukturierte, lehrbuchmäßige Organisationsform, oftmals ist keine explizite Organisationsform vorzufinden. Dies hat den Vorteil, dass sich das Unternehmen ganz individuell an den eigenen Bedürfnissen und den Kundenerwartungen anpassen kann. Da nicht alle Aufgaben durch die Organisation vorgegeben sind, kann man schnell und flexibel auf Änderungen reagieren. Aufgrund der aufgelockerten Strukturen entsteht ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld und bestenfalls eine einzigartige, kreative Organisationsform.

Ein weiterer Vorteil kann durch eine visionäre Geschäftsführung entstehen. Dies hängt selbstverständlich von den persönlichen Eigenschaften der Unternehmensleitung ab. Da, wie bereits erwähnt, der Geschäftsführer im Mittelstand häufig auch der Gründer bzw. direkter Nachfahre des Gründers ist, zeigen diese Personen eine andere Herangehensweise an die Unternehmensführung auf. Ausgehend von der Führungsetage wird hier auf straffe Strukturen und Organisationsformen oftmals verzichtet und es wird von Beginn an eine eigene Organisation erschaffen, die in keinem Lehrbuch zu finden ist. Eine solche selbst geschaffene, quasi „maßgeschneiderte“ Organisation erweist sich für ein mittelständisches Unternehmen weitaus effektiver als bereits bekannte, vorgefertigte Organisationsformen.

In den hier genannten Punkten liegen die größten Stärken der Marketingorganisation im Mittelstand. Zu beachten ist, dass der zuletzt genannte Punkt der visionären Geschäftsführung zwar alle anderen Punkte positiv beeinflussen kann, jedoch keine Voraussetzung darstellt. Flache Hierarchien und flexible Organisationsformen können auch unabhängig von der Geschäftsführung entstehen.

5.3 Schwächen der Marketingorganisation im Mittelstand

Viele Mittelständler verfügen häufig nur über ein sehr begrenztes Budget, was sich auch limitierend auf die Marketingorganisation auswirkt. Häufig passiert es, dass gewünschte Organisationsformen nicht realisiert werden, da Stellen unbesetzt bleiben und dadurch Aufgaben nicht wie gewünscht wahrgenommen werden können. Nicht nur fehlende finanzielle Mittel, sondern auch Mangel an Spezialisten und fehlendes Fachwissen führt im Mittelstand zu offenen Stellen und mangelhaften Organisationsformen.

Sehr oft kommt es in der Praxis, sei es durch ein geringes Budget oder alten, gewachsenen Strukturen, zu „Ein-Mann-Abteilungen“ und Aufgaben, die in

Personalunion von nur einem Mitarbeiter ausgeführt werden müssen. Hier liegt eine eindeutige Schwäche vor, da sich dies negativ auf sämtliche Unternehmensprozesse auswirken kann. Durch Überlastung einzelner Personen und Zuteilung von eher unerwünschten Aufgaben kann es bei den Mitarbeitern schnell zu Unzufriedenheit und Frustration kommen, was die Arbeitsmoral und Arbeitsleistung negativ beeinflussen kann.
Zudem entstehen im Mittelstand häufig Koordinationsprobleme, wenn Aufgaben und Verantwortungen, aufgrund fehlender Organisation, unklar verteilt sind. So ist in der Praxis immer wieder zu beobachten, dass sich kein Mitarbeiter für eine spezielle Aufgabe zuständig fühlt oder dafür Verantwortung übernehmen will. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter in Rente geht, der mehrere Aufgaben in Personalunion ausgeführt hat, kann ein Kompetenzgerangel zwischen den Nachfolgern entstehen bzw. Aufgaben „untergehen“, da diese nicht ausreichend dokumentiert wurden.
Zu beobachten ist auch, dass die Unternehmensleitung die Marketingorganisation nicht als eine Hauptaufgabe ansieht, sondern als eine zu vernachlässigende Nebenaufgabe, die zu gegebener Zeit bearbeitet werden kann. Diese Problematik ist in erster Linie abhängig von der Prioritätenfestlegung des Geschäftsführers.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die größten Schwächen in der Planung und Strategie liegen und die Marketingorganisation dadurch oftmals vernachlässigt wird. Die hier genannten Schwächen gilt es bereits in der Organisation zu vermeiden.

5.4 Chancen der Marketingorganisation im Mittelstand

Die Chancen der mittelständischen Marketingorganisation liegen unter anderem im Vorreiterpotential. Durch die zuvor angesprochene Kreativität, die im Mittelstand begünstigt wird, können neue, effizientere Organisationsformen entstehen, die möglicherweise wenn sie nachhaltig erfolgreich sind, sogar bei Großunternehmen analoge Anwendung finden.
Durch die in den Stärken bereits angesprochene Individualität und Flexibilität ergibt sich ein Vorteil durch Anpassungsfähigkeit und zugleich ein enormes Entwicklungspotential. Auch wenn Großunternehmen in dieser Hinsicht sehr bemüht sind, so pflegt doch der Mittelständler einen etwas intensiveren, persönlicheren Kontakt zu seinen Kunden. Diese Kundennähe führt dazu, dass der Mittelständler als erstes über Änderungen am Markt und beim Kunden informiert wird und darauf entsprechend reagieren kann, da er in seiner Organisation flexibel aufgestellt ist.

Die relativ kleine Gesamtstruktur des Mittelständlers erlaubt es ihm zudem mit und an den Kunden sowie dem Markt zu wachsen. Eine bedarfsgerechte und zeitnahe Entwicklung ist hier sehr leicht möglich, da kein hemmender Organisations- bzw. Standardisierungsrahmen vorherrscht.

5.5 Risiken der Marketingorganisation im Mittelstand

Verhaltene Reaktionen auf Umweltveränderungen bergen die Gefahr, notwendige Anpassungen bei der Marketingorganisation zu verpassen. Dies ist der Fall, wenn beispielsweise Risiken falsch eingeschätzt werden oder bei den Verantwortlichen eine zögerliche Haltung vorherrscht.
Bei den Schwächen wurden bereits offene Stellen und unzureichend vorhandene Fachkräfte genannt. Es herrscht ein Wettbewerbsnachteil für mittelständische Unternehmen beim Recruiting. Nach wie vor ist der Mittelstand für viele Hochschulabsolventen ein eher unattraktiver Arbeitsgeber, da im Vergleich zu Großunternehmen häufig das erzielbare Einkommen sowie das Image/Prestige als schlechter angesehen werden. Hier sollte der Mittelstand noch etwas nachlegen, ansonsten verschlechtert sich diese Situation womöglich noch weiter. Es muss gelingen, aus dem Risiko eine Chance zu machen und mittels besserer Argumente als Gehalt und Prestige geeignete Fachkräfte für den Mittelstand zu gewinnen.
Ein weiteres Risiko besteht in Form eines Anpassungszwanges bedingt durch äußeren Druck. Wenn das Unternehmen durch den Markt oder Kunden dazu gezwungen wird, seine Organisationsstruktur anzupassen, kann es sein, dass dies zu ressourcenintensiv wird bzw. aus sonstigen Gründen nicht durchführbar ist. Dies hätte im schlechtesten Fall zur Folge, dass das Unternehmen aus dem Markt gedrängt wird. Dies kann beispielsweise der Fall sein bei einem Zulieferer für einen Großkonzern, von dem der Mittelständler nahezu vollumfänglich abhängig ist. Fordert der Konzern dann die Anpassung der Strukturen (z.B. Anpassung an internationale Unternehmensstandards, obwohl der Mittelständler nur lokal agiert), kann dies existenzbedrohende Folgen für das Unternehmen haben.

6. Fazit

6.1 Ergebnisse zur Marketingorganisation im Mittelstand

Betrachtet man rückblickend die Ergebnisse aus den Erhebungen zum Status Quo im Mittelstand, so lässt sich festhalten, dass vor allem Organisationsunterschiede allgemein und speziell auch im Bereich des Marketing bedingt nach der Branche, der Unternehmensgröße und dem Regionalisierungsgrad zu beobachten sind.

Auffallend ist die Erkenntnis, dass mehr als 50% der Unternehmen mit 5-9 Mitarbeitern keinen Marketingverantwortlichen und keine Marketingorganisation haben, d.h. es fehlt hier am nötigen Bewusstsein bzw. der Wertschätzung für Marketing. Sogar der Unternehmer sieht sich selbst nicht als „Marketer“ für sein Unternehmen.

Aufgrund des hohen Grades an Heterogenität der mittelständischen Unternehmen, in Kombination mit ihrer im Vergleich geringeren Größe mit all ihren Differenzierungen, lässt sich auch keine generelle Aussage zur „typischen Marketingorganisation im Mittelstand“ machen, es lassen sich lediglich unternehmensgrößenabhängige Tendenzaussagen zur Marketingorganisation anstellen, wie sie Abb. 2-9 Marketingorganisationen in Relation zur Unternehmensgröße zu veranschaulichen versucht.

So fällt es auch schwer bei der SWOT Analyse allgemein gültige Aussagen zur „Durchschnittsmarketingorganisation“ im Mittelstand zu treffen. Es ist aber möglich, wie im vorhergehenden Kapitel geschehen, grundlegende Problemfelder sowie Potentiale herauszuarbeiten.

Durch die Einzigartigkeit der Unternehmerpersönlichkeiten und den von ihnen gestalteten Unternehmen sind Individuallösungen auch bei der Marketingorganisation eher der Regelfall, man wird in der mittelständischen Praxis wohl kaum eine Marketingorganisation finden, die sich größtenteils mit einer der vorgestellten „Muster-Organisationsformen“ deckt.

Jedoch macht diese Tatsache auch den besonderen Reiz dieser Unternehmen aus. In Kombination mit der Multifunktionalität im Mittelstand kann eine solche flexible Individualorganisation, wie sie dann auch im Bereich Marketing anzutreffen ist, als besondere Chance verstanden werden und zum wirtschaftlichen Vorteil gegenüber Großunternehmen am Markt eingesetzt werden.

6.2 Empfehlungen zur Marketingorganisation im Mittelstand

Für den Mittelstand – insbesondere für die verhältnismäßig kleinen Mittelständler – ist es wichtig, ein Marketingbewusstsein im Unternehmen zu etablieren. Es muss gelingen, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen sich neben seiner originären Tätigkeit auch als „Marketer“ versteht.

Durch die flachere Hierarchie, die „kurzen Wege“ und schnellen Entscheidungen sowie der daraus resultierenden höheren Flexibilität sich an neues anpassen zu können und der Fähigkeit kreative Lösungen für aufkommende Problemsituationen zu finden, erwachsen die entscheidenden Marktvorteile für den Mittelstand. Dieses Arbeitsumfeld sollte nicht durch eine möglicherweise „beengende“ oder „erdrückende“ fest geschriebene Marketingorganisation beeinträchtigt werden.

Klassische Organisationsformen, strikte Zuständigkeitsbereiche und feste Organigramme, die in Großunternehmen zur Notwendigkeit gehören, um den riesigen Unternehmensapparat adäquat steuern und kontrollieren zu können, sind im Mittelstand in dieser starren Ausprägung oftmals nicht notwendig.

Zielführender im Mittelstand wäre es, alle Marketingaktivitäten als Querschnittsaufgabe für das gesamte Unternehmen zu betrachten und nur ein Mindestmaß an festgeschriebener Marketingorganisation in Form einer zentralen Steuerungs- und Koordinationsstelle für das gesamte Marketing vorzugeben. Diese sollte dann durch das Topmanagement bzw. den Unternehmer selbst wahrgenommen werden. Durch diese Maßnahme bleiben die besonderen Stärken des mittelständischen Unternehmens erhalten und gleichzeitig kann der Koordinationsproblematik von Marketingaktivitäten entgegen gewirkt werden. Auch die Wertschätzung und die Verantwortung des Unternehmers für die Marketingorganisation steigen durch diese Maßnahme.

Ausgehend von dieser zentralen Marketingstelle können dann die gesamten Marketingaktivitäten mittels „Marketingbotschaftern“ aus den verschiedenen Unternehmensbereichen, die ihre jeweiligen Marketing-Aufgaben wahrnehmen, koordiniert werden. Ergänzt durch Marketing-Projektgruppen, die nach dem aktuellen Bedarf des Unternehmens und dem Interesse der mitwirkenden Mitarbeiter gegründet werden, kann flexibel und problembezogen die Marketingorganisation bedarfsgerecht angepasst werden. Die Marketingorganisation bleibt so dynamisch und kann sich jederzeit und immer wieder neu den Bedürfnissen und den äußeren Einflüssen der Unternehmung anpassen.

Literaturverzeichnis

American Marketing Association (2013): Definition of Marketing, https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, zuletzt geprüft am: 26.05.2015.

Bruhn, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 11. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

El-Idrissi, Cedric (2009): Der Fall der Marketingorganisation, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden/Zürich.

EU-Kommission. (6. Mai 2003). Amtsblatt der Europäischen Union, Aktenzeichen K(2003) 1422. Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Europäische Union.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2014): KMU-Definition des IfM Bonn, https://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/, zuletzt geprüft am 08.06.2015.

Reichling, Helmut (1978): Mittelständische Unternehmen, http://www.mittelstand-marketing.de/Mittelstand.htm, zuletzt geprüft am 05.06.2015.

Thommen, Jean-Paul, Achleitner, Ann-Kristin (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4, überarb. u. erw. Aufl. 2003, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Vry, Wolfgang (2007): Die Prüfung der Fachkaufleute für Marketing, 5. Aufl., NWB Verlag, Ludwigshafen.

Zöllner, Dr. Christine (2010): Präsentationsskript Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hamburg.

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Die Public Relation Politik im mittelständischen Unternehmen und die Messung der Erfolgsfaktoren

Studierende:

Hoffmann, Anna
Mai, Viktor
Schuh, Svea
Thomé, Lena-Louise

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einleitung

Das Berufsfeld der „Mittelstands-PR“ ist bis dato kein allzu bekanntes Forschungsgebiet. Im wissenschaftlichen Kontext wird es nur eingeschränkt systematisch und umfassend berücksichtigt. Empirische und theoretisch fundierte Studien setzen selten gezielt am Mittelstand und seinen spezifischen Voraussetzungen an. Dabei gilt der deutsche Mittelstand durch seine strukturellen und qualitativen Merkmalen als eine Besonderheit (vgl. Schütte 2011, S. 7.)

So vielfältig wie die Strukturen im Mittelstand selbst gestaltet sich auch die PR-Arbeit in mittelständischen Unternehmen. Eine allgemeingültige PR-Planung für alle mittelständischen Unternehmen kann daher nicht erarbeitet werden, da der Kommunikationsbedarf sich je nach Unternehmenstyp sehr stark unterscheidet. Differenzierte Anforderungen an die Public Relations Politik resultieren auch vor allem aus den unterschiedlichen Besitz- und Managementverhältnissen sowie aus der organisationalen Einordnung der PR-Funktion im mittelständischen Unternehmen (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 175).

Motiviert durch die beschriebene Ausgangslage widmet sich die vorliegende Ausarbeitung dem Thema „Public Relation Politik im mittelständischen Unternehmen und die Messung der Erfolgsfaktoren“.

Ziel der Ausarbeitung ist es, die Möglichkeiten zur Public Relation Politik, die dem Mittelstand zur Verfügung stehen, darzustellen und aufzuzeigen, wie diese genutzt werden. Dabei wird auch das Sponsoring berücksichtigt und zwar auf der für den Mittelstand typischen Ebene. In diesem Zusammenhang soll die Wirkung der Public Relation Politik auf die innere und äußere Corporate Identity und die Verknüpfung mit der Unternehmerpersönlichkeit dargestellt werden. Die Ausarbeitung gibt ebenfalls einen Überblick über die Möglichkeiten der Erfolgsmessung.

2. Hauptteil

2.1 Mittelstands-PR: Empirische Erkenntnisse

Das Institut für angewandte PR untersuchte im Rahmen einer Befragung zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ die Anwendung von PR-Aktivitäten im heutigen Mittelstand. Dabei wurden insbesondere die Nutzung der PR-Möglichkeiten, wie auch die Schwerpunktsetzung innerhalb der PR-Arbeit mittelständischer Unternehmen ermittelt. Befragt wurden 74 mittelständische Unternehmen der

Branchen Gesundheit, Handwerk, IT, Beratung, Bildung und Handel, darunter traditionsreiche sowie junge Unternehmen, die regional und bundesweit tätig sind. Es ist zu erwähnen, dass es sich bei der Befragung nicht um eine repräsentative Umfrage handelt, sondern um eine Stichprobenerhebung in der online erreichbare und gegenüber neuen Medien aufgeschlossene Unternehmen enthalten sind (vgl. Institut für angewandte PR 2012, S. 1). Zudem liefert uns die Initiative Unternehmenskultur, die 500 mittelständische Unternehmen zum Thema „Mittelstand und Medien“ befragt hat, weitere Erkenntnisse über die Öffentlichkeitsarbeit mittelständischer Unternehmen. Bei dieser Befragung wurden zum einen die Medien, die von mittelständischen Unternehmen als wichtig erachtet werden ermittelt und zum anderen die Art und Weise, wie Unternehmen mit diesen Medien kommunizieren, identifiziert (vgl. Initiative Unternehmenskultur Pressemitteilung 2008, S. 1).

Die Kernergebisse dieser Befragungen werden im Folgenden dargestellt.

In den meisten mittelständischen Unternehmen ist PR Chefsache. Die PR-Aktivitäten werden auf der Ebene der Geschäftsleitung, also meist vom Geschäftsführer selbst getätigt. Definierte Zuständigkeiten in Form einer PR-Abteilung oder eines PR-Beauftragten mit spezifischem PR-Know-how, sind in mittelständischen Unternehmen selten vorhanden. Dies wird insbesondere dadurch bestätigt, dass die wenigsten mittelständischen Unternehmen ein festes Budget für ihre PR-Aktivitäten einplanen. Nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen gaben an ein festes Budget für PR einzuplanen, während fast die Hälfte der Unternehmen dafür keine finanziellen Mittel bereitstellt. Knapp ein Viertel der Unternehmen machte dazu keine Angaben (vgl. Institut für angewandte PR 2012, S. 2-3).

Im Rahmen ihrer PR-Arbeit setzen die mittelständischen Unternehmen mit der Erstellung von Pressemitteilungen insbesondere auf den klassischen Bereich der Printmedien (vgl. Institut für angewandte PR 2012, S. 2). Die Pressemitteilungen liefern hauptsächlich Informationen zu den Produkten und Gesamtleistungen des Unternehmens. Aussagen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umsatzzahlen, strategische Planungen, personelle Veränderungen oder Nachfolgeregelungen werden kaum an die Öffentlichkeit kommuniziert. Für die Mehrheit der befragten Unternehmen spielen Veröffentlichungen in Medien eine große Rolle. Allerdings können nur knapp mehr als die Hälfte der Unternehmen mehrere Veröffentlichungen im Jahr vorweisen, während knapp ein Drittel der

Unternehmen nur etwa zwei Veröffentlichungen im Jahr tätigt. Weiterhin wurde herausgefunden, dass die Fach- und Branchenmagazine von der Mehrheit mittelständischer Unternehmen als wichtigstes Medium erachtet werden, wohingegen die regionale und lokale Presse für weniger als die Hälfte der Befragten als wichtig erscheint. Interessant ist dabei, dass weniger als die Hälfte der Befragten die Fach- und Branchenmagazine, denen sie eine hohe Bedeutung zumessen, diese wirklich lesen, die Regionalpresse dagegen von mehr als der Hälfte der Befragten gelesen wird. Die Fach- und Branchenmagazine dienen zwar dazu, sich über Innovationen der eigenen Branche zu informieren, Hauptinformationsquelle ist allerdings die Regionalpresse. Diese liefert den mittelständischen Unternehmen, die insbesondere durch ihre Regionalität und Lokalität geprägt sind, Informationen über das nähere Umfeld des Unternehmens (vgl. Initiative Unternehmenskultur Auswertung 2008, S. 1-5).

Im Online-Bereich sind die mittelständischen Unternehmen zwar aktiv, nämlich mit der eigenen Unternehmenswebsite, allerdings werden soziale Netzwerke, Blogs und Foren noch nicht verstärkt genutzt. Da diese Befragung im Jahr 2012 veröffentlicht wurde, ist davon auszugehen, dass sich in den letzten Jahren die Einstellung der mittelständischen Unternehmen zu den sozialen Netzwerken bereits gewandelt hat. Gerade in Zeiten des medialen Wandels sind zunehmend mehr Unternehmen gegenüber diesen Technologien aufgeschlossen und nutzen deren Potenziale. Dabei werden bereits bewährte Maßnahmen und Instrumente nicht vernachlässigt, sondern Kompetenzen erweitert und Konzepte angepasst. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die häufig in Marktnischen tätig sind, nutzen soziale Netzwerke, Blogs und Foren, um mit bereits bestehenden Kunden sowie mit potenziellen Neukunden zu kommunizieren, Aufmerksamkeit zu erregen und sich eine Präsenz in den digitalen Medien zu schaffen (vgl. Institut für angewandte PR 2012, S. 2, 9).

Positiv zeigt sich, dass neben dem enormen Handlungsbedarf, den es zu bewältigen gilt und der eine große Herausforderung für den Mittelstand darstellt, ein Großteil der mittelständischen Unternehmen entgegen den vergangenen Jahren bereits aktiver im Bereich der PR geworden ist. Demzufolge wird PR ein zunehmend wichtigeres Thema und der Trend geht zu einer effektiveren Nutzung von PR-Aktivitäten (vgl. Institut für angewandte PR 2012, S. 2, 17).

Kurzgefasst lassen sich die Schwachstellen der PR-Arbeit im Mittelstand wie folgt darstellen:

- Keine definierten Zuständigkeiten für PR
- Kein PR spezifisches Know-how
- Falsches Verständnis von PR
- Falsche Erwartungen an PR-Aktivitäten
- Keine effektive Nutzung der Medien
- Falsches Setzen der Schwerpunkte innerhalb der PR-Arbeit
- Stärken mittelständischer Unternehmen werden nicht erkannt
- Chancen werden nicht genutzt

Oftmals gehen mittelständische Unternehmen davon aus, dass herkömmliche PR-Strategien und Instrumente, die in Großunternehmen Anwendung finden, in ihrem Unternehmen denselben Erfolg erzielen. Doch nur, wenn mittelständische Unternehmen eine auf das eigene Unternehmen, individuell ausgerichtete PR-Arbeit betreiben, können sie Potenziale optimal ausschöpfen. Eine zielgerichtete PR unterstützt langfristig den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg, erhöht den Bekanntheitsgrad, baut ein positives Image auf und schafft Akzeptanz, Vertrauen und Attraktivität gegenüber allen Anspruchsgruppen. Daher gilt es, den Mittelstand für eine mittelstandsspezifische PR-Arbeit zu sensibilisieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie auch der Mittelstand PR effektiv anwenden kann (vgl. Initiative Unternehmenskultur Pressemitteilung 2008, S. 1).

2.2 Maßnahmen der PR

PR, im Deutschen Öffentlichkeitsarbeit, ist ein Bestandteil der Kommunikation des Unternehmens zu seiner Umwelt. Sie richtet sich intern und extern an unterschiedliche Zielgruppen. Für diese Arbeit wird die Definition nach Bruhn verwendet: “Public Relations… als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ (Bruhn 2012, S. 233)

Für den mittelständischen Unternehmer stellt sich die Frage, welche Gruppe der Öffentlichkeit als ausgewählte Zielgruppe zu bestimmen ist. Es empfiehlt sich bei der Bestimmung der Gruppe folgende Definition zu berücksichtigen: „Eine Gruppe der Öffentlichkeit ist für das Unternehmen jede Gruppe, die aktuell oder potentiell die Interessen des Unternehmens berührt und die Verfolgung der Unternehmensziele beeinflussen kann“ (Kotler und Bliemel 2001, S. 1002). Hierdurch wird verständlich, dass mehr als eine Anspruchsgruppe für die PR-

Aktivitäten des Unternehmens existieren. Im Grunde ist jede Gruppe von Bedeutung, mit denen direkte oder indirekte Beziehungen bestehen. Als Beispiele seien genannt aktuelle sowie potentielle Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter, Lieferanten, Kunden, Geldgeber, Wirtschaftsverbände, Bürgerinitiativen, Vertreter aus Politik, Behörden und öffentliche Körperschaften sowie die Presse.

PR bezweckt den Aufbau, den Erhalt und die Verbesserung des Vertrauens und des Verständnisses gegenüber dem Unternehmen. Sie bewirbt im Gegensatz zur Werbung nicht direkt Produkte oder Leistungen sondern das Unternehmen und dessen Belange. Die aktive Gestaltung der Kommunikationsbeziehung zielt auf die Vermittlung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt ab. Das oberste Ziel ist somit die positive Erschaffung des Unternehmensimages und der Transfer der Corporate Identity nach innen und außen. So gehören das Aufzeigen von Qualitäts- und Umweltpolitik, sozialen Engagements und Verpflichtungen zu dem zentralen Aufgabenbereich der PR um die Meinung der Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen. Das Motto lautet hier „tue Gutes und Berichte davon“ bzw. weiterentwickelt zu „Rede über das, was du tust“ (vgl. Meffert 2012, S. 688). In Bezug auf die kommunizierten Botschaften sind drei Erscheinungsformen der PR zu unterscheiden (Bruhn 2012, S. 233):

- Leistungsbezogene PR
- Unternehmensbezogene PR
- Gesellschaftsbezogene PR

Bei der leistungsbezogenen PR stehen die Merkmale von Produkten und Leistungen im Vordergrund. Als Beispiel sei genannt eine Pressemeldung über die Fertigstellung eines Projektes oder die Verwendung bestimmter Materialien bzw. Methoden bei der Herstellung. Die unternehmensbezogene PR stellt das Unternehmensbild (Image) bzw. das Selbstverständnis (Corporate Identity) heraus. Beispielhaft sind zu nennen Zeitungsartikel zum Firmenjubiläum oder die Herausstellung der Wichtigkeit von Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter auf der Unternehmenshomepage. Die gesellschaftsbezogene PR betont das verantwortliche Handeln des Unternehmens gegenüber und als Teil der Gesamtgesellschaft. Hier lässt sich die Veröffentlichung von Umweltschutzmaßnahmen nennen oder Artikel über die Unterstützung wohltätiger Organisationen.

Für den Mittelstand gibt es eine Vielfalt an Möglichkeiten bezüglich der Gestaltung der PR Politik. Jede Maßnahme, die der Kommunikation, dem Dialog und der

Dokumentation mit und für die Zielgruppen dient, eignet sich als potentielles Mittel zur Verfolgung der PR Ziele. Diese lassen sich in fünf Aktivitätsbereiche gliedern (vgl. Bruhn 2012, S. 234):

(1) Pressearbeit
(2) Maßnahmen des persönlichen Dialogs
(3) Aktivitäten für bestimmte Zielgruppen
(4) Mediakommunikation
(5) Unternehmensinterne Maßnahmen

Pressearbeit ist jede Maßnahme, die sich an Journalisten und an redaktionelle Medien richtet. Beispiele sind: Berichte in Zeitungen und Fachzeitschriften, Pressemittelungen und -konferenzen, Unternehmensprospekte und Aufklärungsmaterialen für Medien sowie spezielle Blogs die zum Unternehmen passen.

Maßnahmen des persönlichen Dialogs sind alle Methoden der direkten Kommunikation mit Zielgruppen. Im Mittelstand ist dies besonders wichtig aufgrund der großen Bedeutung persönlicher Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen. Als Maßnahmen sind beispielhaft zu nennen: Networking, Persönlicher Kontakt zu Kunden, Lieferanten, Verbänden, Engagement in wohltätigen Organisationen, Gespräche mit Bürgerinitiativen sowie Lobbyarbeit.

Aktivitäten für bestimmte Zielgruppen sind eine Gruppe von wichtigen Maßnahmen für mittelständische Unternehmen, da sie auf den direkten Kontakt für Zielgruppen abzielen. Zum Beispiel: Ausrichtung von Hausmessen und von Fachtagungen, Betriebsbesichtigungen, regionale Unterstützung und Förderung von Vereinen, Kirchen, sozialen Einrichtungen, Informationsmaterialen für Schulen, Investoren, Kunden.

Mediakommunikation ist die Nutzung aller medialen Möglichkeiten, um auf das eigenen Unternehmen aufmerksam zu machen. Beispiele: Eigene Internetseite, Facebook-Profil, Blog, Youtube-Kanal, Aktivitätsdokumentation durch Bilder oder Beiträge in sozialen Netzwerken sowie Zeitungsberichte.

Unternehmensinterne Maßnahmen sind alle Aktivitäten, die sich auf Angehörige des Unternehmens beziehen. Zum Beispiel: Mitarbeiterzeitung, Newsletter, Schwarzes Brett, Vorschlagskasten/ -wesen, Rundschreiben, Betriebsversammlung, Betriebsfest, Betriebsausflug, Betriebssport, Aus- und Weiterbildung

Zu den fünf genannten Aktivitätsbereichen ist das Sponsoring als weiter Maßnahme zur positiven Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu ergänzen. Das Sponsoring ist ein eigenständiges Marketinginstrument aber verfolgt die gleichen bzw. ähnliche Ziele wie PR: Aufbau bzw. Verbesserung des Unternehmensimage, Aufbau des Kontaktes zu Anspruchsgruppen und die Pflege zu diesen, Nachweis über gesellschaftlichen Einsatz und Verantwortung sowie Verbesserung der Mitarbeiteridentifikation und Mitarbeitermotivation (vgl. Bruhn 2012 S. 236; Hermanns 2008 S. 191 ff.). Im speziellen soll weiter die Sympathie und das Interesse gegenüber dem Gesponserten auf den Sponsor transferiert werden und dessen Image positiv beeinflussen. (vgl. Meffert 2012 S. 702)

Nach Bruhn bedeutet Sponsoring: „die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien… um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmens- und Marketingkommunikation zu erreichen“ (Bruhn 2010 S. 6). Aus dieser Definition ergeben sich die vier Erscheinungsformen des Sponsorings, in den ein mittelständisches Unternehmen tätig werden kann:

- Sportsponsoring
- Kultursponsoring
- Sozial- / Umweltsponsoring
- Mediensponsoring

Die eingesetzten Sponsoring Mittel fließen bei mittelständischen Unternehmen überwiegend in direkte lokale und regionale gesponserte Projekte. Bei der Entscheidung für Maßnahmen spielt meinst das „Bauchgefühl“ eine große Rolle. Dies scheint aus rationaler Sicht nicht vernünftig, jedoch mit begleitender Pressarbeit bei regionalen Tageszeitungen und guter Begründung für das Sponsoring führt dies zu einer positiven Imagebeeinflussung. Die emotionale Sponsoringentscheidung bietet weiter den Vorteil, dass sie authentisch ist und nicht nach dem reinen Selbstzweck aussieht. Insgesamt entstehen somit eine enge Bindung, eine gemeinsame Hoffnung und gemeinsame Ziele zwischen Sponsor und Gesponserten. Dies alles führt mit gut durchdachten und geplanten PR-Maßnahmen zur positiven Unternehmensreputation, die sich im Unternehmensimage und der Corporate Identity wiederspiegelt.

2.3 Wirkung von PR

Die PR Politik eines Unternehmens ist grade im Mittelstand sehr eng mit der Corporate Identity (kurz CI), zu Deutsch „Unternehmensidentität“, verknüpft. Das bedeutet, die Art und Weise wie mittelständische Unternehmen ihre Beziehungen zu Teilen der Öffentlichkeit gestalten, hat starken Einfluss auf die Unternehmensidentität – inner- und außerhalb des Unternehmens.

In der einschlägigen Literatur finden sich für den Begriff der CI verschiedene Definitionen. Für das Verständnis dieser Ausarbeitung wird die Begriffsbestimmung von Birkigt und Stadler herangezogen. Die Autoren verstehen die CI im Sinne eines sog. „Identitäts-Mix“, bestehend aus Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour), Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) und Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) mit der Unternehmenspersönlichkeit als Selbstverständnis (Selbstbild) des Unternehmens (vgl. Birkigt und Stadler 2013, S. 18).

Der Identitäts-Mix vermittelt als Medium und Kanal die Unternehmenspersönlichkeit gegenüber den internen und externen Zielgruppen. Ergebnis dessen ist das Unternehmensimage. Wie die Öffentlichkeit das Unternehmen tatsächlich wahrnimmt, wird wiederum von unterschiedlichen subjektiven Wertungen bestimmt (Fremdbild). Demnach ist das Unternehmensimage (Corporate Image) in Analogie zu einem Spiegelbild als Projektion der CI durch das soziale Umfeld zu sehen (vgl. Birkigt und Stadler 2013, S. 23).

Zusammenfassend verdeutlicht die Abbildung 11 die beschriebene Struktur von CI und Corporate Image.

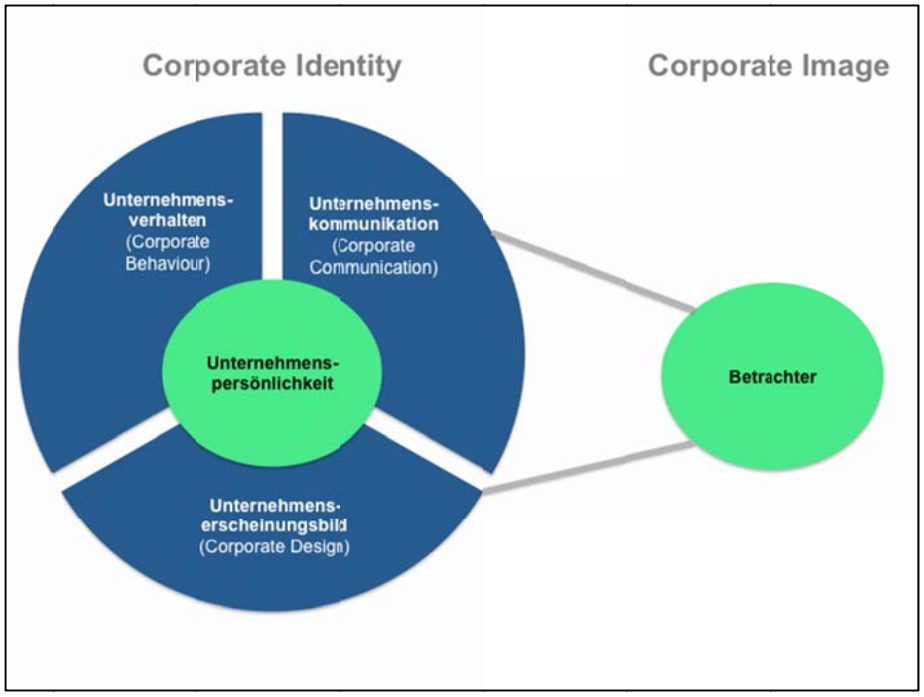

Abbildung 11: Schematische Darstellung der Corporate Identity
Quelle: in Anlehnung an Birkigt und Stadler 2013, S. 23.

Nachfolgend sollen die Wirkungen der PR Politik, insbesondere auf die innere und äußere CI, in mittelständischen Unternehmen mit Hilfe von empirischen Erhebungen skizziert werden.

Der hohe Stellenwert von PR wird basierend auf einer bundesweiten Studie des Instituts für Kommunikationsmanagement (Hochschule Osnabrück) zum Thema „Kommunikationsarbeit im Mittelstand“ bekräftigt. Bei der in 2008 durchgeführten Studie wurden überwiegend Kommunikationsverantwortliche aus 249 Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 50 und 250 befragt. Der Erhebung folgend, geht von allen Kommunikationsmaßnahmen eine hohe Wirkung aus. Die Kommunikationsarbeit mittelständischer Unternehmen wirkt sich einerseits stark auf die äußere CI aus, beeinflusst aber auch die Wahrnehmung der inneren Unternehmensidentität. Nach Meinung der Befragten trägt PR im Wesentlichen dazu bei

- die internen Kommunikationswege zu verbessern (innere CI) sowie
- den Unternehmenserfolg und Bekanntheitsgrad zu steigern, das öffentliche Ansehen zu verbessern und die Kundenbindung zu stärken (äußere CI).

Die Abbildung 12 greift die in der Studie ermittelten Erfolgsfaktoren einzeln auf und ordnet diese der inneren bzw. äußeren CI zu. Jeweils zwei Antwortausprägungen („trifft voll und ganz/eher zu“ sowie „trifft eher nicht/ ganz und gar nicht zu“) wurden

im Sinne der Übersichtlichkeit zu „trifft zu“ bzw. „trifft nicht zu“ zusammengefasst (vgl. Schütte 2011, S. 125-126).

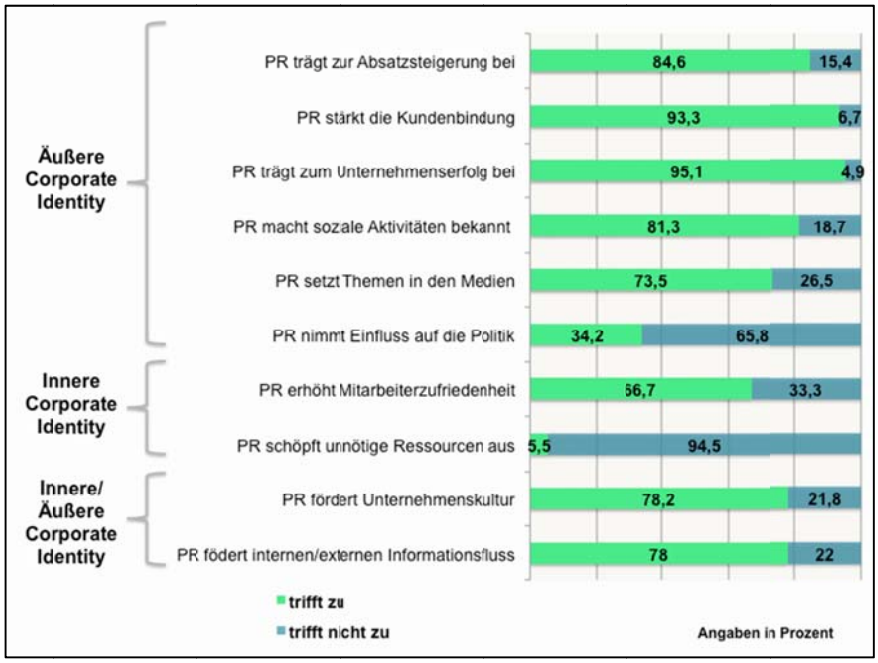

Abbildung 12: Wirkung von PR in mittelständischen Unternehmen
Quelle: in Anlehnung an Schütte 2011, S. 126.

Die bundesweite Studie zeigt, dass mittelständische Unternehmen der Kommunikationsarbeit zwar eine hohe Wirkung attestieren (vgl. Schütte 2011, S. 81) und sich der grundsätzlichen Bedeutung von PR auch bewusst sind. Die Gestaltung einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit stellt allerdings in einigen Unternehmen noch die Ausnahme dar. Vielen Mittelständlern fehlen die Methodenkenntnisse im Kommunikationsbereich und das Verständnis für den strategischen Nutzen systematischer Pressearbeit (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 175-176).

Diese These wird durch eine Umfrage der Initiative Unternehmenskultur unter 500 mittelständischen Familienunternehmen gestützt. Im Durchschnitt sehen rund 54 Prozent der befragten Unternehmen ihre Berichterstattung in den öffentlichen Medien als „verbesserungsfähig“ (vgl. Initiative Unternehmenskultur Pressemitteilung 2008, S. 1).

Eine Stichprobenerhebung des Institus für angewandte PR untersucht u.a. auch die Zufriedenheit hinsichtlich der inneren und äußeren CI von mittelständischen Unternehmen. Befragt wurden hierfür 74 mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Auf die Frage, wie zufrieden die Mittelständler mit der Innenwirkung ihres Unternehmens in Richtung Mitarbeiter sind, gab fast die Hälfte

der Befragten (31 Unternehmen) an „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ zu sein. 17 Unternehmen empfinden ihre Mitarbeiterkommunikation als verbesserungungswürdig und sehen sich mit dieser „mäßig zufrieden“ oder sogar „unzufrieden“. Eine weitere Frage sollte feststellen, wie zufrieden die Unternehmen mit ihrer Außenwirkung zum einen in Richtung Fachöffentlichkeit und zum anderen in Richtung allgemeiner Öffentlichkeit sind. Aus den Ergbenissen geht hervor, dass sich knapp 25 Unternehmen als sehr zufrieden bzw. zufrieden mit ihrer Außenwirkung in der Fachpresse sehen. Etwa ein Viertel ist mäßig zufrieden mit der Kommunikation in den fachbezogenen Medien. Diese Ergebnisse unterscheiden sich von den Resultaten, die für die Zufriedenheit mit der allgemeinen Öffentlichkeitswirkung ermittelt wurden. Denn hierbei überwiegt der Anteil der Unternehmen, die mit ihrer Außenwirkung nur „mäßig zufrieden“ oder „unzufrieden“ sind (vgl. Institit für angewandte PR 2012, S. 18-19).

Anhand dieser Ergebnisse wird ein allgemeines Problem der Öffentlichkeitsarbeit mittelständischer Unternehmen sichtbar: Mittelständler sind innerhalb ihrer Branche in der Regel sehr gut bekannt, jedoch der allgemeinen Öffentlichkeit kaum. Der Fokus der Kommunikationsaktivitäten wird weitestgehend auf branchenbezogene Medien gelegt, da sie dort das größte Know-how aufweisen. Sie vernachlässigen den Aufbau eines positiven Corporate Image durch eine systematisch geplante Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vor allem in den überregionalen Medien (vgl. Initiative Unternehmenskultur Pressemitteilung 2008, S. 3). Stützen sich die Unternehmen auf eine solche Kommunikationsstrategie, geht ihnen allerdings wichtiges Potenzial verloren. Denn Unternehmen, die in der Öffentlichkeit kaum bekannt sind, sind auch als Arbeitgeber für potenzielle Nachwuchskräfte weniger attraktiv. Aufgrund der fehlenden überregionalen Reputation haben solche Unternehmen mit einem Mangel an qualifizierten Bewerbern zu kämpfen (vgl. Schütte 2011, S. 197).

Abschließend stellt das Kapitel die Verknüpfung zwischen den Wirkungen von PR und der Unternehmerpersönlichkeit dar. Diese Abhängigkeit wird anhand der Variablen „Organisation von PR“ sowie „Besitz- und Managementverhältnissen“ verdeutlicht.

Entscheidend für die Effektivität und Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit ist zunächst die organisatorische Eingliederung von PR im Unternehmen. In den meisten mittelständischen Unternehmen übernimmt der Geschäftsführer die Aufgaben der Kommunikationsarbeit. Zwar ist in diesem Fall die Öffentlichkeitsarbeit

auf der obersten Leitungsebene angesiedelt, die Professionalität der Kommunikation wird dadurch jedoch nicht beeinflusst. Vielmehr kommt es auf die Organisation von PR an, für die der Geschäftsführer parallel zu seinen zahlreichen weiteren Funktionen verantwortlich ist. Dementsprechend begrenzt sind die personellen und zeitlichen Ressourcen. Hinzu kommt die Tatsache, dass der Geschäftsführer selten über PR-spezifische Aus- oder Fortbildungen verfügt. Es fehlt an der Kenntnis über die Notwendigkeit von Kommunikationsstrategien, die sich an den Unternehmenszielen ausrichten. Dies führt dazu, dass die Kommunikationsaktivitäten häufig in Form von unkoordinierten und nicht aufeinander abgestimmten Ad-hoc-Maßnahmen erfolgen (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 137-138). Daher besteht die größte Herausforderung für den Geschäftsführer darin, die Notwendigkeit zur Delegation von Kommunikationsaufgaben zu erkennen (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 173) und auf seine Mitarbeiter oder ggf. an Agenturen zu übertragen.

Neben der organisatorischen Einordnung von PR sind auch die Besitz- und Managementverhältnisse eine wichtige Variable für die Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit. Denn diese prägen vor allem die Identität des Unternehmens. Bei **inhabergeführten** Unternehmen geht durch die Einheit von Eigentum und Leitung die gesamte Kommunikation vom Geschäftsführer aus. Das unternehmensinterne Verständnis von PR sowie Ausmaß und Form der Öffentlichkeitsarbeit bestimmen sich allein nach den Vorstellungen des Inhabers. Es liegt in seiner Verantwortung, die Ressourcen, welche für die Kommunikationsarbeit zur Verfügung stehen, zu verteilen – sowohl finanziell, zeitlich als auch personell. Als Alleininhaber verkörpert er die Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens, die auf die äußere Darstellung des Unternehmens projieziert werden. Das Unternehmensimage und die Person des Geschäftsführers stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Aber auch intern wird die Kultur des Unternehmens durch die persönlichen Werte des Unternehmers beeinflusst (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 128-129).

Insbesondere traditionsreiche Unternehmen dokumentieren ihre Coproate Identity in der Inhaber- oder Managerpersönlichkeit. In diesen Betrieben ist die Unternehmenspersönlichkeit mit dem Unternehmen „gewachsen“ und nicht formell festgeschrieben. Auch ohne formulierte Unternehmensphilopsphie herrscht Klarheit über Verhalten und Absichten der Person, die das Unternehmen nach innen und außen repräsentiert. Die Unternehmensidentität erscheint den internen und externen Zielgruppen als schlüssig (vgl. Birkigt und Stadler 2013, S. 15-16).

In **Familienunternehmen** ist das Verständnis von PR nicht nur auf eine Person beschränkt, sondern hier verteilt sich der Einfluss auf die gesamte Familie. Die Aufgaben der Kommunikationsarbeit können in Familienunternehmen stärker wahrgenommen werden, da sich die Geschäftsführungsaufgaben auf mehrere Familienmitglieder verteilen. Die Positionierung des Unternehmens erfolgt nicht über die persönlichen Eigenschaften der Geschäftsleitung, sie entsteht vielmehr durch die Stärke des gesamten Unternehmens. Auch die Unternehmenskultur orientiert sich an den Werten der Familie (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 129-130).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kommunikation und damit auch die Identität des Unternehmens je nach Besitz- und Managementverhältnissen von diesen entscheidend bzw. sogar ausschließlich (bei Einheit von Eigentum und Leitung) beeinflusst werden. Die Variablen wirken vor allem auf (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 132-133)

- das Verständnis und die Bedeutung von Kommunikation,
- den unternehmensinternen Stellenwert von Kommunikation,
- die verfügbaren Ressourcen für die Kommunikation,
- die Identität, die Kultur und das Image des Unternehmens sowie
- die Positionierung des Unternehmens.

2.4 Möglichkeiten der Erfolgsmessung

Nachdem nun die Möglichkeiten der PR-Maßnahmen im Mittelstand sowie deren Wirkung auf die CI betrachtet wurde, soll im Folgenden dargestellt werden, durch welche Instrumente der Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit gemessen werden kann. Um den Erfolg der PR-Maßnahmen überhaupt messbar zu machen, muss bereits bei der Planung dieser Maßnahmen das angestrebte Ziel formuliert werden. Nur wenn das Ergebnis mit der jeweiligen Ausgangssituation und dem angestrebten Ziel vergleichbar ist, kann eine Wertung der PR-Maßnahmen erfolgen und dargelegt werden, ob die Intension mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit erreicht wurde (vgl. Porák, Fieseler, Hoffmann 2007, S. 538). Abbildung 13 stellt die Phasen, die der Erfolgsmessung vorgelagert sind, bildlich dar. Beabsichtigt das Unternehmen eine PR-Maßnahme umzusetzen, muss zuerst die Ist-Situation analysiert werden. Nachfolgend muss festgeschrieben werden, welches Ziel die angestrebte Öffentlichkeitsarbeit verfolgt. Im Anschluss daran muss eine strategische Planung erfolgen, nicht nur hinsichtlich der Durchführung. Auch die Auswahl der Messinstrumente, d.h. wie der Erfolg der PR-Maßnahmen gemessen werden soll, muss bereits während der Planung festgelegt werden. Nur wenn der Prozess

lückenlos abläuft, kann nach der Umsetzung einer PR-Maßnahme eine aussagekräftige Erfolgskontrolle durchgeführt werden.

Da mittelständischen Unternehmen in den meisten Fällen für die Auswertung der Erfolgsmessung gezielter PR-Maßnahmen weniger Personalressourcen zur Verfügung stehen und im Weiteren nicht über vergleichbare finanziellen Mittel wie Großunternehmen verfügen, müssen aufwandsschwächere und kostengünstigere Messinstrumente gefunden werden, die den Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit darlegen. Bei der praktischen Umsetzung muss zudem beachten werden, dass der Nutzen einer Erfolgsmessung, zu den daraus resultierenden Kosten im Verhältnis steht. Eine zu kostspielige Erfolgsmessung der eingesetzten Maßnahme ist kontraproduktiv (vgl. Porák 2007, S. 540).

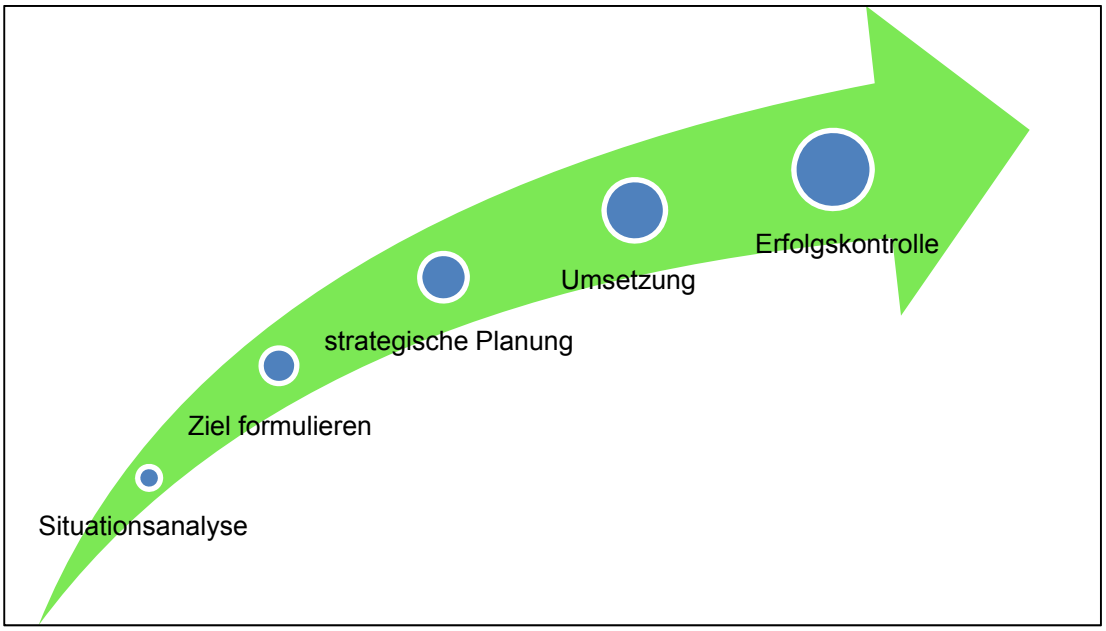

Abbildung 13: *Fünf Phasen der Erfolgsmessung*
Quelle: eigene Darstellung

Anhand unterschiedlicher PR-Maßnahmen soll praxisnah gezeigt werden, auf welche Art und Weise mittelständische Unternehmen den Erfolg ihrer Öffentlichkeitsarbeit messen können.

Medienberichte

Medienberichte, die das Unternehmen selbst, die Produkte oder sonstige Aktivitäten des Unternehmens betreffen, können mit Hilfe der Medienresonanzanalyse ausgewertet werden. Um diese PR-Erfolgskontrolle strategisch umsetzen zu können, muss eine ständige Beobachtung aller in Frage kommenden Medien gewährleistet werden. Die relevanten Medien müssen in regelmäßigen zeitlichen Abständen nach Artikeln überprüft werden, die das Unternehmen namentlich

nennen, sei es ein Bericht über den Tag der offenen Tür des Unternehmens, eine Produktbeschreibung oder ein Artikel über die neue umweltfreundliche Produktionsanlage. Das Clipping, wie das Sammeln der Medienberichte auch genannt wird, sollte dem Unternehmen im besten Fall ohne Lücken vorliegen.

Die Suche nach entsprechenden Medienberichten kann durch den Kauf oder ein Abonnement relevanter Tageszeitungen und Fachzeitschriften oder auch über Onlinesuchdienste vonstattengehen. Die gefundenen Berichte werden ausgeschnitten und mit dem Namen des Mediums, der Mediengattung, dem Datum der Veröffentlichung, dem entsprechenden Ressort, dem Namen des Autors und der Auflagenhöhe archiviert (vgl. Fischer 2010, S. 72).

Im ersten Schritt der Erfolgskontrolle werden die gesammelten Medienberichte anhand drei Kriterien bewertet:

1. Thema des Artikels
   Welchen Inhalt verfolgt der Artikel? Warum wurde über das Unternehmen berichtet?
2. Tonalität des Artikels
   Spiegelt der Artikel ein positives, neutrales oder negatives Bild des Unternehmens wider?
3. Alleinstellungsmerkmal
   Befasst sich der Artikel ausschließlich mit dem Unternehmen selbst, einem Produkt des Unternehmens oder einer PR-Maßnahme des Unternehmens, spricht man von einem *Top-Artikel*. Wird neben dem eigenen Unternehmen auch über ein anderes Unternehmen berichtet ist dies ein *Mehrfach-Artikel*, wird das Unternehmen nur im Zusammenhang kurz genannt, spricht man von einem *Nenn-Artikel*.

Im Anschluss werden alle Berichte über eine bestimmte PR-Maßnahme, wie die Schaffung einer neuen Produktionsanlage zum Schutz der Umwelt, gesammelt und verglichen. Anhand der unterschiedlichen Einstufungen ist nun u.a. ersichtlich, ob die PR-Maßnahme einen positiven öffentlichen Eindruck hinterlassen hat, wie viele Leser durch die verschiedenen Medien anhand der Auflagenhöhe angesprochen wurden und ob der Bericht ausschließlich das eigene Unternehmen betrachtet oder ein vergleichbares Unternehmen herangezogen wird.

Die gesammelten Artikel können zudem für weitere PR-Maßnahmen genutzt werden, intern zur Mitarbeiterinformation bezüglich der aktuellen Neuerungen am schwarzen Brett, in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet, extern auf der

Homepage für Kunden und sonstige Zielgruppen (vgl. Fischer 2010, S. 73, Scholz 2011, S. 7f).

Unternehmensevents

Veranstaltet ein Unternehmen einen Tag der offenen Tür oder ein Fest zum Firmenjubiläum, kann anhand der Besucheranzahl und der Besuchergruppen der Erfolg einer solchen Veranstaltung gemessen werden, indem die Besucher in Zielgruppen eingeteilt werden. Diese Zielgruppen können Kunden, Personen der Öffentlichkeit, städtische Vertreter wie der Bürgermeister, Journalisten, Altersgruppen oder auch Mitarbeiter sein. Die Auswertung zeigt, ob die gewünschte Zielgruppe durch die PR-Maßnahme angesprochen wurde und anwesend war, ob gezielt geladene Gäste der Einladung gefolgt sind und die Anzahl der unternehmenseigenen Mitarbeiter repräsentativ war.

Social Media

Ein weiteres Instrument der Öffentlichkeitsarbeit ist Social Media. Durch den Unternehmensauftritt auf Onlineplattformen wie Facebook oder Twitter sowie in Form von Blogs oder Videoplattformen wie YouTube, wird eine breite Zielgruppe, wie potentielle Neukunden, der bereits bestehende Kundenstamm sowie Mitarbeiter und sonstige Stakeholder angesprochen. Durch eine strategisch angelegte Öffentlichkeitsarbeit auf den genannten Plattformen, kann mit Hilfe geringer finanzieller Mittel eine enorme Steigerung hinsichtlich des Unternehmensimages, dem Bekanntheitsgrad des Unternehmens und der Vermittlung aktueller Informationen erzielt werden. Auch die Erfolgsmessung nimmt geringe Finanzressourcen in Anspruch. Durch die Anzahl der Likes und Follower sowie durch die Anzahl der Beiträge in Blogs und Abrufe der Videos, kann ausgewertet werden, welchen positiven Effekt die Maßnahmen bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit für das Unternehmen erzielen. Hierbei sollte beachtet werden, dass alle aktuellen Produktinformationen, Medienberichte und sonstige Themen, die das Unternehmen in irgendeiner Weise betreffen, veröffentlicht werden, damit das angestrebte Ziel, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern, erreicht wird.

Auch potentielle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können durch den Einsatz sozialer Netzwerke angesprochen und gewonnen werden. Der Erfolg spezieller berufsspezifischer Netzwerke, wie XING und LinkedIn, lässt sich mit den einfachsten Mitteln messen. Selbst wenn nicht explizit darauf hingewiesen wird, dass der Bewerber angeben soll, wie er auf die Stellenausschreibung des Unternehmens aufmerksam geworden ist, schreibt der potentielle Arbeitnehmer

meist die Fundstelle der Anzeige in das Bewerbungsschreiben und zeigt dem Unternehmen auf diese Art, welches Instrument einen Erfolg für das Unternehmen bietet und welche Maßnahme einer Überarbeitung bedarf. Mit Hilfe einer Tabelle kann das Unternehmen so eruieren, ob die Bewerbungen als Resultat der sozialen Netzwerknutzung eingegangen sind, oder die klassischen Instrumente des Recruiting, wie Tageszeitungen, Fachzeitschriften oder die Unternehmenshomepage, zu einer Bewerbung beigetragen haben.

Unternehmenshomepage

Auch die Unternehmenshomepage spiegelt ein Messinstrument der eingesetzten PR-Maßnahmen wider. Neben der täglichen Besucherzahl kann auch im Downloadbereich des Onlineauftritts ein Erfolg verschiedener PR-Maßnahmen gemessen werden, indem beobachtet wird, wie oft die neue Produktbeschreibung oder die Broschüre zum Firmenjubiläum heruntergeladen wurde.

Informationsbroschüren und Bücher

Unternehmensbroschüren und sonstige gedruckte Werke des Unternehmens liefern ebenso Aufschluss darüber, wie erfolgreich eine PR-Maßnahme ist. Die Auflagenzahl einer Informationsbroschüre über das neu eingeführte Produkt kann zeigen, wie gelungen die Öffentlichkeitsarbeit war und in welchem Maße das Interesse der Kunden durch die eingesetzte Maßnahme geweckt wurde.

Messen

Nimmt das Unternehmen an einer Messe teil, wie bspw. einer Berufsinformationsmesse für Abiturienten, so kann auch hier der Erfolg der Teilnahme gemessen werden. Erreicht das Unternehmen durch den Einsatz dieser Maßnahme das angestrebte Ziel neue Auszubildende zu finden und erhält im Anschluss an die Messe qualitativ relevante Bewerbungseingänge, spiegelt dies eine erfolgreich umgesetzte PR-Maßnahme wider. Auch ein Auftragsschwung nach einer Handwerkermesse, lässt auf eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit schließen.

Sponsoring

Die Erfolgsmessung beim Sponsoring lässt sich nicht direkt in Zahlen messen. Allerdings ist Sportsponsoring ein geeignetes Instrument den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern. Wird das Unternehmenslogo auf der Bande oder dem Trikot eines Sportvereines abgebildet, bleibt dieses der gewünschten Zielgruppe meist im Gedächtnis. Möchte ein Kunde sein Bad renovieren, denkt er im besten Fall an das Sponsorunternehmen zurück und erteilt diesem den Auftrag. Auch das Image des Unternehmens kann, vor allem beim Sponsoring sozialer Projekte,

positiv beeinflusst werden, sowohl intern bei den Mitarbeitern als auch bei Kunden und potentiellen Arbeitnehmern. Durch den Einsatz weiterer PR-Maßnahmen, wie Medienberichte, wird der positive Effekt des Sponsorings zudem verstärkt (vgl. Brückner und Przyklenk 2013, S. 11).

Die vorgestellten Instrumente zur Erfolgsmessung der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens dienen nicht alleinig der Messung des externen PR-Erfolges bei Kunden und Lieferanten, sondern können durch eine Filtrierung der Auswertungsdaten auch die internen Auswirkungen und Erfolge der Maßnahmen aufzeigen. Soll explizit das Ergebnis der Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich der Mitarbeiter betrachtet werden, bietet sich bspw. eine Mitarbeiterumfrage bezüglich spezieller Maßnahmen an. Diese kann mit Hilfe des Intranets oder durch den Abdruck der Umfrage in der Mitarbeiterzeitung durchgeführt werden. Um ein signifikantes Ergebnis zu erhalten, sollte allerdings eine regelmäßige Befragung innerhalb eines festgelegten Zeitraumes stattfinden.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass die Medienmeinung, die durch eine PR-Maßnahme entsteht, nicht gegenwärtig mit der breiten Öffentlichkeit übereinstimmen muss. Der gewünschte Erfolg, der durch die PR-Maßnahmen erreicht werden soll und der Zeitpunkt, bis der Erfolg messbar wird, kann Zeit in Anspruch nehmen (vgl. Fischer 2010, S. 75).

3. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit dem Thema „Die Public Relation Politik im mittelständischen Unternehmen und die Messung der Erfolgsfaktoren“.

Die Studien im Hauptteil der Ausarbeitung haben gezeigt, dass die Wirkungen, die von der Öffentlichkeitsarbeit ausgehen einerseits von den strukturellen Bedingungen der PR-Organisation abhängen und andererseits vom PR-Verständnis der jeweiligen Kommunikations- bzw. Unternehmensverantwortlichen geprägt werden. Vielen mittelständischen Unternehmern fehlt allerdings die Sensibilisierung für den Nutzen und die Bedeutung eines strategischen Kommunikationsmanagements. Es bedarf daher der Aufklärung über die Notwendigkeit einer konsequenten Kommunikationsstrategie. Dabei kommt es bei dieser Aufklärungsarbeit nicht auf exakte wissenschaftliche Definitionen an. Im Mittelpunkt muss die konkrete Umsetzung einer professionellen PR-Arbeit stehen, von dessen Nutzen auch die

Unternehmensverantwortlichen überzeugt sind (vgl. Fischbach und Mack 2008, S. 176).

Nur wenn eine auf das eigene Unternehmen, individuell ausgerichtete PR-Arbeit betrieben wird, können Potenziale optimal ausgeschöpft werden. Daher gilt es, den Mittelstand für eine mittelstandsspezifische PR-Arbeit zu sensibilisieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie auch der Mittelstand PR effektiv anwenden kann (vgl. Initiative Unternehmenskultur Pressemitteilung 2008, S. 1).

Die Erfolgsmessung der PR-Maßnahmen ist auch für mittelständische Unternehmen realisierbar. Nutzt das Unternehmen zur Messung kostengünstigere Varianten, kann auch mit geringeren Finanzressourcen ein repräsentatives und aussagekräftiges Ergebnis erzielt werden. Allerdings darf nicht erwartet werden, dass unmittelbar nach einer durchgeführten PR-Maßnahme ein Ergebnis dieser ersichtlich wird. Vereinzelt bedarf die angestrebte Wirkung Zeit, bis die Öffentlichkeitsarbeit ihren gewünschten Erfolg erzielt.

Literaturverzeichnis

Birkigt, Klaus und Stadler, Marinus M. (2013): CI-Grundlagen in: CI - Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. von Hans Joachim.

Brückner, Michael und Andrea Przyklenk (2013): Sponsoring - Imagegewinn und Werbung. München: Redline.

Bruhn, Manfred (2012): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring - Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Funck, 11. Auflg, München: mi-Wirtschaftsbuch, 13-24.

Fischbach, Claudia und Mack, Julia (2008): Mittelstandskommunikation, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Fischer, Christian (2010): PR im Mittelstand, Düsseldorf.

Hermanns, Arnold (2008): Sponsoring: Grundlage, Wirkungen, Management, Perspektiven, 3. Aufl., München: Vahlen.

Institut für angewandte PR: Umfrage „Öffentlichkeitsarbeit“ 2012, http://www.institut-fuer-angewandte-pr.de/fileadmin/Dokumente/Institut_fuer_angewandte_PR_-_Stichprobe_-_PR_in_Unternehmen_-_Ergebnisse.pdf, 26.05.2015.

Initiative Unternehmenskultur: Umfrage „Mittelstand und Medien“, Pressemitteilung 2008, http://www.initiative-unternehmenskultur.de/images/news/Pressemitteilung _Umfrage.pdf, 26.05.2015.

Initiative Unternehmenskultur: Umfrage „Mittelstand und Medien“, Auswertung Juni 2008, http://www.initiative-unternehmenskultur.de/images/news/Umfrage _Auswert-ung.pdf, 26.05.2015.

Kotler, Philip und Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poesche.

Meffert, Heribert, Burmann, Christoph und Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Porák, Victor, Christian Fieseler und Christian Hoffmann (2007): Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, hrsg. von Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß, Wiesbaden: Springer, S. 535 – 556.

Scholz, Thomas (2011): Ein Ansatz zu Opinion Mining und Themenverfolgung für eine Medienresonanzanalyse, in: GI Workshop: Grundlagen von Datenbanken, Düsseldorf, S. 7-12.

Schütte, Dagmar (2011): Mittelstands-PR in Deutschland-Eine Studie zur Kommunikationsarbeit mittelständischer Unternehmen, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Mediawerbung in mittelständischen Unternehmen und deren Erfolgskontrolle

Studierende:

Käufling, Laura
Krancher, Jennifer
Pater, Janusz
Zwick, David

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einleitung

Die Mediawerbung entwickelte sich seit Mitte des 19. Jahrhundert bis heute stetig zu der wichtigsten Kommunikation von Unternehmen in dessen Umwelt. Mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen sind geprägt von klassischen Printmedien wie beispielsweise der Produktkatalog, Flyer und Plakate. Noch heute finden diese jahrzehntelang etablierten Medien eine hohe Verwendung. Mit der großen Entwicklung der Online-Medien in den letzten 20 bis 30 Jahren werden zunehmend auch Medien rund um das Internet ausgebaut. Verfügten Mitte der 90er Jahre hauptsächlich große Konzerne über aussagekräftige Homepages, besitzen heute sogar kleine Apotheken, Handwerksunternehmen oder regionale Hersteller eine Firmenhomepage. Die unternehmensinterne Aufgabengebiete in der Planung von Unternehmenskommunikation und Mediawerbung haben sich jedoch bei mittelständischen Unternehmen vergleichsweise langsamer entwickelt als die Online-Technologie. Noch heute fungieren Geschäftsführer und/oder Sachbearbeiter als Generalisten, welche gleichzeitig alle Aufgaben innerhalb Unternehmenskommunikation übernehmen. Auch in mittelständischen Marketingabteilungen erfolgt oftmals keine Trennung von beispielsweise Budgetierung, Zielgruppenanalyse, Reporting usw. Dazu erfolgt zudem, dass sowohl Print- als auch teilweise Online-Median intern erstellt werden, was zu einem erheblichen Zeitfaktor führt. Die steigende Anzahl an Beratungsunternehmen und Werbeagenturen ist und wird zu einem wichtigen Faktor für mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen. Diese können sich mediales Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit Medien zukaufen und sich damit bei Bedarf in einem bestimmten Zeitraum mit verschiedenen Medien versorgen lassen. Gerade bei dem bekannten Mangel an Fachpersonal ist das Wissen um die Nutzung, Wirkung, Umfang usw. von Medien unerlässlich. Somit ist es unerlässlich in der Mediawerbung sich bei mangelndem Fachwissen, sich dieses durch Berater oder Agenturen für definierte Zwecke zu erwerben.

Ein hoher Zeitaufwand ist mit der Planung und dem Einkauf von Medien verbunden. Allerderdings wird hierbei häufig die Erfolgskontrolle vernachlässigt. Sie gibt Sicherheit ob Planungsziele eingehalten wurden und ob die gewünschte Wirkung erzielt wurden. Dazu können aus den Ergebnissen der Kontrolle mögliche Fehler und Erfolge analysiert werden, welche für eine zukünftige Mediaplanung Einklang findet.[2]

[2] Vgl. Marx 2008, S. 55

2. Begriff der Mediawerbung

Unternehmen können auf eine Vielzahl von Kommunikationsaktivitäten zurückgreifen, die sich zu verschiedenen Kommunikationsinstrumenten zusammenfassen lassen. Der Mediawerbung kommt in vielen Branchen die größte Bedeutung als zentrales Instrument der Marktkommunikation zu. Um die festgelegten kommunikationspolitischen Ziele innerhalb der Mediawerbung zu erreichen werden Entscheidungen über die Art und Gestaltung werblicher Botschaften, die von Seiten des Unternehmens auf den Absatzmarkt gerichtet sind, getroffen. Daher kann Mediawerbung wie folgt definiert werden:[3]

„Mediawerbung bedeutet den Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen.“ [4]

2.1 Erscheinungsformen der Mediawerbung

Die Mediawerbung weist eine Vielzahl von verschiedenen Erscheinungsformen auf, die durch Kommunikationsträger übermittelt werden. Eine Klassifikation der vielen verschiedenen Kommunikationsträger lässt sich mit Hilfe des Abgrenzungskriteriums „Art der Botschaftsermittlung“ durchführen. Diese Abgrenzung sieht dann wie folgt aus:

- Printmedien
- Elektronische Medien
- Medien der Außenwerbung[5]

Zu den wichtigsten **Printmedien** gehören *Zeitungen* und *Zeitschriften*, die in regelmäßigen Abständen in ausgedruckter Form erscheinen. Eine Unterscheidung erfolgt dabei in täglich, wöchentlich, monatlich und jährlich. Desweitern spielt die Regionalität der behandelten Themen gerade bei Zeitungen eine wichtige Rolle, wobei zwischen lokal, regional und überregional unterschieden werden kann. Die Zeitschriften lassen sich besser nach Zielgruppen kategorisieren, wonach sich Publikums- und Fachzeitschriften unterscheiden lassen. Mittlerweile haben sich auch *Anzeigenblätter* als neues Printmedium etabliert. Kennzeichen von

[3] Vgl. Bruhn 2009, S. 47
[4] ebenda
[5] Vgl. Bruhn 2005. S. 338

Anzeigenblättern sind die kostenlose Verteilung, die Finanzierung über Werbegelder sowie die mittlerweile tägliche Erscheinung.[6]

Als zweiter wichtiger medialer Werbeträger sind die **elektronischen Medien** zu nennen. Es lassen sich dabei Radio, Fernsehen, Film und Internet unterscheiden. Eine Abgrenzung zu den Printmedien liegt zum einem im Zeitpunkt der Informationsaufnahme (identisch mit dem Zeitpunkt der Informationsübermittlung) und der Dauer der Informationsaufnahme (identisch mit der Dauer der Informationsübertragung; ohne Zapping).[7]

Durch die Zulassung von privaten Rundfunkanstalten erhielten das *Radio* und die *Radiowerbung* einen Aufschwung in Deutschland, wodurch eine Vielzahl von Rundfunkanstalten entstanden sind, die heutzutage als Werbeträger dienen. Der Hörfunkmarkt ist meist regional beschränkt. Dadurch wird eine gute regionale Segmentierung der Radiowerbung ermöglicht und es wird über die Programmstruktur versucht die Zielgruppen anzusprechen. Die Gestaltungselemente innerhalb des Radios sind auf akustische Wahrnehmungen wie Sprache, Rhetorik, Musik und Geräusche begrenzt. Die Radiowerbung besteht meist aus ca. 30-sekündigen Werbespots die innerhalb von kurzen Werbeblöcken abgespielt werden können. Diese Radiospots sind im Vergleich zu TV-Spots viel günstiger zu produzieren.[8]

Durch den gleichzeitigen Einsatz von Bild, Ton und Text sind die Gestaltungsmöglichkeiten der *Fernsehwerbung* sehr groß. Die Werbung im Fernsehen enthält eine Kombination aus bewegtem farbigen Bild und Ton und hat somit eine multisensorische Wirkung und eine starke Aufmerksamkeit. Dadurch werden emotionale Werbeauftritte ermöglicht um Images und Markenwelten zu bilden und um die Vorteile sowie Verwendung von Produkten zu präsentieren. Das Fernsehen ist genauso aktuell wie das Radio, jedoch ist die Aktualität der beiden höher als bei einer Tageszeitung. Dadurch kann mit Werbung im Fernsehen schnell ein hoher Werbedruck erzeugt werden und damit sehr schnell Kampagnen von Produkten oder Dienstleistungen bekannt gemacht werden. [9]

Die heutigen *Kinos* haben für ihre Besucher ein großes Programm- und Serviceangebot. In einem ansprechenden Umfeld wird ein ganzheitliches Filmerlebnis durch große Leinwände und modernste Soundsysteme geboten.

[6] Vgl. ebenda. S. 339
[7] Vgl. ebenda
[8] Vgl. Bruhn 2011, S. 251
[9] Vgl. Bruhn 2005, S. 340

Mittlerweile ist Kino zu einem reinen Unterhaltungsmedium geworden welches vor allem die Zielgruppe der 14- bis 30-Jährigen anspricht, die für die Werbung eine wichtige Zielgruppe darstellt. Der Werbefilm, deren Länge zwischen 44 und 440 Sekunden liegt, ist das typische Werbemittel im Kino. Durch seine aufwändige Produktion hat er somit die gleiche Qualität wie der Hauptfilm. Desweitern ist noch der Kinospot zu nennen. Dieser zeichnet sich durch eine kürzere Spieldauer von 13 bis 26 Sekunden und einer sehr viel einfacheren Produktion aus. Für lokale und regionale Werbetreibende bietet sich die Dia-Werbung an(stummes Dia, Ton-Dia und Dia auf Film).[10]

Seit 1990 hat sich das Medium *Internet* sehr schnell entwickelt und verbreitet und die Zahl der Nutzer ist konstant gestiegen. Unternehmen verwenden das Internet zum einen für ihre eigene Homepage, d.h. Aufbau, Betreuung und Pflege einer eigenständigen Onlinepräsenz des Unternehmens. Zum anderen werben sie für sich und ihr Onlineangebot auf den Internetseiten fremder Anbieter. Bei der Online-Werbung werden Text, Bild und Ton auf digitaler Basis zusammen kombiniert. Alle möglichen klassischen Medieninhalte lassen sich auf die Online-Umgebung übertragen. Es können im Internet alle Inhalte, die zuvor im Print- und TV-Bereich nur getrennt angeboten werden konnten, zusammen angeboten werden.[11]

Die dritte und letzte Gruppe der Werbeträger stellen die **Medien der Außenwerbung** dar. Zur Außenwerbung gehören alle Werbeträger und –mittel, die im öffentlichen Bereich und außerhalb von geschlossenen Räumen eingesetzt werden. Da die Werbeträger an Orten verwendet werden, die für die Öffentlichkeit gut zugänglich sind und so platziert, dass von vielen Menschen gesehen werden können liegt der Vorteil der Außenwerbung in der sehr hohen Reichweite und der hohen Kontakthäufigkeit. Die Werbebotschaft wird im Gegensatz zu Printmedien oder elektronischen Medien nicht zum Empfänger gebracht sondern dieser muss daran vorbei gehen und sie wahrnehmen. Aus diesem Grund sollte sie im Blickfeld von hohem Publikumsverkehr, wie in Stadtzentren, an Bahnhöfen oder in Einkaufszentren angebracht werden.[12]

Die wichtigsten Arten der Außenwerbung sind zum einen die *Plakatwerbung* (stationärer Werbeträger, die im öffentlichen Raum mit wechselnden Motiven bestückt werden) und zum anderen *Verkehrsmittelwerbung* (Werbung an Außen- und Innenflächen von öffentlichen und Privaten Verkehrsmitteln). In den letzten

[10] Vgl. Bruhn 2011, S. 250f
[11] Vgl. ebenda, S. 252
[12] Vgl. ebenda, S. 246

Jahren hat aber auch die *Lichterwerbung* immer mehr an Bedeutung zugenommen.[13]

2.2 (Un)geeignete Mediawerbung im Mittelstand

Wenn ein mittelständisches Unternehmen ebenso viel Budget für die Werbung aufwenden könnte wie ein Großunternehmen, dann gäbe es eine große Marketingabteilung oder es wäre eine angesehene Werbeagentur beauftragt. Jedoch sind die meisten Mittelständler bzw. Familienunternehmen darauf angewiesen, ihre Werbung mit einem kleinen Budget und aus eigener Kraft zu betreiben.[14]

Die Kriterien Reichweite/ Zielgruppenerreichbarkeit und Kosten-Nutzen-Verhältnis spielen eine Rolle ob eine Werbung für den Mittelstand geeignet oder ungeeignet ist. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht darüber, welche Mediawerbung für mittelständische Unternehmen ungeeignet bzw. geeignet ist:

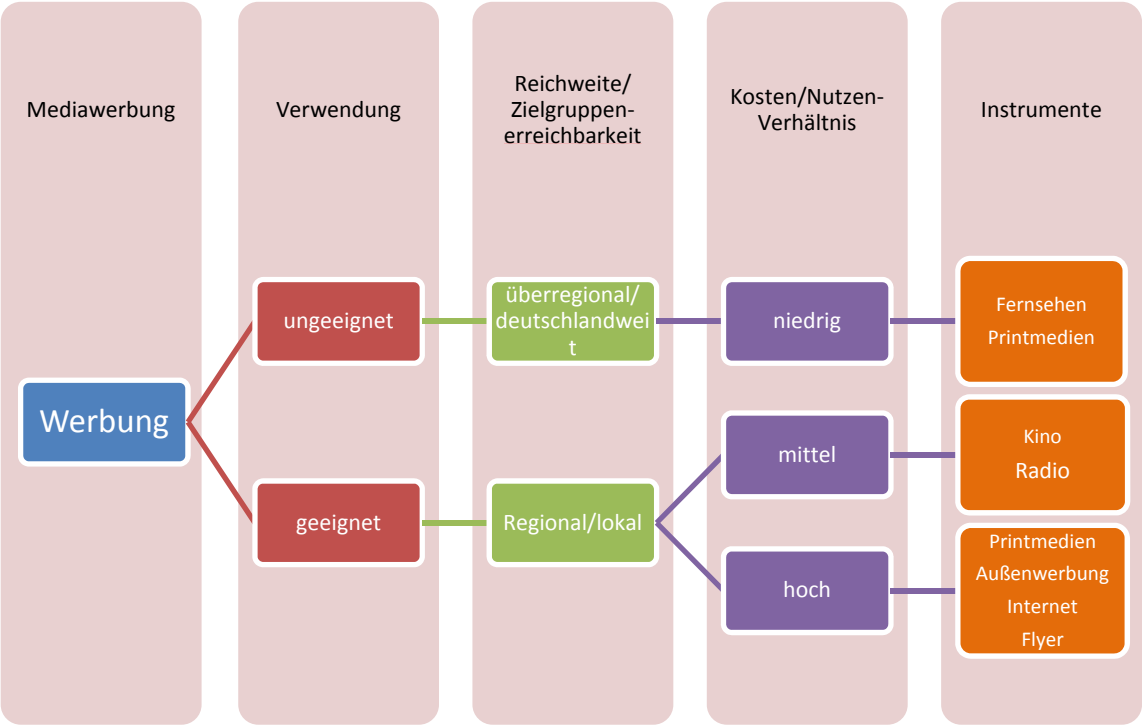

Abbildung 14: Übersicht geeigneter und ungeeigneter Mediawerbung

Zur **ungeeigneten Werbung** für Mittelständler und Familienunternehmen zählt die, die einen hohen Streuverlust aufweisen, denn der größte Teil der mit der Werbung angesprochenen Verbraucher gehört nicht zur Zielgruppe. Dazu zählt die Werbung,

[13] Vgl. Bruhn 2005, S. 341
[14] Vgl. Hamer; Linke 1991, S. 146

die eine überregionale oder deutschlandweite Reichweite bzw. Zielgruppenerreichbarkeit hat. Zu der ungeeigneten Werbung zählt auch solche, die einen sehr hohen Aufwand für das Unternehmen bedeutet. Es entstehen hohe Kosten, jedoch der Nutzen aus der Werbemaßnahme bleibt gering[15]. Es ist daher davon abzuraten, dass mittelständische Unternehmen teure Werbespots im Fernsehen oder in überregionalen Zeitung Anzeigen schalten.[16]

Da beim Mittelstand die Zielgruppe meist regional begrenzt ist, spielen bei der **geeigneten Werbung** die lokalen Medien eine große Rolle. Es stellt eine gute und günstige Variante dar, sich auf eine bestimmte Gegend zu fokussieren um bevorstehende Aktion zu bewerben und an regionaler Bekanntheit zu gewinnen. Dabei sollten die Kernkompetenzen durch Werbemaßnahmen an ihre Zielgruppe vermittelt werden mit Hilfe von Inhalten die deren Interesse wecken. Dazu gehört die Werbung, die eine lokal oder regionale Reichweite bzw. Zielgruppenerreichbarkeit hat. Des Weiteren ist bei geeigneter Werbung das Kosten-Nutzen-Verhältnis mittel bzw. hoch.[17]

Zu der Werbung, bei der das Kosten-Nutzen-Verhältnis *mittel* hoch ist, gehört das Radio. Da im Radio die Töne im Vordergrund stehen, gibt es die Möglichkeit, dass sich das Unternehmen im Radio interviewen lässt. Außerdem sind auch Werbespots im Radio ein effektiver Weg, um eine breite Zielgruppe über den regionalen Rundfunk zu erreichen. Die Kosten für Werbespots sind in der regionalen Ausstrahlung viel geringer als in bundesweit auftretenden Medien.[18] Desweitern ist noch der Kinospot zu nennen. Dieser zeichnet sich durch eine Spieldauer von 13 bis 26 Sekunden und einer sehr viel einfacheren und kostengünstigere Produktion aus. Für lokale und regionale Unternehmen bietet sich die Dia-Werbung im Kino an (stummes Dia, Ton-Dia und Dia auf Film).[19]

Zu den Instrumenten bei der das Kosten-Nutzen-Verhältnis *hoch* ist gehören die Printmedien, die Außenwerbung und das Internet. Mittelständische Unternehmen sollten in lokalen und regionalen Zeitschriften und Zeitungen Anzeigen schalten. Weiter sind auch Anzeigen in Fachzeitschriften der eigenen Branchen sinnvoll. Ob eine Anzeige gelesen wird oder nicht ist von dem Inhalt und der Gestaltung der Anzeige abhängig. Es muss klar und offen dargestellt werden was gewollt ist oder was angeboten wird. Auch sollte die Anzeige einen Gewissen „Pfiff“ haben um sie

[15] Vgl. ebenda, S. 161
[16] Vgl. www.ruv.de, 17.05.2015
[17] Vgl. ebenda
[18] Vgl. ebenda
[19] Vgl. Bruhn 2011, S. 251

wirkungsvoll zu machen. Folgendes Beispiel soll das verdeutlichen: Man sollte nicht solch einen Slogan verwenden „Wir tapezieren Ihre Wohnung“. Besser und wirkungsvoller ist „Wir bringen Ihnen den Frühling ins Haus – mit neuen Tapeten“.[20]

Das Plakat ist die bedeutsamste Form der Außenwerbung und sehr gut für Mittelständler geeignet. Plakataktion müssen nicht Hunderte bis Tausende von Anschlägen aufweisen um erfolgreich zu sein. Es reicht auch schon eine kleinere Aktion in einer Straße, einem Stadtteil, einigen Dörfern, in Gaststätten, befreundeten Geschäften, Warte- und Verkehrsräumen um ihren Zweck zu erfüllen. Der Druck von Plakaten ist nicht besonders teuer und in einer kleineren Anzahl rentabel. Wie das Plakat zu gestalten ist, ist von der Situation abhängig, in der die Werbebotschaft von den Umworbenen aufgenommen wird. Grundsätzlich sollte der Inhalt schnell aufgenommen und verarbeitet werden können.[21]

Für den Mittelstand gibt es im Internet viele Möglichkeiten kostenlos bzw. kostengünstig Werbung zu machen. Eine eigene Internetseite, auf der sich das ganze Unternehmen präsentiert, gehört mittlerweile schon für den Mittelstand zur Pflicht. Dabei stehen die Produkte bzw. Dienstleistungen vor allem im Vordergrund. Daher sollten diese auch verständlich und übersichtlich beschrieben werden. Auf jeden Fall ist wichtig, dass die Unternehmensseite immer aktuell gehalten werden muss, denn diese Seite ist eine Art Visitenkarte des Unternehmens. Die Adresse der eigenen Homepage sollte sich auf jeden Fall in der Signatur der E-Mails, auf Visitenkarten und dem Briefkopf wiederfinden.[22]

Um mit seinen Kunden zu kommunizieren stellen Newsletter und E-Mailings eine effiziente und kostengünstige Art fürs Online Marketing dar. Wenn eine neue Aktion ansteht oder ein neues Produkt auf den Markt kommt ist das Versenden einer E-Mail ein sehr gute Variante den Kunden zu informieren. Auf der eigenen Website sollte es die Möglichkeit geben dass sich die Kunden für das Erhalten des Newsletters anmelden können. Dieses Newsletter soll die Kunden über die neuesten Ereignisse des Unternehmens oder auch aktuelles aus der Branchen was für den Kunden relevant ist informieren.[23]

Für Unternehmen gibt es auch die Möglichkeit sich kostenlos bei Google My Business einzutragen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist dies eine gute Option schnell und einfach kostenlose Brancheneinträge zu erstellen und zu

[20] Vgl. Hamer; Linke 1991, S. 175
[21] Vgl. ebenda, S.171f
[22] Vgl www.ruv.de, 17.05.2015
[23] Vgl www.regionales-onlinemarketing.de, 18.05.2015

verwalten und so auch besser von den Kunden gefunden zu werden. Durch diesen Eintrag werden die Unternehmensangaben in Google Maps, in der organischen Ergebnissen der Google Suche und in Google+ angezeigt.[24]

Die Suchmaschinenoptimierung hat das Ziel, mit der Unternehmensseite ein möglichst gutes Ranking in den Suchmaschinenportalen wie Google, Yahoo, etc. zu erreichen. Daher empfiehlt es sich, auf der eigenen Internetseite besonders viel Wert auf Begriffe, sogenannte Keywords zu legen, die direkt mit der Dienstleistung bzw. des Produktes des Unternehmens zusammenhängen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es sinnvoll, die Webseite auf Keywords zu optimieren, welche noch nicht so stark vom Wettbewerb genutzt werden und einen lokalen bzw. regionalen Bezug haben. Das hat den Vorteil, dass Streuverluste klein gehalten werden können und von den Kunden aus der Region gefunden zu werden. [25]

3. Mediawerbung – Zahlen und Fakten

3.1 Media-Mix im Mittelstand

Die Unternehmensstruktur in mittelständischen Organisationen unterscheidet sich deutlich von der von Großbetrieben. Daher gelten hier besondere Anforderungen für die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen. Aufgrund der Tatsache, dass vor allem kleine Betriebe mit weniger als drei Mitarbeitern den mittelständischen Markt beherrschen, ist es nicht verwunderlich, dass Marketing und im Speziellen auch Mediawerbung bei zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen in den Aufgabenbereich des Firmenchefs fällt. Dabei wird deutlich, dass das Thema Werbung im Mittelstand zunehmend an Bedeutung gewinnt. Durchschnittlich 1.000-5.000€ pro Jahr planen mittelständische Unternehmen derzeit für Mediawerbung ein und damit deutlich mehr als noch vor einigen Jahren. Denn Marketing wird auch im Mittelstand immer mehr als wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung angesehen. Dieses Phänomen ist branchenübergreifend zu beobachten.[26]

Bei der Betrachtung der Werbemittel zeigt sich zudem eine breitere Aufstellung als noch vor einigen Jahren. Das bedeutet konkret, es werden mehrere unterschiedliche Maßnahmen in einer Art Media-Mix eingesetzt. Dabei zeigt sich, dass vor allem die Online-Werbung rasant an Fahrt aufnimmt. Zwar dominieren

[24] Vgl. ebenda
[25] Vgl. www.it-zoom.de, 18.05.2015
[26] Vgl. Mittelstand und Werbung 2011, Teil 1, S.3-4

nach wie vor die traditionellen Printmedien den Werbemarkt, wie beispielsweise gedruckte Branchenbücher, regionale Tageszeitungen oder Anzeigenblätter, jedoch spielen die Online-Medien eine zunehmend wichtigere Rolle im Media-Mix von mittelständischen Unternehmen. Demnach setzten mittlerweile fast drei Viertel der Betriebe, neben der altbekannten Werbung, auf eine zukunftsfähige Online-Vermarktung. In der Einzelbetrachtung lösen sogar die online Branchenbücher die gedruckten Branchenbücher als beleibtestes Werbemittel der deutschen Mittelständler ab. Damit folgt der Mittelstand langsam aber sicher dem Nutzerverhalten deutscher Verbraucher. Denn heutzutage ist das Internet der meistgenutzte Informationskanal bei der lokalen Suche nach Brachen, Kontaktdaten oder Serviceangeboten von Unternehmen.[27]

3.2 Online-Vermarktung

Viele mittelständische Unternehmen vertrauen nach wie vor überwiegend auf traditionelle Werbeformen. Um zukünftig erfolgreich zu sein, ist es jedoch notwendig, neue Wege hinsichtlich der Werbeformen eizuschlagen. Dabei zeigen sich vor allem im Mittelstand immer noch Berührungsängste hinsichtlich der Online-Vermarktung.

3.2.1 Webseiten- und Suchmaschinenmarketing

Mittlerweile haben immerhin mehr als zwei Drittel die Relevanz einer Onlinepräsenz erkannt und betreiben eine eigene Firmenwebseite. Trotzdem hinkt der deutsche Mittelstand hier im Vergleich zu Großunternehmen hinterher. Denn ein Drittel verkennt immer noch die Relevanz des Webs und dessen Werbewirkung. Hierfür werden zumeist Zeitmangel und unzureichendes Know-How für die fehlende Onlinepräsenz angegeben. Dies ist jedoch eher ein vorgeschobenes Argument, da externe Dienstleister oder Agenturen eine professionelle Webseitengestaltung übernehmen können. Genau diese Art der Dienstleistung wird von etwa zwei Drittel der im Internet vertretenen Mittelständler bereits in Anspruch genommen. Die Motivation dieser Unternehmen besteht einerseits darin, ihren Kunden allgemeine Informationen möglichst schnell und unkompliziert zur Verfügung zu stellen. Dabei stellt der Webauftritt die digitale Visitenkarte und damit das Aushängeschild der Firma dar. Andererseits sehen viele Unternehmer die eigene Homepage als Chance zur Neukundenakquise und um bei Suchmaschinen schneller gefunden zu werden.[28]

[27] Vgl. Mittelstand und Werbung 2011, Teil 1, S.7-8
[28] Vgl. Mittelstand und Werbung 2011, Teil 2, S. 4-7

Mehr als 70 Prozent der im Internet vertreten mittelständischen Unternehmen betreibt ihre Webseite vordergründig um bei Google gefunden zu werden. Denn laut der Gesellschaft für Konsumforschung, ist das Internet heute Suchmedium Nummer Eins für die Deutschen. Knapp 50 Prozent der lokalen Suchanfragen nach Firmen und Dienstleistern finden heute online über Computer, Tablets und vor allem auch Smartphones statt. Diese Entwicklung wollen sich viele Unternehmen zunutze machen. Jedoch reicht hierfür eine reine Webpräsenz nicht, es muss aktiv Suchmaschinenoptimierung betrieben werden, damit ein Unternehmen vom Kunden gefunden werden kann. Genau hier liegt derzeit noch das Problem, denn nur ein Drittel der Betriebe optimiert ihren Internetauftritt. Fehlendes Fachwissen für Methoden, Mitteleinsatz und Erfolg von Suchmaschinenoptimierungs-Maßnahmen sind die Gründe.[29]

3.2.2 Daily Deals

Die Werbeform der Daily Deals, oder besser bekannt als Coupon- oder Rabattsysteme zur Vermarktung der eigenen Produkte und Dienstleistungen, ist in den USA schon allseits bekannt und weit verbreitet. Im deutschen Mittelstand ist diese Form der Mediawerbung noch nicht branchenübergreifend angekommen. Während in Fachkreisen Daily Deals als neue lokale Werbeform für den Mittelstand gehandelt werden, sind die mittelständischen Unternehmer eher skeptisch und verhalten. Die Hauptgründe für diese Ablehnung liegen wohl darin, dass mit Rabattsystemen oft eine Art Qualitätsverlust verbunden wird. Zudem passen Coupons nicht zu jedem mittelständischen Unternehmen. Gerade bei Fachärzten, Maklern oder Handwerksbetrieben ist die Umsetzung schwierig bis unmöglich. Wohingegen Daily Deals und Rabattcoupons hervorragend für Gastronomie, den Dienstleistungssektor sowie den Einzelhandel geeignet sind. Trotzdem ist auch hier die Nutzung dieser Werbeform eher mäßig ausgeprägt.[30] Jedoch gibt es auch beispielhafte Umsetzungen der Rabattsysteme, wie den regionalen „Schlemmerblock“, in dem lokale Gastronomie-Betriebe sowie Betriebe für Freizeitaktivitäten wie Sport und Gesundheitsanwendungen vereint vertreten sind.

3.3 Erfolgskontrolle: Ist-Aufnahme

Um zu erkennen, ob die eingesetzten Werbemittel den gewünschten Erfolg erzielen, ist eine vorherige Planung mit konkreter Zielvorgabe und eine anschließende Kontrolle mit Plan-Ist-Vergleich unabdingbar. Doch während in der Theorie und

[29] Vgl. Mittelstand und Werbung 2011, Teil 2, S. 11-12
[30] Vgl. Mittelstand und Werbung 2011, Teil 1, S. 13-14

Fachwelt hochspezialisierte Tools und Methoden zur Werbeeffizienzmessung veranschaulicht werden, die zumeist für große Unternehmen gut praktikabel sind, finden diese oftmals gar nicht oder nur bedingt für mittelständische Unternehmen Anwendung. Daher ist es kaum verwunderlich, dass mehr als die Hälfte deutscher Mittelständler überhaupt nicht auswertet, ob ihre eingesetzten Werbebudgets überhaupt einen messbaren Erfolg verbuchen. Zu dem bereits angedeuteten fehlenden Know-How im Bereich der Methoden und Tools zur Erfolgsmessung kommen zusätzliche Ablehnungsgründe aufgrund der zeitintensiven Arbeit, die durch Erfolgsmessung entsteht, beziehungsweise der fehlenden personellen Ressourcen um diese Arbeit auszuführen. Darüber hinaus schätzen viele Unternehmen die Relevanz der Erfolgsmessung viel zu gering ein und werden deshalb nicht aktiv. Die Wenigen, die im Ansatz eine Erfolgsmessung betreiben, machen dies eher stümperhaft und inkonsequent. Dazu werden oftmals nur quantitative Werte, wie die Anzahl der Neukunden oder die Umsatzentwicklung herangezogen. Qualitative Merkmale zur Erfolgsbewertung von Mediawerbung werden völlig vernachlässigt. Zudem nutzen erst knapp 20 Prozent präzise Online-Reportingsysteme zur Erfolgsmessung.[31]

4. Instrumente der Erfolgskontrolle

Am Ende des Planungsprozesses innerhalb der Unternehmenskommunikation, ist zu prüfen, welche Wirkung durch die Mediawerbung bei den Zielgruppen erreicht wurde und ob sich der finanzielle Aufwand gelohnt hat. Die Erfolgskontrolle überprüft die Aktivitäten der Mediawerbung um die Zielerreichung zu gewährleisten, sowie zukünftige Handlungsempfehlungen zu ermitteln. Erst durch die systematische Überprüfung der Ziele lassen sich Abweichungen zwischen Ist- und Sollzustände feststellen und korrigieren.[32] In der Praxis gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Methoden zur Messbarkeit von Kommunikation. Das eine richtige System gibt es nicht. Vielmehr gehen die Präferenzen von Unternehmen, Berater, Agenturen usw. auseinander.[33]

4.1 Methode der direkten Beantwortung

Mit einer direkten Beantwortung von Kunden, potenzieller Kunden oder zufällig ausgewählten Probanden kann eine direkte Rückanwortmöglichkeit auf die

[31] Vgl. Mittelstand und Werbung 2011, Teil 1, S. 9
[32] Vgl. Bruhn 2011, S. 517
[33] Vgl. Hillmann 2011, S. 128

Werbemaßnahme erwirkt werden. Dies erfolgt mit Hilfe von beispielsweise Coupons, Antwortkarten oder Bestellscheine, welche durch eine Bestellung abgegeben werden. Bestellmöglichkeiten werden dem gewünschten Werbemittel in Form von Sonderwerbemöglichkeiten in Zeitungen, Fachzeitschriften, Katalogen, Prospekten, beim Produkt selbst oder im Internet (Email, Newsletter, Homepage) beigefügt. Diese Bestellmöglichkeiten sind mit Schlüsselzeichen (z.B. Codes) versehen, um eine direkte Zuordnung der Werbemittel zu gewährleisten. Durch die Absenderangaben der Zielpersonen mit Alter, Geschlecht, Beruf ect. können weiterhin die Werbewirkung nach Zielgruppenmerkmalen differenziert werden.[34]

Das „Call Measurement“ bietet eine weitere Möglichkeit eine direkte Antwort auf ein Werbemedium zu erhalten. Dabei werden jegliche Printmedien mit einer speziellen Rufnummer oder Durchwahl versehen, welche ausschließlich für das gewählte Werbemedium genutzt wird. Gehen Anfragen über diese Nummern ein, können Bestellungen genau diesem Medium zugeordnet werden. Dabei sollten die Anrufe exakt erfasst werden und dokumentiert werden, um diese später auswerten zu können. Diese Methode kann ebenso bei Email-Adressen durchgeführt werden. Gehen über diese speziellen Adressen Nachrichten ein, kann davon ausgegangen werden, dass der Sender diese gelesen hat.[35]

Abbildung 15: Coupon[36]

[34] Vgl. http://www.agenturhaus.de/Werbeerfolgs.pdf, Stand: 29.04.2015
[35] Vgl. http://www.marketingblog-mittelstand.de/2015/03/31/werbeerfolg-von-printanzeigen/,Stand: 20.05.2015
[36] http://outletfreunde.de/wp-content/uploads/2014/05/netto-coupon.jpg, Stand: 29.04.2015

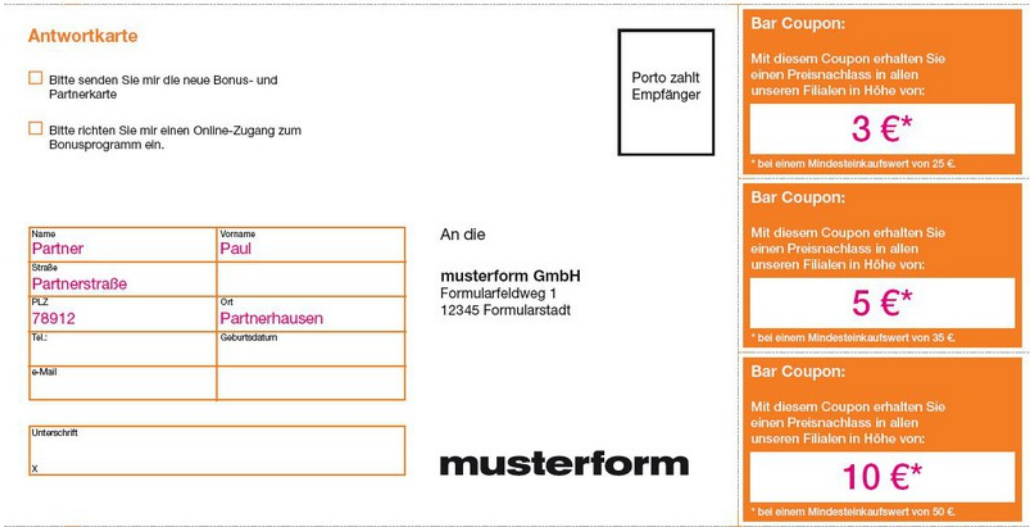

Abbildung 16: Antwortkarte Muster[37]

Des Weiteren kann ebenso bei Plakat- oder Litfaßsäulenwerbung eine Rückantwortmöglichkeit konzipiert werden. Plakate über Veranstaltungsinformationen wie beispielsweise „Tag der offenen Tür“ oder eine Hausmesse können über nachträgliche Email-Befragungen oder Besucherzahlen gemessen werden. Abstrakter besteht die Möglichkeit ein Plakat wie ein Coupon mit einem Code zu versehen. Dies kann zum Beispiel eine zeitlich begrenzte Rabattaktion sein, wobei die Kunden bei Sichtung sich den Code notieren können und bei Bestellung die Möglichkeit haben diesen Code einzugeben (z.B. Online-Shop, Bestellformular, Email usw.)

Eine weitere Möglichkeit ohne aufwendige „codierung“ der Werbemittel, stellt eine Zuordnung der Artikelnummern im internen Warenwirtschaftssystem dar. Es können Gutscheine oder Gewinnspiele in Form von Coupons, Antwortkarten usw. ausgegeben werden, welche einen Sachgutschein wie z.B. Zubehör oder Erweiterungsprodukte beinhalten. Diese Geschenk-Produkte können mit einer bestimmten Produktnummer ausgewiesen werden, sowohl auf dem Coupon, Antwortkarte, Flyer usw. als auch im Warenwirtschaftssystem. Durch eine Bestellung können diese Produkte durch ihre spezielle Nummer exakt dem Werbemedium zugeordnet werden.

[37] http://www.systemform-datenbelege.de/typo3temp/pics/66734e2025.jpg, Stand: 29.04.2015

4.2 Direktbefragungsmethode

Weiterhin können Kunden unmittelbar bei oder nach der Anschaffung der Produkte nach ihrer Kaufmotivation befragt werden. Darin wird ermittelt, welches Werbemedium entscheidend für den Kauf des Produktes verantwortlich war. Diese Abfragen können offline auf einem Bestellformular oder telefonisch erfolgen, oder online über den Onlineshop. Dabei ist allerdings schwierig eine hohe und genau Resonanz zu erwirken, welche vergleichsweise höher ausfällt bei Coupons die eine Gewinn- oder Bereicherungsmöglichkeit für den Kunden bieten. Weiterhin können Stichproben-Befragungen an Probanden für verschiedene Medien durchgeführt werden. Es können beispielsweise Anzeigen in verschiedenen Zeitschriften vorgelegt werden, um die Wiedererkennung zu messen. Auch Einzelgespräche können durchgeführt werden um zum Beispiel die Meinung zu Produkten oder Unternehmensimage zu erfragen. Stichproben- oder Einzelbefragungen sind zwar eine breite und effektive Methode der Erfolgsmessung, allerdings in mittelständischen Unternehmen nicht weit verbreitet. Befragungsmethoden sind zeit- und kostenintensiv und bedarfen ein hohes Maß an methodischem Fachwissen. Es ist zwar sinnvoll Kunden nach Meinungen zu befragen, was auch oftmals in der Praxis automatisch erfolgt durch den i.d.R. engen Kundenkontakt, allerding sollte für eine umfassende Erfolgsmessung für jegliche Medien einer hohen Stichprobe erreicht werden.[38]

4.3 Ökonomische Erfolgsermittlung von Printmedien

Für die Erfolgsermittlung von Printmedien ist gerade bei Anzeigen in Zeitschriften und Fachmagazinen der „Tausend-Kontakt-Preis“ eine gängige Methode. Der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) bietet eine solide Beurteilungsgrundlage für die wirtschaftliche Effizienz von Werbemitteln in Printmedien. Es ist zwar umstritten nach dem TKP eine Print-Kampagne zu planen, allerdings bietet dieser eine einfache und zuverlässige Orientierungshilfe.[39] Der TKP gibt die Kosten an, die für das Erreichen von tausend Person notwendig sind. Zum Beispiel kostet eine Farbanzeige in einer renommierten Zeitung 50.600 EURO netto, dabei wird eine Druckauflage von 1,3

Mio. Stück jede Woche mit 6,04 Mio. Lesern erreicht. Die Berechnung erfolgt mit:

50.600 Euro / 6.040.000 Lesern x 1000= 8,37 Euro

[38] Vgl. http://www.agenturhaus.de/Werbeerfolgs.pdf, Stand: 29.04.2015
[39] Vgl. http://www.tkp-monitor.de/, Stand: 29.04.2015

Somit kostet eine ganzseitige Anzeige in dieser Zeitung 8,37 Euro um diese je 1000 Leser zu präsentieren. Der Tausend-Kontakt-Preis kann ebenso für Onlinemedien verwendet werden, beispielsweise für Anzeigen in Suchmaschinen oder Banner-Werbung, welche dann in „Klicks“ gerechnet werden.[40] Beim Tausend-Kontakt-Preis ist allerdings zu berücksichtigen, dass diese lediglich eine quantitative Messgröße ist. Beispielsweise ist für ein regionalen mittelständischen Unternehmer eine regionale Zeitung oder Fachzeitschrift von größerer Bedeutung wie eine Zeitung mit landeweiter Reichweite und vergleichsweise hohen Kosten.

Die Auswahl der Messmethoden hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel den Werbezielen, Branche, Medienpräsenz usw. Jede Messmethode hat für ein Unternehmen spezifische Vor- oder Nachteile. Für umfangreiche Befragungsmethoden sollten Forschungsinstitute oder Agenturen hinzugezogen werden um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, welche das Werbebudget nicht übersteigen.[41]

5. Erfolgsmessung im Onlinemarketing

Grundsätzlich wird der Erfolg im Onlinemarketing ebenso gemessen wie in anderen klassischen Werbemaßnahmen auch. Hier gilt es ebenfalls zunächst die *Ziele* klar zu definieren und aus diesen die nötigen *Kennzahlen* abzuleiten. Mit den Kennzahlen und Daten können in *Soll-Ist*-Vergleichen die Kennzahlen anderer Perioden oder Unternehmen verglichen werden.[42]

In der klassischen Werbung lassen sich die Erfolge meist nur schwer in monetäre Kennzahlen erfassen und können oft nur geschätzt werden. Hier spielt die Erfahrung der Verantwortlichen eine große Rolle. Anders ist die Erfolgsmessung im Onlinemarketing, diese lässt sich im Gegenzug dank zahlreicher *Traffic-Analyse-Tools* deutlich präziser messen und klarere Informationen teilweise in Echtzeit über die Besucher/Kunden generieren. Vor allem mittelständische Unternehmen (MU´s), welche nur über begrenzte Kapazitäten für die Werbung verfügen, sollten ein besonderes Augenmerk auf die Erfolgsmessung der Werbung im neuen Medium werfen um höhere Effizienzpotentiale auszuschöpfen. Je kleiner das Unternehmen

[40] Vgl. Seybold 2008
[41] Vgl. http://www.agenturhaus.de/Werbeerfolgs.pdf, Stand: 29.04.2015
[42] vgl. Kilian & Langner, 2010, S. 151

ist, umso kosteneffizienter und gezielter sollten die Werbemaßnahmen sein und die Streuverluste so gering wie möglich halten.

Anliegend hat die Erfolgskontrolle im Online-Marketing es zum Ziel die eingesetzten Werbemittel auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern und ineffiziente Maßnahmen auszusondern. Sie ist somit ein fortlaufender Prozess, der mit Hilfe von spezieller Software die nötigen Kennzahlen liefert, um Informationen über quantitative und qualitative Erfolgskriterien generiert, analysiert und zu Optimierungszwecken verwendet.

Die Kennzahlen lassen sich in quantitative und qualitative Größen unterscheiden und lassen sich wie folgt generieren:

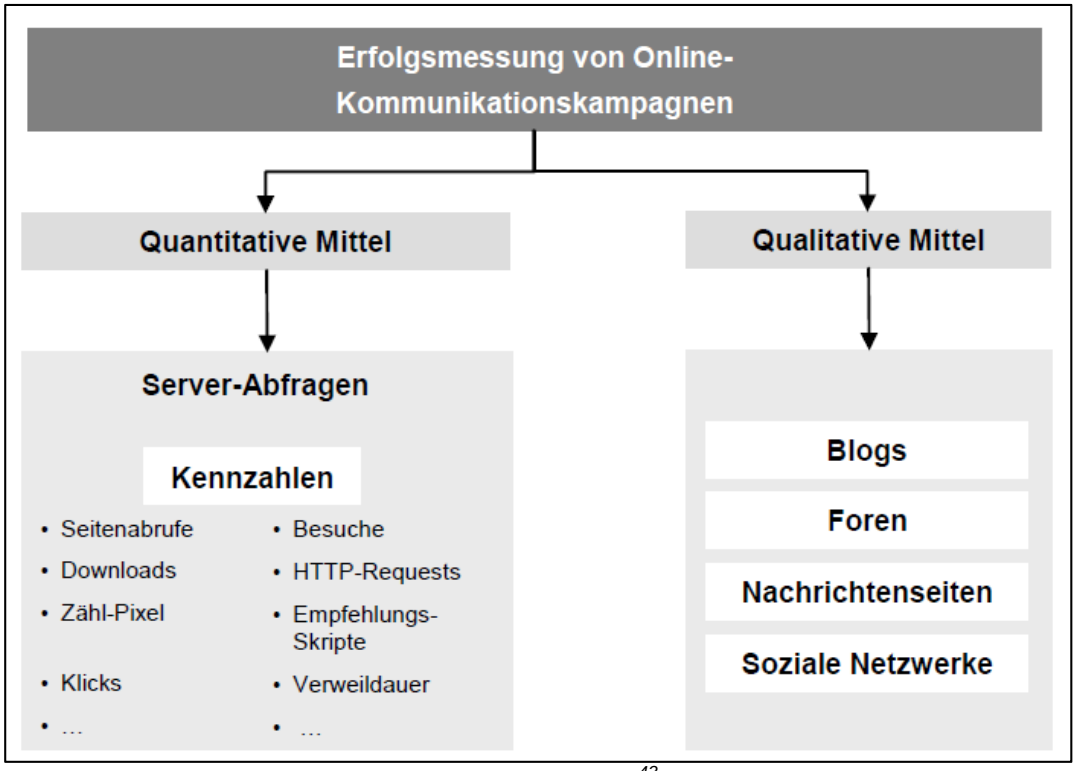

Abbildung 17: Erfolgsmessung von Onlinekampagnen[43]

Die Bereitstellung von quantitativen Kennzahlen stellt hierbei einen geringeren Aufwand dar. Diese *Key-Performance-Indicators* (KPI) lassen sich einfach aus den Serverdaten rauslesen, da jeder Aufenthalt der Besucher auf einer Website auf den jeweiligen Servern den sogenannten Logfiles, dokumentiert wird oder mithilfe von speziellen Tracking-Tools an die Daten gelangt wird. Unter Logfiles versteht man ,,alle erfassbaren Daten der Nutzer einer Web-Site […] wie seine IP-Adresse,

[43] Kilian & Langner, 2010 S. 152

Datum und Uhrzeit des Zugriffs".[44] So lassen sich Informationen über die Aufenthaltsdauer des Besuchers auf der Website, von welchem Werbemittel der Besucher auf die Webseite gelangt ist, die Uhrzeit des Besuchs und welche Aktionen getätigt wurden einfach auslesen. Weitaus diffiziler ist es die qualitativen Erfolgskriterien zu generieren und auszuwerten. Hier bieten sich Möglichkeiten der Kundenbefragung, Chats, soziale Netzwerke an, um an die gewünschten qualitativen Informationen über bspw. das Image oder die Markenbekanntheit eines Unternehmens zu gelangen.

5.1 Erfolgsmessung der klassischen Werbedisziplinen im Internet

Im Folgenden wird näher erläutert wie man an die notwendigen Kennzahlen für die Erfolgskontrolle der eigenen Website, Display Ad´s (engl. Bannerwerbung) und E-Mail-Marketing gelangt und welche Informationen hinter den einzelnen KPI´s stecken.

5.1.1 Web-Controlling

Unter Web-Controlling wird allgemein die Informationsbeschaffung und –Auswertung des Verhaltens von Besuchern auf Websites verstanden. Die aus den Logfiles oder mithilfe von Cookies gewonnenen Informationen werden zur Erfolgskontrolle oder zu Optimierungszwecken verwendet. Des Weiteren lassen sich daraus neue Handlungsmöglichkeiten für zukünftige Onlinemarketingmaßnahmen ableiten.[45] Ein solcher Prozess sieht wie folgt aus:

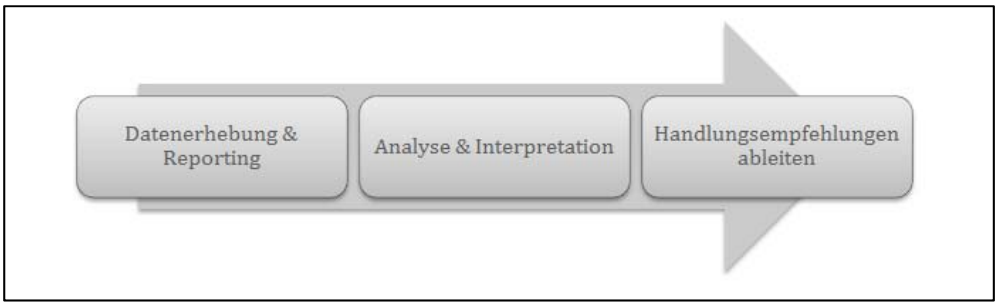

Abbildung 18: Web-Controlling-Prozess [46]

1. In der Phase der Datenerhebung sollten zunächst die gewünschten Ziele definiert werden. Anhand derer, werden spezifische Kennzahlen abgeleitet und

[44] Stolpmann, 2000, S. 287
[45] http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/web-controlling-web-analytics-web-analyse-traffic-analyse, Stand 29.05.2015
[46] http://www.martingonev.de/online-marketing/web-controlling/ Stand:31.05.2015

zur Erfolgskontrolle genutzt. Erfasst werden diese Daten mit Programmen, welche anhand von Tracking-Tools und Analyseprogrammen, wie *Google Analytics* oder *Sistrix*.

2. Nach dieser Phase werden die gesammelten Daten analysiert und interpretiert.
3. Zuletzt werden Handlungsempfehlungen abgeleitet wie man die Website an sich oder die verknüpften Maßnahmen optimieren kann oder ggf. auslaufen lässt, falls sie ineffizient sind.[47]

Geeignete Software bieten zahlreiche Hersteller zum Teil kostenlos an. Für welchen Anbieter man sich entscheidet hängt im Allgemeinen davon ab, wie Groß ein Unternehmen und das zur Verfügung stehende Budget ist und in welchem Ausmaß Online-Marketing betrieben wird. Folgend eine Auswahl an Anbietern, die Web-Controlling-Tools zur Verfügung stellen:

- eTracker (www.eTracker.de)
- Google Analytics (http://www.google.com/analytics/)
- Coremetrics (www.coremetrics.de)
- Webtrends (www.webtrends.de)
- Econda (www.econda.de)

Mit geeigneter Software lassen sich die Erfolgskontrollen auch *kostenlos* in Eigenregie durchführen. Als geeignetes Programm für den Einstieg empfiehlt sich *Google Analytics,* das eigentliche Web-Controlling-Tool kann auch für das Controlling im Online-Marketing angewendet werden, da es relevante Kennzahlen für die Messung von Display Ad´s oder anderer Marketingmaßnahmen liefert. Die Vorteile dieses Programms sind:

- Kostenlose Nutzung
- Zahlreiche weitere kostenlose Analysefunktionen und Reportings
- Kompatibel mit anderen wichtigen Programmen AdWord, AdSense, (Anteil von Google an 94,84%)[48]
- Kein Download von Software auf Betriebscomputer notwendig (Downloads oft nicht ohne weiteres möglich in Unternehmen)
- Keine Fachkenntnisse nötig (Wegen der einfachen Handhabung und der benutzerfreundlichen Oberfläche ist es möglich das Programm „inhouse“ von den eigenen Mitarbeitern zu betreiben)

[47] Vgl. http://www.martingonev.de/online-marketing/web-controlling/ Stand:31.05.2015
[48] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167841/umfrage/marktanteile-ausgewaehlter-suchmaschinen-in-deutschland/, 01.06.2015

Lediglich zur Implementierung der Trackingcodes sollte ein Informatiker zur Hilfe gezogen werden, da diese Arbeiten ein höheres Maß an technischem Verständnis erfordern.

5.1.2 Erfolgsmessung im E-Mailmarketing

Zusätzliche Programme ermöglichen detailliertere Informationen zur Erfolgsmessung einzelner Online-Marketing-Maßnahmen. Programme die speziell auf die Erfolgsmessung des E-Mailmarketings ausgerichtet sind können folgende Kennzahlen liefern.

Bouncing-Rate (engl. Absprungsrate) weist auf die Anzahl der Emails hin, welche der versendeten E-Mails tatsächlich zugestellt wurden. So lässt sich die Qualität der gekauften oder angemieteten Adressen beurteilen. Hier läuft man Gefahr bei zu hohen Bouncing-Raten von den E-Mail-Providern als Spam kategorisiert zu werden.

Eine weitere wesentliche Kennzahl die *Open-Rate* (engl. Öffnungsrate), die angibt welche der versendeten und zugestellten E-Mails geöffnet wurden. Bedeutend ist es hier darauf zu achten, dass die Öffnungen nicht doppelt gezählt werden. Die Open-Rate ist eine Kennzahl, die uns Informationen über die Relevanz des Absenders für den Empfänger gibt. Die Folgende Kennzahl des *Unique Email Click-Through-Rate* (engl. Klickrate) gibt Auskunft über die Anzahl der Adressaten die nach dem Öffnen der E-Mail auch auf einen Inhalt geklickt haben. Dies Daten in Relation gebracht ergibt die *Unique CTR*.

Weiter können die *Unique Click-to-Open-Rate* oder *Clicks per Clicker* als Messgröße herangezogen werden um weitere Informationen zu erzielen. Diese Klickraten geben im wesentlichen Auskunft über die Qualität des E-Mail-Contents.

Die *Unsubscribe-Rate* (engl. Abbestellrate) umfasst alle Adressaten, die nicht einfach die zugeteilte E-Mail weggeklickt haben, sondern ganz bewusst die E-Mails oder Newsletter abbestellt haben. Diese Kennzahl sollte möglichst gering ausfallen und wird gerne herangezogen um die Sendefrequenz zu bestimmen.

Im Anschluss kann die *Conversion-Rate* (engl. Konversionsrate) erschlossen werden, die besagt, wie viele von uns gewünschte Handlungen (Leads, Bestellungen, Einkäufe, etc.) von den Adressaten getätigt wurden. Diese Informationen sind nützlich, um die ökonomische Effizienz der E-Mail-Kampagne zu

berechnen und werden unmittelbar für die Messung des *Return on Investment* (ROI) genutzt.[49]

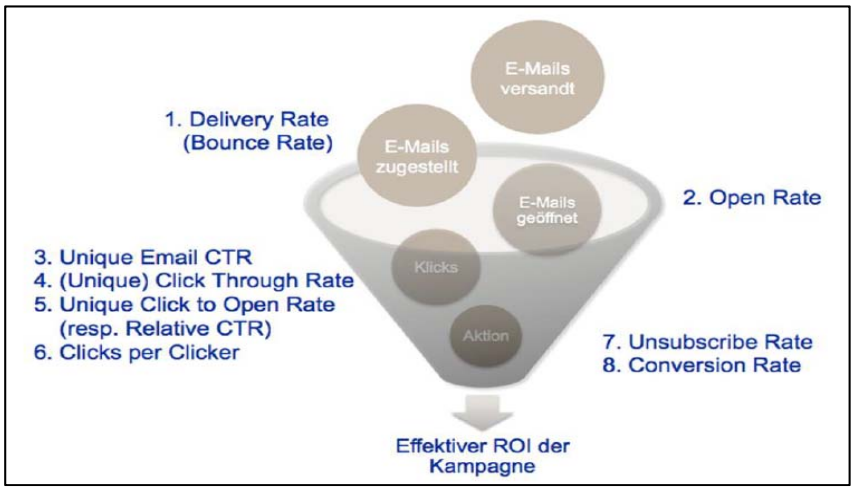

Abbildung 19: Erfolgsmessung im E-Mailmarketing[50]

5.1.3 Erfolgsmessung von Bannerwerbung

Zur Erfolgsmessung der Bannerwerbung werden ähnlich wie auch in den vorher dargestellten Disziplinen Kennzahlen ausgewertet die Informationen über die Effektivität und Effizienz der einzelnen Werbemittel liefern und im Optimierungsprozess verwendet werden. Auch hier werden die Besucher aus dem Netz auf eine gewünschte Webseite mit Hilfe von Online-Werbebannern gelenkt mit der Absicht eine vom Werbetreibenden gewünschte Handlung zu erzielen. Gewünschte Ziele sind meist der Kauf oder Bestellung (Conversion), Eintragung zum Newsletter (Lead) oder Anforderung weiterer Informationen. Hier bietet Google ebenfalls ein Tool („DoubleClick by Google“) an, in dem es möglich ist die relevanten Informationen über die einzelnen Werbemittel in Echtzeit zu sammeln und auszuwerten[51].

Weitere Adserver sind:

- AdTech (http://www.adtech.com/de/loesungen/display.html)
- OpenX (http://de.openx.com/)
- Xaxis (http://www.xaxis.com/de)
- Adition (http://www.adition.com/)
- Adform (http://site.adform.com/agencies-advertisers/ad-serving/)

Im Folgenden ein Überblick der wesentlichen Kennzahlen, die zur Erfolgsmessung und Optimierung der jeweiligen Werbemaßnahme herangezogen werden und

[49] Vgl. Kreutzer, 2012 S.311 ff
[50] http://www.mayoris.com/loesungen/, Stand 30.05.2015
[51] Vgl. Kreutzer, 2012, S. 185 ff

Antworten liefern bspw. auf die Fragen, woher die meisten Besucher stammen, welche Werbebanner von welchen Webseiten am stärksten Umsätze erzielen oder welche Banner schwach aufgenommen werden.

Kennzahlen	**Erläuterung**
Conversions	Stellt die Anzahl der gewünschten Aktivitäten der Webseitenbesucher auf (z.B. Kauf eines Artikels, Registrierung, Anmeldung, etc.)
Conversion-Rate	Relation von Conversions zu getätigten Besucherklicks auf entsprechende Werbung Conversions / Klicks * 100 = CR
CPC (Cost per Click)	Kosten, die je Besucherklick entstehen
Cost per Conversion	Kosten, die nur für eine gewünschte Transaktion (Conversion) entstehen
CPL (Cost per Lead)	Ähnlich Cost per Conversion, jedoch auf Kontakte ausgelegt. Wird genutzt bei Produkten, welche mit zuvor geführter Beratung verkauft werden. (Bsp. Versicherungen)
CPO (Cost per Order)	Kosten, die je Bestellung (engl. Order) anfallen
Klicks	Menge der Besucherklicks auf entsprechende Werbemittel
Klickrate (Click-Trought-Rate)	Relation von Einblendungen der Werbemittel (engl. Impressions) zu Klicks Impressions/Klicks = CTR * 100
Page Impressions (PIs)	Abruf einzelner Seiten einer Webseite
Neukontakte (Leads)	Anzahl der generierten Neukunden
Costumer Lifetime Value (Kundenwert)	Bezieht sich auf den Wert eines generierten Kunden über eine wirtschaftliche Kundenlebensdauer. Besonders relevant für Verbrauchsgüter, da hier davon ausgegangen werden kann, dass Kunden mehrmals Käufe tätigen.

Tabelle 5: Kennzahlen[52]

[52] Vgl. E. Lammenett, 2012 S. 305 ff

5.2 Gründe für die schwache Online-Präsenz und Fazit

Viele mittelständische Unternehmen können nur langsam Anschluss finden an das sich dynamisch entwickelnde Medium Internet. Die Gründe liegen hier in den, wie schon zuvor genannten geringen Kapazitäten, die zur Verfügung gestellt werden können. Oft werden mehrere Verantwortungen an eine Person des Unternehmens abgetreten, wobei diese als Generalisten auftreten müssen. So ist es nur bedingt möglich die zusätzlichen Aufgaben mit der nötigen Sorgfalt zu verrichten. Da in der Regel hier die Aufgaben nach ihrer „subjektiven" Priorität abgearbeitet werden, so dass die Mitarbeiter, welche parallel mit der Aufgabe des Online-Marketings und dessen Erfolgsmessung beauftragt werden, diese nur unzureichend ausüben können.

Ein weiterer Grund für die kaum vorhandene Erfolgsmessung des Onlinemarketings vieler MU´s ist wohl auch die „Scheu" vor den geforderten technischen Anforderung und dem, sich neu anzueignendem Wissen, was in vielen Fällen eine abschreckende Wirkung hat. Hier ist es für MU´s sinnvoll, je nach Bedarf eine Agentur oder einen freien Mitarbeiter mit diesem Tätigkeitsfeld zu beauftragen der sich zunächst mit den anspruchsvolleren Aufgaben wie Software Implementierungen vertraut macht und anderweitige Aufgaben an das ihm zur Verfügung gestellte Personal abgibt. Dabei sollen diese Mitarbeiter hinzu mit dem Themenfeld vertraut und angelernt werden, die Erfolgsmessungen in Zukunft eigenständig durchführen zu können. Die steigende Bedeutung von Online-Marketing führt früher oder später dazu, dass die mittelständischen Unternehmen ebenfalls der Erfolgskontrolle des Online-Marketings eine höhere Bedeutung beifügen müssen. Daher ist es nur empfehlenswert frühzeitig entsprechende Maßnahmen im Unternehmen einzuleiten.

6. Fazit

Die Erfolgsmessung der Mediawerbung ist in mittelständischen Unternehmen faktisch kaum vorhanden. Durch die allgemein steigende Medienpräsenz, gewinnt die Erfolgsmessung auch im Mittelstand zunehmend an Bedeutung. Gerade der für mittelständische Unternehmen noch junge Online-Bereich ist auf dem Vormarsch. Noch vor Jahren standen mittelständische Unternehmer gerade gegenüber sozialen Medien oder Suchmaschinen noch sehr kritisch gegenüber. Zudem fehlt es oft an Instrumenten bzw. Know-How um diese Medien auszuwerten und letztlich eine

Erfolgsmessung durchzuführen. Aber auch für diese Hürde wird sich in naher Zukunft Lösungen finden, da es unumgehbar ist für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg in diesen Medien Präsenz zu zeigen. Eine effiziente Erfolgskontrolle sollte stets an definierten Werbezielen gemessen werden. Jedoch ist die schriftliche Definition von Werbezielen im Mittelstand eine Seltenheit. Nur wer vorab weiß warum und wie er wirbt, kann letztlich auch wissen ob er dies auch erreicht hat. Im Mittelstand dominieren nach wie vor die Printmedien. Gerade lokale und regionale Zeitungen sind ein beliebtes Medium, sowie Flyer, Plakate und Broschüren über Produkte. Gerade für die lokale und regionale Bekanntheit werden diese Medien auch in der Zukunft im Mittelstand ihren Einklang finden. Deutschlandweite Massenmedien wie Fernsehen sind für die meisten Mittelständler bezüglich der Streuverluste keine lohnenswerte Investition.

Jedes mittelständische Unternehmen muss letztlich selbst konsequent analysieren welche Medien für ihn lohnenswert sind und welche nicht. Um effizient und zielgerichtet zu werben sind definierte Ziele ein Muss. Die Medienerfolgskontrolle gibt dem Mittelständler eine deutliche Aussage wie effizient seine Werbestrategie letztlich ist. Gerade bei einem geringeren Werbebudget sollten Instrumente der Erfolgskontrolle bedarfsgerichtet einsetzt werden, sodass sich jeglicher Werbeaufwand letztlich bezahlt macht.

Literaturverzeichnis

Aerni, Markus/ Bruhn, Manfred: Integrierte Kommunikation – Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 2. überarbeitete Auflage (Compendio Bildungsmedien), Zürich 2012

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 3. Auflage (Verlag Vahlen), München 2005.

Bruhn, Manfred: Mediawerbung, in: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langer, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, 1. Auflage (Gabler), Wiesbaden 2009.

Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Auflage (Verlag Vahlen), München 2011.

Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage (Vahlen Verlag), München 2011

Eugster, J. (Dezember 2012). von www.wifimaku.com: http://www.worldsites-schweiz.ch/PR/Online-Marketing-Dezember2012.pdf Stand: 30. 05 2015

Gonev, M. (2015). http://www.martingonev.de/. von http://www.martingonev.de/online-marketing/web-controlling/ Stand: 29. 05 2015

Hamer, Eberhard; Linke, Klaus: Marketing für Klein- und Mittelbetriebe, 1. Auflage (Schlütersche), Hannover 1991.

Hillmann, Mirco: Unternehmenskommunikation kompakt, 1. Auflage (Gabler), Wiesbaden 2011

http://outletfreunde.de/wp-content/uploads/2014/05/netto-coupon.jpg, Stand: 29.04.2015

http://www.agenturhaus.de/Werbeerfolgs.pdf, Stand: 29.04.2015

http://www.systemform-datenbelege.de/typo3temp/pics/66734e2025.jpg, Stand: 29.04.2015

http://www.tkp-monitor.de/, Stand: 29.04.2015

Internetquellen

Kilian, T., & Langner, S. (2010). Online-Kommunikation - Kunden zielsicher verführen. Wiesbaden: Springer.

Kreutzer, R. T. (2012). Praxisorientiertes Online-Marketing. Wiesbaden: Gabler.

Lammenett, E. (2012). Praxiswissen Online-Marketing - Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR. Wiesbaden: Gabler.

Marx, Anne: Media für Manager – Alles was Sie über Medien und Media-Agenturen wissen müssen, 1. Auflage (Gabler), Wiesbaden 2008

Niemeier, Sonja: Fünf Tipps für erfolgreiches Marketing im Mittelstand, http://www.it-zoom.de/it-mittelstand/e/fuenf-tipps-fuer-erfolgreiches-marketing-im-mittelstand-9376/, 18.05.2015

R+V: Marketing-Tipps für KMU (kleine und mittlere Unternehmen), https://www.ruv.de/de/r_v_ratgeber/unternehmen/personal_marketing/marketingtipps.jsp, 17.05.2015.

Regionales Onlinemarketing: Die 5-Punkte-Strategie für Ihr lokales Online Marketing, http://regionales-onlinemarketing.de/die-5-punkte-strategie-fuer-ihr-lokales-online-marketing/, 18.05.2015.

Seybold, Ralf: Online Marketing für Existenzgründer, eBook, 1. Auflage 2008

Statista (2015). www.statista.de. von http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167841/umfrage/marktanteile-ausgewaehlter-suchmaschinen-in-deutschland/, Stand: 06.05.2015

Stolpmann, M. (2000). Kundenbindung im E-Business: Loyale Kunden - nachhaltiger Erfolg. Galileo Press.

Strunz, Herbert/ Dorsch, Monique: Internationale Märkte – Managementwissen für Studium und Praxis, 1. Auflage (Oldenbourg Verlag), München 2001

Telegate – Mittelstand und Werbung – Teil 1 (2011) von www.bvdw.org: http://www.bvdw.org/medien/bvdw-studiensammlung-telegate---mittelstand-und-werbung?media=3507 Stand: 16.06.2015

Telegate – Mittelstand und Werbung – Teil 2 (2011) von www.bvdw.org: http://www.bvdw.org/medien/bvdw-studiensammlung-telegate---mittelstand-und-werbung?media=3507 Stand: 16.06.2015

Vgl. http://www.marketingblog-mittelstand.de/2015/03/31/werbeerfolg-von-printanzeigen/,Stand: 20.05.2015

www.onlinemarketing-praxis.de. (2015). onlinemarketing-praxis. von http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/web-controlling-web-analytics-web-analyse-traffic-analyse, Stand: am 31.05.2015

Hochschule Kaiserslautern
University of Applied Sciences

Seminararbeit

Thema:

Beschaffungsmarketing im mittelständigen Unternehmen

Studierende:

Marhöfer, Andreas
Ullydawati, Parameytha Shanta

FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. Einleitung

Wirtschaftlich zu handeln ist das Ziel eines jeden Unternehmens, egal ob klein, mittel oder groß. Dieses Ziel kann unter anderem durch die Optimierung der Beschaffungsfunktion erreicht werden. Koppelmann (2013; S. 6-10), spricht davon, dass viele Unternehmen in der Praxis Kostenprobleme, Erlösprobleme, Zeitprobleme, Ideenprobleme sowie auch Akzeptanzprobleme begegnen. Weiterhin beschreibt er, dass selbst in der Beschaffung, ob in der Praxis oder auch theoretisch, verschieden Probleme im Unternehmen entstehen können, die den Erfolg der Beschaffungsoptimierung behindern können. Ein Beispiel für Beschaffungsprobleme in der Praxis ist der Kommunikationsmangel, als auch die unterschiedlichen Ziele in den verschiedenen Abteilungen. Darüber hinaus müssen die Unternehmen genau überlegen in wieweit Strategieentscheidungen für eine Abteilung sich auf die Pläne, Ziele anderer Abteilungen im Unternehmen auswirken.

Eine weitere wichtige Funktion im Unternehmen um die wirtschaftlichen Ziele erreichen zu können, ist, nach Meffert (zitiert in Koppelmann, 2013; S. 5), das Marketing, welches als marktorientiertes Führungskonzept verstanden wird. Nach Kotler (1989) werden unter dem Begriff Marketing alle Aktivitäten verstanden, welche durch Austauschprozesse, wie bspw. Geld gegen Leistung, Bedürfnisse befriedigen. Zudem wird das Marketing als „konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, verstanden, um die Unternehmensziele zu erreichen.“ (Runia, et al. 2007, S. 4)

Durch die verschiedenen Perspektiven der diversen Funktionen im Unternehmen auf die Probleme im Unternehmen wird die Verbindung zwischen der Beschaffung und dem Marketing als Beschaffungsmarketing betrachtet. Da das Beschaffungsmarketing in der Praxis oft vergessen wird, wird in dieser Arbeit versucht die Bedeutung des Beschaffungsmarketings im mittelständischen Unternehmen zu identifizieren und deutlich zu machen. Weiterhin wird in dieser Arbeit dargestellt, welche Instrumente des Beschaffungsmarketings für mittelständische Unternehmen zur Verfügung stehen und wie eben dieses Beschaffungsmarketing organisiert werden kann. Final wird die Schnittstelle zwischen Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing betrachtet.

2. Das Beschaffungsmarketing im mittelständischen Unternehmen

2.1 Die Definition des Beschaffungsmarketings

Das Beschaffungsmarketing wird in englischer Sprache als procurement marketing bezeichnet. Beim Beschaffungsmarketing richtet ein Unternehmen seine Einkaufaktivitäten anhand von Konstellationen in den Beschaffungsmärkten sowie dem Einfluss der Faktormärkten und Bezugsquellen aus. (vgl. Wirtschaftslexikon 2015)

Ziel ist es dadurch Win-Win-Situationen zu erreichen. (vgl. Lange 2004). Die Grundsätze eines beschaffenden Unternehmens sind es, die richtigen Güter, in der geforderten Qualität und der gesetzten Frist am richtigen Ort für wenig Kosten anbieten zu können. (vgl. Wirtschaftslexikon 2015). Kernaufgabe des Beschaffungsmarketings ist es am Beschaffungsmarkt unter Beachtung des Absatzes bestmögliche Lösungen zu entdecken. (vgl. Lange 2004).

Zum Begleitumfeld der Beschaffung zählen unter anderem: eine Förderung des Verkaufs am Point of Sale, die Beschaffungsmarkterkundung und -marktforschung, wodurch es zu einer Besserung der Markttransparenz kommt, eine Einkaufbündelung mit Hilfe der Einkaufsgemeinschaft hierdurch verbessert sich die Verhandlungsposition für das Unternehmen, sowie die Einkaufskonditionen und es kommt zu einer Reduktion des aufzuwendenden Zeiteinsatzes, die Orientierung an Produkten mit Wettbewerbsvorteilen durch Qualitäts- oder Preisvorteilen und die Gewährleistung der Lieferpünktlichkeit. (vgl. Hunkemöller o.J.)

Das Wort Beschaffungsmarketing beinhaltet die Begriffe „Beschaffung und Marketing“.

Der Begriff Beschaffung wird definiert als:

„Zusammenfassung aller Tätigkeiten, die der Versorgung eines Unternehmens mit Material, Dienstleistungen, Betriebs- und Arbeitsmitteln sowie Rechten und Informationen aus unternehmensexternen Quellen (Güter- und Dienstleistungsmärkte) dienen.“ (vgl. Winfried o.J.). Eine bedeutende Rolle bei der Ausgestaltung des Beschaffungsportfolios spielen die Flexibilität, der Verbundeffekt und die Innovationsfähigkeit, als strategische Aspekte. (vgl. Lange 2004).

Unter dem Begriff Marketing ist zu verstehen:

„Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkhaltung dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.“ (Kirchgeorg o.J.) Denn haben sich Bedürfnisse nach einem bestimmten Produkt entwickelt wird versucht, dieses mit Dumpingpreisen Genüge zu tun. (vgl. Lange 2004).

2.2 Die Instrumente des Beschaffungsmarketing

Nach Tietz (1977, S.549), gibt es insgesamt sieben Instrumente:

- Waren und Dienstleistungsbezogene Instrumente
- entgeltbezogene Instrumente
- nebenleistungsbezogene Instrumente
- informations- und kommunikationsbezogene Instrumente
- institutionsbezogene Instrumente
- Warenprozessinstrumente
- Leistungsbereitschaft

Diese können nochmals in Unterkategorien eingeteilt werden.

Zuerst sind die Waren und Dienstleistungsbezogenen Instrumente zu nennen. Diese lassen sich untergliedern in die Produktgestaltung, das Sortiment und Produktionsprogramm und die Mengengestaltung. Bei der Produktgestaltung geht es darum, die Nachfrage nach einem Produkt am Markt zu befriedigen. Gelingt dies nicht, so muss der Hersteller Produktänderungen an seinem Produkt vornehmen. Ebenso schließt die Produktgestaltung die Entscheidung über die Marktentnahmereife von Erzeugnissen ein. Hier muss über einen Fremdbezug, Kauf von Fertigfabrikaten oder Selbsterstellung nachgedacht werden. Beim Sortiment und Produktionsprogramm ist zu beachten, dass der angestrebte Grad der Sortimentsabhebung vom Konkurrenten die Intensität der Beschaffungsaufgaben bestimmt. Hierzu zählen die Sicherung von Alleinverkaufsrechten die Schaffung von Eigenmarken oder die Auftragsproduktion, welches zu Exklusivangeboten führt. Bei der Mengengestaltung sind die Absatzmöglichkeiten, die externe und interne

Transportpolitik und die Lagerpolitik zu beachten. Die Anzahl je Liefereinheit und Verpackungseinheit sind bei der Mengengestaltung in der Beschaffung zu bestimmen.

Als zweites Beschaffungsinstrument sind die entgeltbezogenen Instrumente aufzuzählen. Hierzu gehören der Preis, die leistungs- und finanziellen Konditionen. Der Preis ist unter dem Aspekt des Preis-Leistungs-Verhältnisses anzuschauen. In langfristige Rahmenvereinbarungen werden differenzierte Leistungs- und Preisvereinbarungen bestimmt Durch den börsenmäßigen Terminhandel wird eine Preissicherung in der Preispolitik erzielt. Bei den leistungsbezogenen Konditionen wird der Grundpreis mit Hilfe von Vereinbarung von Zuschlägen für die Aufwendungen des Lieferanten sowie von Abschlägen für weitere Leistungen des abnehmenden Betriebs berichtigt. Das letzte entgeltbezogene Instrument sind die finanziellen Konditionen. Bei ihnen ist zu erwähnen, dass Beschaffungserträge durch einen besorgenden Betrieb unter Vorfinanzierung der Herstellung oder des Imports von Waren erwirtschaftet werden kann.

Als drittes Beschaffungsmarketinginstrument sind die nebenleistungsbezogenen Instrumente/ der „Lieferantenkundendienst“ zu nennen. Die Nebenleistungen für Lieferanten richten sich nach den dispositiven Anstrengungen und dem physischen Lieferantenservice. Der Lieferantenservice wird zu den Warenprozessinstrumenten gezählt.

Das vierte Instrument des Beschaffungsmarketings sind die informations- und kommunikationsbezogene Instrumente .Diese Instrumente bestehen aus insgesamt fünf Unterkategorien: der Sachwerbung, der persönlichen Werbung, den Publik Relations, der Kontaktintensität und Präsentation und der zeitlichen Kontaktbereitschaft. Zur Sachwerbung zählen alle nicht persönlichen Informationen der Lieferanten sowie Dokumentationen über das zu besorgende Unternehmen. Die persönliche Werbung nutzt dazu sich als verlässlicher und interessanter Absatzpartner beim Lieferanten darzustellen. Werden mit dem Lieferanten persönliche Kontakte erhalten, so kann dies die Durchsetzung spezieller Anforderungen an die Lieferbedingungen und an die zu besorgenden Produkte erleichtern. Unter Public Relations wird die Allgemeine „Klimawerbung“ durch Einladungen und Kurzveranstaltungen jeglicher Art, Praktika für Lieferantenmitarbeiter, eine kooperative Informationspolitik und Seminare beim Lieferanten verstanden. Die zeitliche Kontaktbereitschaft richtet sich nach der Art

der Regelung von Kontakt- und Besuchsmöglichkeiten des Abnehmers angesichts seiner Lieferpartner.

Das fünfte Beschaffungsmarketinginstrument sind die institutionsbezogenen Instrumente/ Beschaffungswege. Als Beschaffungswege stehen hier zur Auswahl ein direkte und indirekter Bezug beim Beschaffungspartner oder die Beschaffung beim Großhändler und Hersteller an erster Stelle.

Als sechstes Instrument des Beschaffungsmarketings steht das Warenprozessinstrument, welches in drei Unterkategorien eingeteilt ist. Die Unterkategorien bestehen aus dem Abholtermin, der Abholhäufigkeit sowie der Bestell und Liefermenge. Der Abholtermin ist ein durch den Lieferanten oder durch den Abnahmepartner genau festgelegter Abholtermin. Bei der Abholhäufigkeit ist zu beachten, dass eine häufigere Abholung den Lagerbestand reduziert, welches die Lagerkosten verringert. Dieses liegt im Interesse des Produzenten. Hingegen wird der Abnehmer die Abholhäufigkeit nach seinen Absatz- und Lagerbedingungen richten. Die Bestell/ Liefermenge verursacht auftragsspezifische Kosten beim Lieferanten, Abnehmer.

Als siebtes Beschaffungsmarketinginstrument ist die Leistungsbereitschaft/ Leistungsservice aufzuzählen. Darin eingeschlossen ist die Lagerhaltung für den Lieferanten und Transport sowie das Erkennen von Manipulationsaufgaben. (Fischer/ Hubert & Co. 1977)

2.3. Prozessmodell des Beschaffungsmarketings und die Implementierung in mittelständischen Unternehmen

In diesem Kapitel wird das Prozessmodell der Beschaffung vom Koppelmann als Grundgedanke des Beschaffungsmarketingprozesses betrachtet. Der Beschaffungsmarketingprozess (vgl. Abb. 1) dient als Hilfsorientierung für mittelständische Unternehmen, wie das Beschaffungsmarketing organisiert werden soll. Der Prozess unterteilt sich in sechs Phasen und stellt letztendlich den Entscheidungsprozess im Beschaffungsmarketing dar. Das Prozessmodell unterstützt den Mittelstand, je nach Kriterien und Objekte, eine richtige Entscheidung in der Beschaffung zu treffen. Mit Hilfe der Informationsflüsse, können die Entscheidungsträger entscheiden welche Instrumente und Methoden, die einzelnen Prozessphasen beeinflussen, bzw. inwiefern diese dafür geeignet sind.

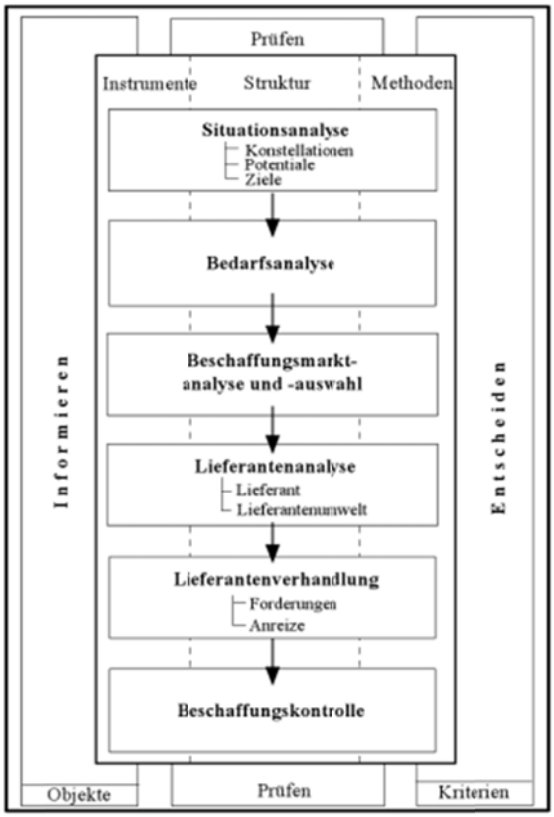

Abbildung 20: Prozessmodell des Beschaffungsmarketings
Quelle: Koppelmann, 1993, S. 47

Die Pfeile in der Abbildung verdeutlichen eine Vorwärtsplanung, es ist aber auch möglich rückwärts zu planen. Dadurch wird die Flexibilität der Neuplanungen und Anpassungen in Prozessstufen gewährleistet. Aufgrund der Komplexität des Planungsgegenstandes ist es möglich den Prozess mit anderen Planungsprozessen zu adaptieren bzw. zu kombinieren. (vgl. Ernst, 1996, S. 41)

Während der Phase Situationsanalyse werden die Funktionsbereiche als Konstellations-, Potential-, und Zielanalyse spezifiziert.

„Beschaffungskonstellation sind die Gegebenheiten, Zustände, die das Beschaffungshandeln beeinflussen." (Koppelmann, 2015, S.86). Die Konstellationsanalyse hilft mittelständischen Unternehmen unter anderem die externen sowie internen Unternehmensereignisse und -zustände in den Beschaffungs- und Absatzmärkten zu erkennen. In der Potenzialanalyse werden die möglichen Stärken und Schwächen der eigenen Leistungsfähigkeit, sowie der Konkurrenz analysiert. Die Ermittlung der potentiellen Beschaffungsziele und -strategien erfolgt in der Zielanalyse (vgl. Ernst, 1996, S. 43-44). Zusammengefasst müssen in dieser Phase die möglichen Situationen, die extern sowie intern analysiert und prognostiziert werden, um die Probleme im Vornhinein vermeiden zu

können. Beschaffungsziele können beispielweise die Senkung der Beschaffungskosten, die Steigerung der Beschaffungsqualität und -flexibilität, oder Verbesserung der Beschaffungssicherheit sein. Weiterhin ist es für die Unternehmen wichtig, dass das Beschaffungspotenzial analysiert wird, wie zum Beispiel das Personal-, Organisations-, Finanzpotential, usw., um den Handlungsgewinn zu maximieren.

In der Bedarfsanalyse werden die Einzelbedarfe der Unternehmen festgestellt und abgestimmt um somit eine Bedarfsoptimierung zu erreichen. Hier wird die Realisierung der Beschaffungsmöglichkeit intern und extern sichergestellt, sowie die potentielle Bedarfskonfliktbeziehungen erkannt und antizipiert. (vgl. Ernst, 1996, S. 44). In der Praxis können mittelständische Unternehmen mit der Hilfe eigener Bedarfsanforderungen überlegen, wie die Beschaffungsoptimierung erzielt werden kann. Zum Beispiel müssen Unternehmen bei der Mengenanforderung entscheiden, ob ein Produkt in großen oder kleinen Mengen produziert wird und welche Möglichkeiten bestehen die erforderliche Menge zu beschaffen. Ein weiteres Beispiel im Unternehmen ist die Analyse der Leistungsanforderung. Hier geht es vor allem darum, ob das Unternehmen überhaupt in der Lage ist die benötigten Werkzeuge bereitzustellen, um bestimmten Produktwünschen erfüllen zu können. Für mittelständische Unternehmen sind diese Phasen von höchster Wichtigkeit, da durch die verschiedenen Bedarfsanforderungen die bestmögliche Unternehmensversorgung mit begrenztem Kapital erfüllt werden kann.

In der dritten Phase, der Beschaffungsmarktanalyse und -auswahl, werden „die Informationen über die Beschaffungsmöglichkeit und Preise notwendiger Materialien bestimmter Qualität und bestimmten Umfangs nach bestimmten Kriterien (vgl. Schmid) gesammelt und ausgewertet.“ (Kluwer 2015). Hier werden einige wichtige Kriterien beachtet, z.B. wie genau das Material beschafft wird. Weiterhin wird bspw. unter Preis- und Lieferantenbedingungen, der Preis des Materials als auch der Materialanbieter selbst analysiert.

Weiterhin wird die Lieferantenauswahl in der Phase „Lieferantenanalyse“ durchgeführt. In dieser Phase werden die Beschaffungsobjektanbieter, „die in der Lage sind, den spezifisch fixierten Beschaffungsbedarf zu decken“, (Ernst, 1996, S. 45) analysiert. Dazu werden die potentiellen Lieferanten durch die gesammelten Informationen identifiziert und überprüft ob die Lieferanten die geplanten Bedarfsanforderungen erfüllen können. Weiterhin wird ein Lieferantenaudit durchgeführt. Hier werden die Lieferanten, je nach Lieferleistungen und

unternehmensbedingten Bedarf, eingegrenzt und somit die Lieferantenauswahl durchgeführt.

Es gibt verschiedene Aspekte die im Mittelstand beachtet werden müssen um Lieferantenbewertung durchzuführen (Kaim 2015):

- die (technischen) Fähigkeiten seines Systems,
- die Bereitschaft zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit,
- die Erfahrungen anderer Kunden und
- das Preis-Leistungs-Verhältnis

Außerdem ist es wichtig, die Zertifikate der Lieferanten zu beurteilen somit auch die Musterlieferungen zu prüfen. (vgl. Kaim 2015).

Nach der Lieferantenauswahl beginnt die Lieferantenverhandlung. In dieser Phase spielt der Einsatz der beschaffungspolitischen Instrumente eine wichtige Rolle. Hier beeinflussen die Einkäufer durch ihr Angebot den Lieferanten so, dass die Lieferanten bereit sind den Beschaffungsbedarf zu liefern. (vgl. Ernst, 1996, S. 44). Daher ist es für die Mittelständler wichtig, bei der Verhandlung mit Lieferanten strategisch zu überlegen welche passende Instrumente und Strategien eingesetzt werden. Bspw. wird bei der Preispolitik überlegt wie das Preisangebot, wie auch der Preisrabatt gestalten werden soll, damit die Lieferanten daran interessiert sind das Angebot zu übernehmen. Das oberste Ziel der strategische Lieferantenverhandlung ist, durch den Einsatz von beschaffungspolitischen Instrumenten, intern die Existenz des Unternehmens zu sichern und extern die Beziehung mit den Lieferanten zu schaffen, erhalten und zu stärken.

Zuletzt endet der Prozess des Beschaffungsmarketings in der Beschaffungskontrolle, welche mit der Beschaffungsplanung, -handel und -ergebnis verglichen wird, um zu prüfen ob ein Korrekturbedürfnis zustande gekommen ist. (vgl. Ernst, 1996, S. 46).

Idealerweise sollte der komplette Prozess durchgeführt werden. Es ist aber möglich einzelnen Stufen zu überspringen. Dies kann aufgrund verschiedener Umstände geschehen. Bspw. kann es unterschiedliche Kaufkassen oder unterschiedliche Wissensstände im Unternehmen geben. (vgl. Ernst, 1996, S. 41)

2.4 Die Schnittstellen Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing

Das Absatzmarketing umfasst die Strategien der Produktvermarktung im Bezug zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Hier wird überlegt, welche Verkaufsstrategien das Unternehmen anwenden soll, um das Produktangebot korrekt auf dem nachgelagerten Markt zu platzieren und somit Kunden zu gewinnen. Hiermit kann das Unternehmen seine Ziele mit bestmöglichen Ergebnissen erreichen. Im Gegensatz zum Absatzmarketing umfasst das Beschaffungsmarketing die Auseinandersetzung der Unternehmensstrategien auf dem vorgelagerten Markt in der Produktbeschaffung. Im Bezug auf die qualitative Produktbeschaffung überlegt das Unternehmen die bestmöglichen Strategien um die Existenz des Unternehmens wirtschaftlich zu sichern sowie die Kundenbeziehung langfristig zu halten.

Trotz der unterschiedlichen Perspektiven zwischen Beschaffungs- und Absatzmarketing müssen beide Aspekte gleichmäßig präsent sein, da das Unternehmen sich mit gleichen Produkten beschäftigt. Was vom Unternehmen eingekauft und beschafft wurde, wird auch weiter verkauft. Die aktuelle Prognose im Absatzmarkt, spielt eine wichtige Rolle in der Beschaffung. Je nachdem welche Strategien für das Beschaffungsmarketing entschieden wurden, müssen entsprechende Absatzmarketingstrategien implementiert werden, um das Produkt erfolgreich auf dem nachgelagerten Markt zu verkaufen. So kann, intern gesehen, zusammengefasst werden, dass die erste Schnittstelle zwischen Beschaffungs- und Absatzmarketing das Produkt selbst ist.

Eine weitere wichtige Schnittstelle ist die Einschaltung der beschaffungs- und absatzpolitischen Instrumente. In der Praxis werden die beiden Instrumente beim Treffen des Ein- und Verkaufsteam der Lieferanten eingesetzt. Dies bedeutet, dass beide Parteien ihre Unternehmensstrategien so einsetzen möchten, um bspw. das optimale Preisangebotsverhältnis zu erreichen. Jeder Einkäufer möchte Material zu einem günstigen Preis mit hoher Qualität kaufen, wohingegen Verkäufer bzw. die Lieferanten einen möglichst hohen Preis erzielen möchten. Daher ist es für die Unternehmen wichtig, beide Instrumente zu identifizieren, und so das angestrebte Ziel erreichen zu können.

3. Fazit

Ein exakt und gut ausgerichtetes Beschaffungsmarketing hilft einem mittelständischen Unternehmen langfristig am Markt erfolgreich zu bleiben und sichert somit auch die finanziellen Einnahmen. Mit Hilfe der Anfangs beschriebenen Instrumente haben mittelständische Unternehmen Mittel, mit Hilfen derer es ständig seine Aktualität am Markt überprüfen kann, zum Beispiel bei der Wahl seiner Lieferanten. Die Instrumente sollten deshalb in einem ständig durchzuführenden, kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingesetzt werden. Durch das Prozessmodell des Beschaffungsmarketings können mittelständische Unternehmen jede Phase des Prozesses analysieren und identifizieren um eine korrekte Entscheidung zu treffen. Dies sollte als Leitfaden dienen, wie das Beschaffungsmarketing in der Praxis organisiert werden soll. Selbst die Organisation des Beschaffungsmarketings soll durch den Einkäufer durchgeführt werden, da dieser Prozess viel mit den Einkaufaktivitäten und den Lieferanten in Berührung kommt. Weiterhin ist zu erkennen, dass es zwei Schnittstellen zwischen Beschaffungs- und Absatzmarketing gibt. Erste Schnittstelle ist das Produkt selbst, welche beide Parteien mit dem gleichen Produkt beschäftigt. Die zweite Schnittstelle ist die Zusammensetzung der beschaffungs- und absatzpolitischen Instrumente. Daher ist es wichtig für die Unternehmen beide Schnittstellen zu identifizieren, um so die Zusammenarbeit der beiden Bereiche zu optimieren. Durch die optimale Zusammenarbeit beider Bereiche, wird das Unternehmen beim Erreichen seiner Ziele unterstützt.

Literaturverzeichnis

Ernst, A. (1997): Methoden im Beschaffungsmarketing, Berlin: epubli GmbH.

Fischer, Gustav (1977): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Göttingen: Hubert & Co.

Fröhlich-Glantschnig, Elisabeth (2005): Berufsbilder in der Beschaffung, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Hunkemöller, Manfred (o.J.): Beschaffungsmarketing, http://www.handelswissen.de/data/handelslexikon/buchstabe_b/Beschaffungsmarketing.php, zuletzt geprüft am: 27.05.2015.

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): Marketing, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html, zuletzt geprüft am: 27.05.2015.

Kaim, Reinhold (2011): Lieferantenauswahl und -bewertung, http://www.din-iso-zertifizierung-qms-handbuch.de/lieferantenauswahl.htm, zuletzt geprüft am: 26.05.2015.

Kluwer, Wolters. (o. J.): Steuerlink, Beschaffungsmarkt, http://www.steuerlinks.de/organisation/lexikon/beschaffungsmarktanalyse.html, zuletzt geprüft am: 15.05.2015.

Koppelmann, Udo (2000): Beschaffungsmarketing, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio: Springer.

Lange, Sebastian(2004): Begriffsdefinition Beschaffungsmarketing, http://www.mcgrip.de/0-web/wissen/beschaffungsmarketing/01-4-beschaffungsmarketing.htm, zuletzt geprüft am: 18.05.2015.

Runia, Peter, Wahl, Frank, Geyer, Olaf, Thewißen, Christian (2007): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, München: Oldenburg Verlag.

Schmidt, Stephan (o.J.): Beschaffungsmarktanalyse, http://www.bemass.de/prodleis.html, zuletzt geprüft am: 20.05.2015.

Stiller, Gudrun (2015): Beschaffungsmarketing, http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beschaffungsmarketing/beschaffungsmarketing.htm, zuletzt geprüft am: 18.05.2015.

Winfried, Krieger, (o.J.): Beschaffung, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beschaffung.html, zuletzt geprüft am: 27.05.2015.