

Autorenexemplar

Nur zum persönlichen Gebrauch,
Vervielfältigung jeder Art untersagt

DIE KUNDEN DER KUNDEN IM VISIER

Industrieunternehmen sollten nicht nur ihre direkten Abnehmer ansprechen, sondern auch deren Kunden. Wer diese für seine Produkte begeistert, kann die Nachfrage kräftig ankurbeln.

VON MICHAEL KLEINALTENKAMP, MATTHIAS CLASSEN, ANDREAS FISCHER, MARTIN FABEL UND ANDREAS POHL

Für Coca-Cola HBC Austria war es eigentlich ein Routinevorgang. Der österreichische Abfüller des Getränke-riesen musste dringend eine seiner Transportlinien erneuern, auf denen Flaschen befördert werden. Normalerweise ist das ein Job für den Hersteller der Anlage. Doch in diesem Fall lief das Geschäft anders als sonst üblich. Die Vertriebsleute von SEW-Eurodrive, einem Hersteller von Elektroantrieben für derartige Förderanlagen aus dem badischen Bruchsal, konnten die Manager von Coca-Cola HBC Austria überzeugen, ihre Motoren einzusetzen. Sie hatten zuvor gründlich analysiert, welche Kunden in absehbarer Zeit neue Antriebe in ihren Fabriken benötigen würden und welche Eigenschaften der Antriebssysteme ihnen vermutlich besonders wichtig sein würden. Im Fall des Coca-Cola-Abfüllers war es der niedrige Energiebedarf, der immerhin 75 Prozent unter dem der alten Anlage lag. Dieses Einsparpotenzial gab schließlich den Ausschlag. SEW-Eurodrive erhielt den Auftrag. Nicht nur das: Die Umrüstung einer weiteren

Anlage ist bereits geplant, und auch andere Abfüllbetriebe sind interessiert.

Der Hersteller der Transportlinie selbst, der sonst die Antriebe auswählt, hatte auf die Entscheidung keinen Einfluss. Dem Vertrieb von SEW-Eurodrive ist es damit gelungen, eine Marktstufe zu überspringen und die Kunden der Kunden direkt anzusprechen. Dieses mehrstufige Marketing ist im Geschäftskundenbereich (englisch: Business-to-Business, kurz B2B) noch wenig verbreitet, wie die Befragung von 110 Entscheidern aus dem deutschsprachigen Raum ergab, deren Unternehmen aus Branchen wie Maschinenbau, Dienstleistungen oder Chemie stammten. Die Firmen lassen somit eine attraktive Chance ungenutzt, Umsatz und Gewinn zu steigern.

Wir werden im Folgenden darstellen, welche Gruppen von Unternehmen schon heute auf mehrstufiges Marketing setzen, welche Instrumente sie benutzen und welchen Einfluss B2B auf das Ergebnis der Firmen hat. Anschließend beschreiben wir, auf welche fünf Schritte es ankommt, damit sich mehrstufiges Marketing lohnt.

GROSSER NACHHOLBEDARF

Nur die Hälfte der von uns befragten Unternehmen spricht die Kunden der Kunden systematisch an. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede je nach Branche, Position in der Wertschöpfungskette und Firmengröße. So setzen alle Vertreter der Informations- und Kommunikationstechnikbranche in unserer Studie auf mehrstufiges Marketing, und auch im Maschinenbau sind es immerhin noch 64 Prozent. Dagegen liegt der Anteil bei den Automobilzulieferern gerade bei 40 Prozent. Hier haben die Unternehmen also noch einigen Nachholbedarf, genauso wie viele Vertreter der Chemie- und der Stahlbranche. Das mag auch etwas mit der Position in der Wertschöpfungskette zu tun haben. Denn Unternehmen, die Produktkomponenten wie elektrische Bauteile und Verpackungen oder gar Fertigprodukte herstellen, sind aktiver als Anbieter von standardisierten Rohmaterialien, bei denen der Preis ein wichtiges Kriterium bei der Kaufentscheidung ist und es wenig Möglichkeiten gibt, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Schließlich hat auch die

AUF WELCHE INSTRUMENTE UNTERNEHMEN SETZEN

Um die Kunden der Kunden anzusprechen, stehen Managern verschiedene Methoden zur Verfügung. Die Grafik zeigt, welche Instrumente die Studienteilnehmer beim mehrstufigen Marketing am häufigsten genannt haben (alle Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich).

Vertriebsaktivitäten	63
Werbung/Promotion	60
Serviceleistungen/Kundendienst	49
Preisgestaltung	26
Markenführung	9
Sonstiges	17

Größe der Unternehmen Einfluss darauf, ob sie mehrstufiges Marketing betreiben. Ab einem Umsatz von 500 Millionen Euro liegt der Anteil bei mehr als 60 Prozent; darunter nur bei knapp 40 Prozent. Kleineren Firmen scheinen Know-how und Ressourcen für diese Form der Kundenansprache zu fehlen.

Wichtigstes Motiv für die Investition in mehrstufiges Marketing sei es, so die Befragten, die Kunden ans Unternehmen zu binden. An zweiter Stelle nannten die Studienteilnehmer die Stabilisierung respektive Steigerung der Umsätze. Zudem wollen sie die eigene Marktposition absichern – besonders dann, wenn die angebotenen Produkte immer stärker standardisiert werden oder Wettbewerber aus Schwellenländern auf den Markt drängen und so der Preisdruck wächst. Dagegen dient mehrstufiges Marketing eher selten dazu, das Markenimage oder andere qualitative Eigenschaften zu stärken.

Um diese Marketingstrategie umzusetzen, können die Verantwortlichen verschiedene Instrumente einsetzen. Eines der bekanntesten ist das sogenannte Ingredient Branding, bei dem Manager eine Marke für etwas schaffen, das Bestandteil eines anderen Produkts ist. Vielzitiertes Beispiel sind Prozesso-

ren von Intel in Personal Computern. Im B2B-Bereich spielt diese Form der Markenführung aber keine große Rolle. Von den Teilnehmern der Studie betreiben es gerade 9 Prozent. Deutlich häufiger nutzen sie den eigenen Vertrieb (63 Prozent) und den Kundendienst (49 Prozent), um Entscheider auf der nächsten Wertschöpfungsstufe von den Vorteilen der eigenen Angebote zu überzeugen. Daneben spielen auch klassische Werbemaßnahmen wie Anzeigen, Broschüren, Messeauftritte und Ähnliches eine große Rolle, die rund 60 Prozent der Befragten nutzen (siehe Grafik oben).

Haben die Instrumente Erfolg, lösen sie einen Nachfrageschub bei den direkten Kunden aus. Etwa wenn Architekten von bestimmten Fenstertypen oder Beleuchtungstechnik so begeistert sind, dass sie die Bauherren überzeugen, die entsprechenden Produkte zu verwenden; oder wenn ein Verband seinen Mitgliedern den Einsatz eines Produkts empfiehlt. All dies wirkt sich spürbar auf die Erlöse aus. So führen 90 Prozent der befragten Firmen, die dies auch messen, mindestens ein Zehntel ihres Umsatzes auf mehrstufiges Marketing zurück. Bei 30 Prozent ist es sogar mehr als ein Drittel des Umsatzes.

Allerdings ist hier eine Einschränkung zu beachten. Längst nicht alle der befragten Manager können beziffern, wie viel ihres Umsatzes sich auf mehrstufiges Marketing zurückführen lässt – in unserer Studie sind es knapp 30 Prozent. Denn naturgemäß ist es nicht immer einfach zu messen, welche Wirkung eine Marketingaktion bei den Kunden der Kunden tatsächlich hat.

Zudem scheuen sich viele der befragten Manager (insgesamt 50 Prozent), zu offensiv auf mehrstufiges Marketing zu setzen. Sie fürchten, die direkten Kunden zu verärgern, wenn sie diese übergehen und Entscheider auf der nächsten Wertschöpfungsstufe ansprechen. Manchen fehlt zudem das nötige Know-how. Sie kennen nicht alle relevanten Marketingmethoden, oder ihnen ist nicht klar, welche neuen Zielgruppen sie ins Visier nehmen sollen.

FÜNF SCHRITTE

Wenn Manager die Chancen durch mehrstufiges Marketing nutzen wollen, sollten sie zuvor genau prüfen, für welche Produkte und Branchen diese Strategie infrage kommt. Unsere Studie und unsere Praxiserfahrung zeigen, dass es sich empfiehlt, in fünf Schritten vorzugehen. Zuerst gilt es herauszufinden, welche Marktstufen es überhaupt gibt und welche die Verantwortlichen gezielt ansprechen sollten. Dann sollten sie herausarbeiten, welcher Nutzen ihrer Produkte für diese Zielgruppe besonders wichtig ist. Anschließend müssen sie entscheiden, ob sie mit anderen Unternehmen kooperieren und auf welchen Marketing-Mix sie setzen wollen. Schließlich sollten sie genügend Ressourcen bereitstellen, damit die Maßnahmen Erfolg haben können.

SCHRITT 1: ZIELGRUPPE DEFINIEREN

Immerhin 95 Prozent der von uns befragten Unternehmen geben an zu wissen, wer die Kunden ihrer Kunden sind. Doch damit ist noch längst nicht klar, auf welcher Stufe der Wertschöpfungskette – der Schlüsselstufe – es am erfolgsversprechendsten ist, neue Ziel-

gruppen anzusprechen. Dazu ist eine gründliche Marktanalyse nötig.

Vorbildlich sind dabei die Verantwortlichen der Harting-Technologiegruppe aus dem ostwestfälischen Espelkamp vorgegangen. Das Unternehmen ist ein führender Hersteller von (elektrischen) Steckverbindungen für die Energie- und Datenübertragung. Es liefert diese Komponenten unter anderem an Hersteller elektrischer Steuereinheiten und von Einrichtungen zum Überspannungsschutz. Diese Geräte werden dann wiederum von Unternehmen aus der Energiebranche eingesetzt, etwa Produzenten von Windkraftanlagen. Die Verantwortlichen bei Harting analysieren regelmäßig durch gezielte Marktforschung die Wertschöpfungskette bis hin zum Endprodukt. Dabei zeigte sich etwa, dass die großen Hersteller von Windrädern eine Schlüsselposition besetzen.

Daher sprach der Vertrieb von Harting gezielt diese Unternehmen an, um ihnen die Vorteile der eigenen Steckverbindungen zu vermitteln. Wichtigstes Argument: Sie erlauben es, Steuer- und Schutzeinheiten schnell auszutauschen, wenn diese defekt sind. Das verkürzt die Zeit, in denen die Windkraftanlagen stillstehen und keinen Strom erzeugen. Diese Wartungsfreundlichkeit können die Hersteller der Windräder wiederum gegenüber ihren Kunden betonen. Für Harting zahlt sich das mehrstufige Marketing aus, seine Steckverbindungen sind in vielen Windkraftanlagen weltweit zu finden.

SCHRITT 2: NUTZEN HERAUSARBEITEN

Ist die Zielgruppe definiert, gilt es zu prüfen, welche der eigenen Produkte für diese Kunden besonders interessant sind. Die Angebote müssen einen für diese Marktstufe attraktiven und damit kaufrelevanten Nutzen aufweisen – der sich zudem leicht vermitteln lässt.

Ein gutes Beispiel ist die Klebstoffsparte des Düsseldorfer Henkel-Konzerns. Die Manager dort setzen beim Vertrieb des Industrieklebers Liofol gezielt mehrstufiges Marketing ein.

Der Kleber härtet beim Erwärmen sehr schnell. Damit ist der Energiebedarf bei seinem Einsatz niedrig und die Wartezeit bis zur Weiterverarbeitung kurz, was zwei wichtige Vorteile sind. Wichtige Abnehmer sind Hersteller flexibler Verpackungen für Lebensmittel wie Kaffee, Schokolade, Suppen, Tiefkühlkost und Ähnliches. Allerdings dürfen auf keinen Fall Bestandteile des Klebstoffs in die Nahrungsmittel gelangen, um nicht die Gesundheit der Konsumenten zu gefährden. Da Liofol schnell aushärtet, ist diese Gefahr sehr gering.

Das Marketing von Henkel organisiert Seminare und Schulungen, um Verpackungsproduzenten, deren Kunden, den Lebensmittelherstellern, und Dritten wie Verbandsvertretern die Vorteile zu vermitteln. Die Veranstaltungen sind auch eine gute Gelegenheit, mehr über den Markt und die Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen zu erfahren. Dieses Wissen ist eine wichtige Voraussetzung, um mehrstufiges Marketing betreiben zu können. Henkel ist dabei so erfolgreich, dass einige Lebensmittelhersteller den Verpackungsproduzenten vorschreiben, Liofol als Klebstoff zu verwenden.

SCHRITT 3: KOOPERATIONEN EINGEHEN

Die Manager müssen nun eine heikle Entscheidung treffen, ob sie beim mehrstufigen Marketing mit den direkten Abnehmern zusammenarbeiten oder einen Alleingang versuchen. Gerade Manager kleinerer Betriebe können es sich meist nicht erlauben, wichtige direkte Kunden zu verärgern. Sie müssen gründlich abwägen, ob die zusätzliche Nachfrage durch die neue Marketingstrategie dieses Risiko aufwiegt.

Dieser Gefahr sind die Verantwortlichen beim Darmstädter Pharma- und Chemiekonzern Merck bei der Einführung des Farbstoffs Iriobronze sehr geschickt begegnet. Dabei handelt es sich um ein metallisch schimmerndes Glimmerpigment, das beim Bedrucken von Etiketten, Verpackungen, Plakaten und Ähnlichem eingesetzt wird. Um Markenartikler im Konsumgüterbereich

von den Vorteilen des Farbstoffs zu überzeugen – ohne die direkten Abnehmer, die Druckereien, zu übergehen –, arbeiteten die Marketingleute von Merck mit Designern zusammen. Diese entwarfen kreative Verpackungen, an denen die Markenartikelhersteller gut das Besondere der Iriobronze erkennen konnten. Mit seiner Hilfe ließen sich zum ersten Mal transparente Gold-, Silber- und Kupfertöne in jeglicher farblichen Abstufung darstellen. Den Druckereien gegenüber betonten die Merck-Leute die besondere Umweltverträglichkeit der neuen Farbstoffe. Da diese Glimmerpigmente praktisch frei von umweltschädlichen Schwermetallen sind, können Farbreste wesentlich leichter entsorgt werden.

Indem Merck mit Dritten kooperierte (die Designer konnten dabei noch Aufträge für sich akquirieren), verärgerte das Unternehmen nicht seine direkten Kunden und löste über die Markenartikler zusätzlichen Nachfrageschub aus.

SCHRITT 4: MARKETING-MIX FESTLEGEN

Nun geht es darum, konkrete Aktionen festzulegen, um das mehrstufige Marketing praktisch umzusetzen. Dabei stehen Managern alle vier klassischen Instrumente des Marketings, die vier „P“, nämlich Produkt, Preis, Platzierung und Promotion, zur Verfügung, die sie allerdings an die besonderen Bedürfnisse der Kunden der Kunden anpassen müssen. Besondere Bedeutung haben in diesem Fall Auswahl und Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen sowie die Festlegung der Kommunikationsstrategie (klassische Werbung, Messeauftritte, Internetpräsenz bis hin zu Aktionen der Vertriebsmannschaft).

Dabei beschreiten einige Unternehmen ungewöhnliche Wege, indem sie etwa wie der Erdölkonzern Royal Dutch Shell die eigene Abteilung für Forschung und Entwicklung (F+E) in das mehrstufige Marketing einbinden. So haben die Wissenschaftler des Konzerns gemeinsam mit dem F+E-Bereich des Flugzeugherstellers Airbus ein Projekt gestartet. Ziel ist es, alternative,

umweltfreundliche Kraftstoffe zu erproben. So testen die Partner als Prototyp einen Airbus A380, der als erstes ziviles Flugzeug mit einem aus Erdgas gewonnenen und damit schwefeldfreien Treibstoff fliegt; Biotreibstoffe sollen später folgen. Damit schaffen die beiden Partner die Voraussetzungen, dass Fluggesellschaften – die direkten Kunden von Shell – ihre Maschinen künftig umweltfreundlicher betreiben können.

SCHRITT 5: RESSOURCEN PLANEN

Im letzten Schritt müssen die Verantwortlichen festlegen, wie viel Geld und Personal sie in das mehrstufige Marketing investieren wollen. Sie sollten im Marketing, im Vertrieb oder in der Schlüsselkundenbetreuung einen Bereich einrichten, der die Aktivitäten koordiniert. Die Mitarbeiter dort sammeln die notwendigen Informationen über die Verwendung der eigenen Produkte und Dienstleistungen in verschiedenen Branchen und Stufen der Wertschöpfungskette, führen Gespräche mit den Kunden der Kunden oder wichtigen Dritten (Designern, Architekten, Verbänden); sie beraten und unterstützen die Außendienstler, organisieren Veranstaltungen und vieles mehr.

Entsprechend sind die Manager des hessischen Unternehmens Rittal vorgegangen, ein Systemanbieter für elektrische und elektronische Schaltschränke. Sie haben die Organisation umgebaut und ein Branchenmanagement eingeführt, das den Einsatz der Produkte etwa im Maschinenbau, im Automobilbau oder in der Medizintechnik beobachtet. Die Struktur können die Verantwortlichen je nach Marktsituation flexibel anpassen. Die neuen Organisationseinheiten sollen branchenspezifisches Fachwissen bündeln, den Dialog mit den direkten Kunden und den Endanwendern führen. Ziel ist es, besser auf spezifische Anforderungen der Kunden einzugehen und auf Branchentrends früh zu reagieren.

Um den sinnvollen Einsatz der Mittel beim mehrstufigen Marketing zu kontrollieren, sollte das Topmanagement

ermitteln, welche Deckungsbeiträge das Unternehmen auf den verschiedenen Marktstufen erzielt. Außerdem empfiehlt es sich, die neue Marketingstrategie vor der flächendeckenden Einführung erst einmal in einer Region oder einem bestimmten Markt zu testen. So können die Manager die Erfolge des ein- und des mehrstufigen Marketings miteinander vergleichen und eine entsprechende Ergebnisrechnung testen.

FAZIT

Manager einiger Pionierunternehmen haben die Vorteile des mehrstufigen Marketings erkannt und investieren bereits in diese Strategie. Die meisten Firmen, so unsere Studie, nutzen das Konzept aber noch nicht ausreichend. Wer es schafft, je nach Branche und Produkt die Kunden der Kunden individuell anzusprechen, kann einen deutlichen Nachfrageschub auslösen. ♡

MICHAEL KLEINALTENKAMP

ist Professor für Business- und Dienstleistungsmarketing an der Freien Universität Berlin.

MATTHIAS CLASSEN und ANDREAS FISCHER

promovieren am Lehrstuhl von Professor Kleinaltenkamp.

MARTIN FABEL

ist verantwortlicher Partner für den Bereich Marketing und Sales bei der Unternehmensberatung A. T. Kearney in Zentraleuropa.

ANDREAS POHL

ist Mitglied des Bereichs Prozessindustrien bei A.T. Kearney und berät hauptsächlich Unternehmen aus der Chemiebranche.

NACHDRUCK

Nummer 201102042, siehe Seite 112 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2011 Harvard Business Manager

Intelligente Strategie:

Jetzt 3 x das Wissen der Besten testen, 35 % sparen, Geschenk sichern!



Lieferung ohne iPod.

Klangstarker Sinus-Soundtube

Idealer Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



Madison-MP3-Player

Allroundtalent mit 1-GB-Speicher:

- auch als Diktiergerät verwendbar
- inkl. Batterie, Ohrhörer und USB-Kabel
- Maße: ca. 95 x 32 x 22 mm.

**Gratis
zur Wahl!**



Ihre Testvorteile

- Kein Risiko: nach dem Test jederzeit kündbar.
- 35 % Ersparnis gegenüber dem Einzelkauf.
- Bequeme Lieferung frei Haus – sicher verpackt.
- Gratis: ein attraktives Geschenk Ihrer Wahl.

Gleich bestellen:

- Einfach Karte ausfüllen und abschicken.

■ Telefon: **018 02/66 44 89**
(6 Ct/Anruf aus dem dt. Festnetz; abweichende Preise für Mobilfunk)

- Online: www.harvardbusinessmanager.de/test

Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB09-009

Harvard Businessmanager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Doventfleet 5, 20457 Hamburg.
Geschäftsführer: Ove Saffo. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.

Bitte hier abtrennen!

Ja, ich möchte 35% sparen und mein Geschenk!

Für 3 Ausgaben Harvard Businessmanager zahle ich nur € 25,- statt € 38,40 und spare € 13,40. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl.

Als Dankeschön wähle ich
folgendes Geschenk: (Bitte 1x ankreuzen)

Sinus-Soundtube (2214)

Madison-MP3-Player (2144)

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ

Ort

Telefon (Bitte für eventuelle Rückfragen angeben.)

E-Mail (Bitte für eventuelle Rückfragen angeben.)



Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass die SPIEGEL-Gruppe mich künftig per Telefon und/oder E-Mail über interessante Angebote und Aktionen informiert.

Ich zahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug.

BLZ

Kontonummer

Geldinstitut, Ort

Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Businessmanager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von nur € 11,65 statt € 12,80 (inkl. MwSt./Inland). Andernfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Geschenk erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht.



Datum

Unterschrift

Portofrei
abschicken oder
faxen 040/
3007-857085

Antwort

manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg

**Karte ausfüllen, abtrennen und abschicken
oder per Fax an: 040/30 07-85 70 85 oder per Telefon: 018 02/66 44 89**

6 Ct/Anruf aus dem dt. Festnetz; abweichende Preise für Mobilfunk. Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB09-009

HB09-009