

Zielgruppe Mittelstand

So ködern Sie Kunden im Milliardenmarkt

Kleine und mittlere Unternehmen bilden eine enorm lukrative Zielgruppe. Mittelständler investieren kräftig. Doch ohne gezieltes Marketing lässt sich die potente Klientel als Kunde nur schwer einfangen.

von Norbert Lehmann

Helmich Stars der deutschen Wirtschaft" nannte Bundeskanzlerin Angela Merkel kleine und mittlere Unternehmen (KMU) jüngst auf dem Mittelstandstag des Bundes der Deutschen Industrie. Der BDI selbst hatte in seinem „Mittelstandspanel 2007“ eine steigende Investitionsneigung verzeichnet. Viele KMU agieren nach dem Boomjahr 2006 an der Kapazitätsgrenze. Das „Mittelstandsbarometer“ der KfW-Bankengruppe zeigte zuletzt zwar eine Eintrübung des Geschäftsklimas, allerdings auf überdurchschnittlich hohem Niveau. Der Mittelstand gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft und bildet eine investitionsstarke Zielgruppe. Schon im Jahr 2005 investierten KMU laut der vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) wissenschaftlich begleiteten Studie „Mind 2006“ rund 70 Milliarden Euro. Tendenz steigend. Schwerpunkte sind mit 76 Prozent die Ersatzbeschaffungen sowie mit 44 Prozent neue Produkte und Dienstleistungen. Vor allem für Büro- und Informationstechnik und ihren Fuhrpark wollen Mittelständler mehr Geld ausgeben. Kein Wunder, dass insbesondere Konzerne den Mittelstand als Absatzmarkt ins Fadenkreuz nehmen. Mittelstands-Offensiven sprächen – von Allianz über SAP bis Google und der Deutschen Bank. Die zielgenaue Eingrenzung dieser Kundengruppe scheint jedoch schwierig, denn der Mittelstand ist äußerst heterogen. Unter dem Begriff werden sowohl Kleinbetriebe mit wenigen Mitarbeitern als auch große Familienunternehmen mit 500 Beschäftigten und mehr zusammengefasst. „Die Anforderungen dieser Betriebe an ihre Zulieferer und Dienstleister sind sehr unterschiedlich“, sagt der Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW), Mario Ohoven. Er rät: „Wenn die Industrie ihr Marketing optimieren möchte, muss sie sich vor allem genau über die Zielgruppenverteilung informieren.“ Eine weitere Schwierigkeit liegt in der personengebundenen Unternehmenskultur: Mittelständische Entscheider verlassen sich am liebsten auf Berater, zu denen sie Vertrauen haben. Nach der erwähnten „Mind“-Studie informieren sich zwei Drittel der Unternehmer in Fragen der Finanzierung bei ihrem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, Zeitchriften, Zeitungen, Kammern, Wirtschaftsförderer, Finanz- und Unternehmensberater werden deutlich seltener als Quelle genutzt.

Mittelstandspräsident Ohoven: „Ein spezielles Problem kleiner Unternehmen ist, dass der Inhaber oder Geschäftsführer häufig zeitlich stark beansprucht ist. Er ist für alle wesentlichen Entscheidungen verantwortlich – vom Einkauf über das Personal bis zum Absatz. Da bleibt wenig Zeit, um unübersichtliche konkurrierende Offerten beispielsweise in der Telekommunikation zu vergleichen. Der Rechercheaufwand würde oft das Einsparpotenzial übertreffen. Allerdings kann bei dieser Abwägung am Ende auch stehen, dass tatsächlich vorhandenes Potenzial zur Kostenoptimierung nicht erkannt wird. Kampagnen der Industrie verpuffen un-

ERFOLGSFAKTOREN IM MITTELSTANDSMARKETING

- Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Kontinuität in der persönlichen Beratung (Stichwort: „soziale Einbettung“);
- Problemlösungen statt Produkte anbieten;
- Effizienzgewinn nachweisen;
- kreativ, flexibel und schnell agieren;
- hohe Erreichbarkeit;
- Kommunikation auf Augenhöhe;
- den indirekten Weg gehen über akzeptierte Berater des Mittelstands (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Anwälte);
- KMU-Referenzen vorweisen: Unternehmer lernen von Unternehmern.

gehört.“ Für Ohoven steht fest: Das Mittelstandsmarketing hat ein Kommunikationsproblem.

Ein Musterbeispiel verflüchteter Kommunikation lieferte jahrelang der Software-Riese SAP. „Überdimensioniert“, „zu teuer“, „verstehen unsere Sprache nicht“ – so und ähnlich lautete noch heute oft die Kritik vieler kleiner und mittlerer Unternehmen an den Walldorfern. Eine Mittelstandsinitiative für 400 Millionen Euro soll die Kehrtwende einleiten. Mit einer Werbekampagne in TV, Print und Internet der Agentur Ogilvy will SAP Vorbehalte abbauen. „Wir sind viel besser als der Ruf, der uns nachhängt“, sagt Marcus Rübsum, bei SAP Deutschland für das KMU-Marketing verantwortlich. Die Zahlen sprechen dafür: Seit mehr als zwei Jahren wächst das KMU-Geschäft bei SAP zweistellig – schneller als der Gesamtumsatz und schneller als der Markt. Ziel ist, die Zahl der mittelständischen SAP-Anwender bis zum Jahr 2010 auf 100.000 Kunden mehr als zu verdoppeln.

Dazu wurden Vertrieb, Marketing und operatives Geschäft für den Mittelstand weltweit gebündelt. Die Produktpolitik wurde umgekrempelt. Auf der Fachmesse „Systems“ in München zeigte SAP im Oktober erstmals in Deutschland das neue Geschäftsmodell „Business By Design“. Die „On-Demand-Lösung“ richtet sich an Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern. Anwender beziehen die Software über das Internet und müssen sie nicht mehr auf eigenen Rechnern installieren.

Auf der Jahrestagung der deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) Anfang November in Frankfurt wurde der neue Kurs nachdrücklich begrüßt. DSAG-Vorstand Alfons Wahlers lobte, mit „Business By Design“ komme SAP der mittelständischen Forderung nach einem komplett neuen und einfachen Produkt nach. Bei „SAP Business One“, der Lösung für Kleinunternehmen unter 100 Beschäftigten, soll eine neue „Release-Strategie“ die Hemmschwelle senken. Für das Programm werden mehrmals im Jahr optionale Erweiterungen und Verbesserungen als „Best-Practice-Werkzeuge“ offeriert, statt im sonst üblichen Zyklus von mehreren Jahren große Updates anzubieten. In der Produktschiene „All-in-One“ zeigte SAP auf der Systems-Messe zudem erstmals fünf Lösungen für ERP (Enterprise Resource Planning). SAP setzt hierbei darauf, möglichst homogene Branchen mit angepassten Standardprodukten



Mittelstandsgeschäft bedeutet vor allem Partnergeschäft“, sagt IBM-Marketingdirektor Thomas Fell.

12/2007 absteuertwirtschaft – Zeitschrift für Marketing

13

zu erobern. Ein Handbuch mit 60 Referenzfällen aus dem Mittelstand soll Familienunternehmer von der Effizienz der Software überzeugen. Neben dem bislang dominierenden Absatz über kleinere Systemhäuser kommt im Vertrieb künftig ein neues, indirektes Modell zum Einsatz. Das sogenannte „Referral Program“ wendet sich an IT- und Finanzdienstleister. Sie sollen ihre mittelständischen Kunden an SAP-Produkte heranzuführen, und erhalten dafür eine Provision. Ziel ist der Aufbau eines Netzwerks im Mittelstand.

Dr. Michael Eggers, selbst mittelständischer Unternehmer und Leiter der IT-Kommission Nord im Verband BVMW, hält den indirekten Vertriebsweg über Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Anwälte für erfolgversprechend. „Die Hypothese, in denen ausschließlich der IT-Lieferer im Einkauf den Ton angab, sind vorbei“, sagt Eggers als Initiator des BVMW-Netzwerks „IKNet“.

WIE SAP, IBM UND EPSON MITTELSTÄNDLER ANSPRECHEN

Das IT-Thema werde vom Mittelstand nicht technisch, sondern kaufmännisch betrachtet. Er rät Softwareanbietern, den kaufmännischen KMU-Lieferer vom potenziellen Effizienzgewinn zu überzeugen. „Die Brands sollten die Sprache der Kaufmänner aufgreifen, nicht die der Techniker.“ Breit aufgestellten Werbekampagnen billigt Eggers kaum Chancen zu. Die TV-Spots von SAP hält der Unternehmer für kontraproduktiv: Kein Unternehmer finde sich in den Statements der auftretenden Personen wieder. Auch die häufig angeführten Referenzen sieht Eggers kritisch. Den präsentierten Partnerprojekten fehlt es nach seiner Auffassung an Informationsgehalt. Wesentlich glaubwürdiger und informativer seien Projektberichte aus Förderprogrammen, wie auf www.prozue.de, weil darin alle Einzelheiten eines IT-Projekts offengelegt werden müssten. Insgesamt ist Eggers sicher, dass die meisten Deals über den indirekten Kanal via Berater und den Kontakt zu anderen Mittelständlern ausgelöst werden. Der Konzern IBM hat das Mittelstandsgeschäft deshalb in erster Linie als Partnergeschäft organisiert. „Viele Mittelständler möchten am liebsten von Mittelständlern beraten und betreut werden. Es kommt auf die richtige Augenhöhe an. Deshalb arbeiten wir in Deutschland mit rund 7000 Geschäftspartnern zusammen, die zum Großteil als Mittelständler beim Kunden vor Ort sind“, sagt Thomas Fell, IBM-Geschäftsführer Mittelstand. Dies schlägt sich im Budget nieder: 75 Prozent des Mittelstandsmarketings werden in gemeinsame Aktionen mit den Geschäftspartnern investiert.

Dabei verfolgt IBM einen integrierten Ansatz aus interaktiven Elementen wie Veranstaltungen und „Tele-Out“. Im Juni startete eine neue Werbekampagne „IBM Express Advantage – So einfach kann's sein“, die sich gezielt an mittelständische Unternehmen richtet.

Drucker-Spezialist Epson bekenn sich konsequent zum indirekten Vertrieb.

„Für kleine und mittlere Unternehmen ist die persönliche Betreuung mit einem Ansprechpartner in ihrer Region, der im Bedarfsfall schnellen und korrekten Service bietet, besonders wichtig“, unterstreicht Epson-Marketingdirektor Rolf-Hendrik Arens. Darum wird der Fachhandel mit Schulungen und Roadshows, PoS-Material

und Verkaufsfaktionen unterstützt. Da Mittelständler laut Arens sehr kostenbewusst sind, bietet Epson für diese Zielgruppe das Modell „click+more“: Der Kunde erhält einen Laserdrucker und die Wartung im Paket und zahlt nur für ausgedruckte Seiten. Image- und Produktwerbung, die an den Mittelstand gerichtet ist, schaltet Epson in speziellen Print- und Online-Businessmedien. Aktuell wirbt der Konzern zudem auf Rückstühlen der Fluggesellschaft German Wings, um Geschäftsreisende anzusprechen.

PERSONLICHE BETREUUNG DURCH EINEN ANSPRECHPARTNER

Chronisch gereizt ist die Beziehung zwischen Mittelständlern und der Kreditwirtschaft. Laut einer Umfrage des Verbands der Familienunternehmer bewerten Mittelständler ihre Hausbank im Durchschnitt mit der Note „befriedigend“. Vieles richtig macht offensichtlich die Sparkasse Köln/Bonn. In einem verdeckten Fraxtest setzte sich das Kreditinstitut gegen mächtige Konkurrenten wie die Dresdner Bank oder die Deutsche Bank als zweitbeste Mittelstandsbank Deutschlands durch. Nur die Hamburger Sparkasse war besser.

Die Untersuchung wurde vom Deutschen Institut für Service-Qualität (DISQ) im Auftrag von „Focus Money“ durchgeführt. DISQ-Geschäftsführerin Bianca Müller fasst die Ergebnisse so zusammen: „In Gesprächen mit Fokusgruppen fanden wir heraus, dass Mittelständler vor allem auf eine kompetente, ganzheitliche Beratung sowie innovative und kreative Finanzierungsmodelle Wert legen. Auch Kundenbetreuer mit ausreichender Entscheidungsbefugnis sind unentbehrlich. Die räumliche Nähe sei hingegen weniger relevant, ebenso wie die konkreten Konditionen“, erklärt Bianca Müller und empfiehlt, das Marketing auf einen Rundum-Ansatz in der Beratung abzustellen. Das praktiziert die Sparkasse Köln/Bonn mit ihrer „360°-Strategie“ erfolgreich. Die Firmen-

ADAC motorwelt



Mein Infos finden Sie unter: www.mediainfo.de



„Kompetent, schnell, kreativ – das müssen die Schlagworte einer ganzheitlichen Finanzberatung sein“, sagt Bianca Müller, Geschäftsführerin des Deutschen Instituts für Service-Qualität.

absteuertwirtschaft – Zeitschrift für Marketing 12/2007

www.viva-la-coloracion.de

Viva la Coloración

Mehr Farbe für alle!

Zeit für einen Systemwechsel!

Entscheiden Sie sich jetzt für revolutionäre Drucktechnologie: Mit der neuesten bizhub-Generation für Ihren perfekten Einstieg in die digitale Farbwelt. Damit erreichen Sie Ihre Ideale bereits bei kleinstem Farbvolumen und profitieren von Schwarzweiß und Farbe in einem System. Also: Weg mit dem Alltagsgrau – es lebe die Farbwelt!

Infonine: 0800 - 6 46 65 82 (kostenfrei)

„DER MITTELSTAND IST EIN WICHTIGER WACHSTUMSMARKT“

Philippe Guyot, Vorsitzender der Geschäftsführung der Europcar Autovermietung GmbH, zu Mittelstandsmarketing.

Wie wichtig ist der Mittelstand als Kunde für Europcar?
 PHILIPPE GUYOT: Der Mittelstand ist ein sehr wichtiger Markt für Europcar. Durch die breite Diversifizierung in viele verschiedene Unternehmen und Branchen sind wir hier weniger abhängig von einzelnen oder auch Krisen in einzelnen Märkten. Außerdem ist der Mittelstand ein Markt mit großem Geschäftsvolumen und wachsendem Potenzial. Im Jahr 2006 wurden laut Geschäftsreisanalyse des Verbands Deutsches ReiseManagement gut 47 Milliarden Euro für Geschäftsreisen ausgegeben. Mit fast 39 Milliarden Euro tragen Unternehmen unter 500 Mitarbeitern einen Anteil von über 80 Prozent an diesem Markt. Während größere Unternehmen außerdem durch optimiertes Travel-Management ihre Reisekosten im Jahr 2006 im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent gesenkt haben, verzichten kleinere Unternehmen noch einen Anstieg der Reisekosten um vier Prozent. Der Mittelstand ist also ein wichtiger Wachstumsmarkt für uns.



Philippe Guyot, Chef der Europcar Autovermietung: Für den Mittelstand zählt vor allem das Preis-Leistungs-Verhältnis.

Worauf legen kleine und mittlere Unternehmen besonderen Wert im Einkauf von Dienstleistungen?
 PHILIPPE GUYOT: Mittelstandskunden legen Wert auf die gleichen Faktoren wie Großkunden: Preis, Service und Zuverlässigkeit sind entscheidend. Im Mittelstand spielt

darüber hinaus die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Anbieter eine zentrale Rolle. Sehr wichtig ist außerdem die Flexibilität, auf besondere Ansprüche auch kurzfristig eingehen zu können, da in kleineren Unternehmen viele Prozesse weniger standardisiert ablaufen als in Großbetrieben. Mittelständler legen großen Wert auf individuelle Betreuung und maßgeschneiderte Angebote. Trotz kleinerer Auftragsvolumen wollen sie keinerlei Abstriche beim Service machen. Ein großer Vorteil von Europcar, den unsere Mittelstandskunden sehr schätzen, ist unser dichtes Stationsnetz mit über 500 Anmietstationen in Deutschland. Damit sind wir auch in strukturschwächeren Regionen immer genau da, wo unsere Kunden sind.

Welche Marketinginstrumente sind in der Ansprache des Mittelstands erfolgversprechend?
 PHILIPPE GUYOT: Relevantestes Verkaufsargument ist das Preis-Leistungs-Verhältnis. Die individuelle und persönliche Betreuung ist der wichtigste Kommunikationskanal. Auch der Kontakt per Telefon spielt eine wichtige Rolle. Zusätzlich informieren wir unsere Mittelstandskunden über Neuigkeiten und Angebote, die für ihr Unternehmen relevant sein könnten, per Direct Mail.
Sind Mittelständler treue Kunden?
 PHILIPPE GUYOT: Ja, wenn die Leistungen und die persönliche Beziehung stimmen.

Die Fragen stellte Norbert Lehmann.

kundenberater werden darauf geeicht, den Familienunternehmen sowohl in geschäftlichen als auch privaten Finanzfragen problemorientiert statt produktbezogen zu beraten. „Im Privatkundengeschäft gelangt man häufig über das Produkt zum Kunden. Im Firmenkundengeschäft führt der Weg dagegen im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes immer vom Kunden zum Produkt“, schildert der in Bonn für das Sparkassen-Firmenkundengeschäft zuständige Bereichsleiter Karl-Heinz Morschauser die Strategie. Existenzgründer werden von spezialisierten Beratern drei bis vier Jahre über die Startphase hinaus begleitet, ehe sie von Beratern für etablierte Mittelständler übernommen werden. Durch Kontinuität in der Beratung wird eine emotionale Bindung zum Kunden aufgebaut, so dass – etwa im Vergleich zu Direktbanken – teurere Konditionen akzeptiert werden. Branchenführer Deutsche Bank nimmt den Mittelstand gerade mit einer neuen „above-the-line“-Kampagne ins Visier. Der Startschuss fiel am 20. November auf einem Unternehmerkongress in Berlin. Die nicht produktgebundene Werbekampagne soll auf den klassischen Kommunikationskanälen sowohl bestehende

als auch potenzielle Mittelstandskunden ansprechen. Dabei wird zwischen inhabergeführten Familienunternehmen und größeren Unternehmen nicht differenziert. Vielmehr sind die Frankfurter auf der Suche nach Wachstumsmärkten und „ultraschnell“ wachsenden Einzelunternehmen, wenn diese auch noch sehr klein sind. Im Vertrieb wird der kleinere Mittelstand branchenfokussiert adressiert. Ein Schwerpunkt liegt im kommenden Jahr auf Heilbronn. Wie Elke Rossmann, Marketingleiterin für Geschäftskunde, erläutert, steht in rund 90.000 Praxen ein Nachfolgewechsel an. Auch die Allianz Kfz vom Potenzial der Kleinunternehmen profitieren. Der Versicherungsriebe beauftragte das Marktforschungsinstitut „psychonomics“, den Markt der Mittelständler zu untersuchen. Ergebnis: Vor allem kleine Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern haben den Bedarf in der betrieblichen Altersvorsorge. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen bietet keine betriebliche Altersvorsorge an. In großen Firmen mit über 500 Mitarbeitern waren dies nur zwei Prozent.



Dr. Jürgen Rautert, Vorstand der Heidelberger Druckmaschinen AG: „Service sehen wir nicht als isolierte Einheit, sondern als Bindeglied zum Kunden.“

als auch potenzielle Mittelstandskunden ansprechen. Dabei wird zwischen inhabergeführten Familienunternehmen und größeren Unternehmen nicht differenziert. Vielmehr sind die Frankfurter auf der Suche nach Wachstumsmärkten und „ultraschnell“ wachsenden Einzelunternehmen, wenn diese auch noch sehr klein sind. Im Vertrieb wird der kleinere Mittelstand branchenfokussiert adressiert. Ein Schwerpunkt liegt im kommenden Jahr auf Heilbronn. Wie Elke Rossmann, Marketingleiterin für Geschäftskunde, erläutert, steht in rund 90.000 Praxen ein Nachfolgewechsel an. Auch die Allianz Kfz vom Potenzial der Kleinunternehmen profitieren. Der Versicherungsriebe beauftragte das Marktforschungsinstitut „psychonomics“, den Markt der Mittelständler zu untersuchen. Ergebnis: Vor allem kleine Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern haben den Bedarf in der betrieblichen Altersvorsorge. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen bietet keine betriebliche Altersvorsorge an. In großen Firmen mit über 500 Mitarbeitern waren dies nur zwei Prozent.

„Diese Daten zeigen, wie groß das Wachstumspotenzial für Betrieben ist, die den deutschen Wirtschaft nach wie vor“, konstatiert Michael Hessler, der im Vorstand der „Allianz Leben“ für das Firmenkundengeschäft zuständig ist. Der Asserkanalangigant schiedete branchenspezifische, individuelle Konzepte für Kleinunternehmen. Da für sie häufig kein spezialisierter Ansprechpartner zu finden ist, setzt die Allianz auf Service und Beratung. Fast drei Viertel der in der Studie befragten Arbeitgeber erachteten eine persönliche Beratung als ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl eines Anbieters. Einfache Handhabung und Verwaltung der Vorsorgemodelle, finanzielle Sicherheit und eine fortlaufende Betreuung sind weitere Pluspunkte.



Sixt-Vertriebsvorstand Hans-Norbert Topp setzt auf individuelle Betreuung und hohe Dienstleistungsqualität.

„Wichtig für das Marketing ist, dass der Mittelständler sich in den Verkaufsunterlagen wiederfindet, sei es im branchenspezifischen Wording, in unternehmensnahen Rechenbeispielen oder der Bildsprache“, erläutert Allianz-Sprecher Dr. Eckhard Marten. Derzeit stehen die Branchen Beratung, IT, Druck- und Verlagswesen sowie die Baubranche im Fokus. Der gesteigerte Aufwand wird belohnt: Im Jahr 2006 verzeichnete die Allianz Leben mit 3,9 Prozent eine deutliche niedrigere Stornoquote als der Marktdurchschnitt mit 5,1 Prozent, und dies bei einer insgesamt zunehmenden Wechselbereitschaft.

GOOGLE: PAPFIGUREN BLEIBEN EIN FLOPP

Der dominierende Suchmaschinen-Betreiber Google schießt auf den Mittelstand als Werbeteilnehmenden. Großunternehmen haben das Suchmaschinen-Marketing längst als Chance erkannt. Kleine und mittlere Unternehmen hinken noch hinterher. Die im Juli gestartete Mittelstands-Initiative von Google soll dieses Potenzial erschließen.

Rund zwei Prozent der deutschen KMU sollen für das Online-Marketing gewonnen werden. Dafür investiert Google einen mehrstelligen Millionenbetrag in eine vernetzte Kampagne für sein KMU-Starterpaket. Doch während Direct Mailings, Beleger und Printanzeigen in wirtschaftsrelevanten Titeln fortgesetzt werden, blieb die fotogene Werbemaßnahme auf der Hamburger Alster, bei der große Papptypen als Symbol für Neukunden in Innenstadtläden getragen wurden, eine einmalige Aktion. Von bunten Pappkameraden lassen sich mittelständische Unternehmer offenbar nicht im gewünschten Maß überzeugen.

Professor Frank Wallau, Leiter des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung, sieht in Baulastmodulen einen sinnvollen Ansatz, um auf die sehr unterschiedlichen

Bedürfnisse des Mittelstands einzugehen. Er rät, Gruppen mit homogenen Anforderungen innerhalb der Vielzahl der KMU zu suchen und für diese standardisierte Produkte zu entwickeln. Erfolgreich umgesetzt hat dieses Modell das junge Kommunikationsunternehmen „Kothof“. Das von Lars Kothof vor vier Jahren in Kempen gegründete Unternehmen liefert technische Dokumentationen wie Betriebsanleitungen. Die Nutzung von Textmodulen erlaubt rechtssichere und kostengünstige Lösungen auch für den Bedarf mittelständischer Kunden. Im September wurde Kothof im Rahmen des Wettbewerbs „Start Award NRW“ in der Kategorie „Innovative Jungunternehmer“ mit dem 3. Platz ausgezeichnet. „Mittelständler sind eine besondere Spezies“, sagt IFM-Chef Wallau. „Sie haben 100 Bausteine gleichzeitig und keine Zeit für lange Verhandlungen und Vergleiche.“

NUTZEN UND EFFIZIENZ EINFACH VERMITTELEN

Aus seiner Sicht ist es entscheidend, den Nutzen und die Effizienz des jeweiligen Produktes in einer einfachen und verständlichen Sprache zu vermitteln. Um einen mittelständischen Unternehmer zu überzeugen, „müssen Sie ihn dort abholen, wo er steht, und sein individuelles Problem lösen“, unterstreicht Frank Wallau. Von Vorteil sei eine glaubwürdige Beraterpersönlichkeit, die eine langfristige Beziehung zum Unternehmer aufbaue. Auch Referenzen im Mittelstand helfen weiter, denn Unternehmen lernen vor allem von Unternehmen. Professor Michael Woywode vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim hält die hohe personale Dynamik in den Vertriebsabteilungen von Großunternehmen

ZERSPLITTERTES ZIELGRUPPE						absatzwirtschaft
Unternehmen 2004 in Deutschland nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen						
Umsatz in Millionen Euro	Unternehmen					insgesamt
	0 - 9	10 - 49	50 - 249	250 - 999	1000 und mehr	
bis 1	3 009 249	105 697	13 621			3 131 078
über 1-2	75 227	55 748	17 21			133 040
über 2-10	18 841	66 84	16 217			122 945
über 10-25	1 361	6 393	11 511			22 397
über 25-50	920	1 817	4 742			8 450
über 50						8 702
insgesamt	3 128 336	227 009	30 378	8 129	4 746	3 406 612

Wie kleine und mittlere Unternehmen ins Visier nimmt, legt auf ein äußerst heterogenes Ziel an. Unter „Mittelstand“ werden sowohl der Friseurläden mit drei Angestellten als auch der Maschinenbauer mit 450 Mitarbeitern und weltweitem Vertriebsnetz zusammengefasst. Folgt man der Definition des „Instituts für Mittelstandsforschung“ (IfM), existierten in Deutschland im vergangenen Jahr fast 3,6 Millionen mittelständische Unternehmen, davon über 300.000 Freiberufler und 636.000 Handwerksbetriebe. Von der Gesamtheit hatten gut 90 Prozent weniger als zehn Mitarbeiter. Nur gut ein Prozent erzielte mehr als zehn Millionen Euro Umsatz.
 Quelle: Statistisches Bundesamt, IfM Bonn, 2007



Einmalige Aktion: Der Versuch von Google, Mittelständler mit Pappkameraden zu überzeugen, scheiterte.

Mittelstand dienen. Rund 80 Prozent der Kunden zählen weniger als 20 Mitarbeiter. Der Druckmaschinenhersteller ist Weltmarktführer in der handveredlich geprägten Druckindustrie. „Vertrauen aufbauen und eine starke Marke, Überzeugungsarbeit leisten und dabei auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingehen, Werte vermitteln und deren Sinn darstellen“, so umreißt Marketingvorstand Dr. Jürgen Rautert das Erfolgsrezept: „Service sehen wir nicht als isolierte Einheit, sondern als Bindeglied zum Kunden. Service ist längst aus dem Schatten des Reparatur- und Ersatzdienstes herausgetreten. Service ist Vorsorge, Beratung, Seelentröster, Feuerwehr und vieles mehr.“

Auch für Automobilhersteller wird der Mittelstand angesichts rückläufiger Zulassungszahlen im Privatkundengeschäft immer bedeutender. So startete der Volkswagen-Konzern ein Internetportal für Großkunden. Flottenmanager haben dort Zugriff auf Ansprechpartner und maßgeschneiderte Fahrparklösungen. Den Service-Charakter unterstreicht die „Infothek“. Dort findet der Nutzer aktuelle Gerichtsurlaube zum Dienstwagen- und Verkehrsrecht.

Der Autovermieter Sixt konzentriert sein Leasinggeschäft künftig auf den Mittelstand. Der zunehmende Finanzierungsdruck in kleinen und mittleren Unternehmen lässt den Bedarf an Leasing und Fullservice-Leasing steigen. Für den Vertriebsvorstand sind drei Aspekte entscheidend: eine hohe Dienstleistungsqualität, eine breite Präsenz in Europa und der Welt sowie die Nähe zum Kunden durch individuelle Betreuung.

NEUE MOBILITÄT FÜR FIRMENKUNDEN

Mit Callcentern muss sich der mittelständische Firmenkunde bei Sixt nicht abgeben. Im Kundendienst pflegen persönliche Betreuer die Geschäftsbeziehung. Der Außendienst ist mit weitreichender Befugnis ausgestattet, damit er der Entscheidungsfreude der mittelständischen Kundschaft zeitnah nachkommen kann. Der Vertrieb gliedert sich in ein Key-Account-Management für Großkunden und eine breite Sales-Force für die KMU-Akquise. „Gefragt sind Produkte, die einfach strukturiert, praktikabel und günstig sind; sie müssen nicht die billigsten sein“, sagt Topp. „Die Kunden sind zufrieden, wenn Lösungen zuverlässig funktionieren und Versprechungen eingehalten werden. Hohe Service- und Beratungsqualität sind im Mittelstand besonders wichtig.“

für problematisch. „Mittelständler handeln zumeist beziehungsorientiert“, erklärt der Wissenschaftler. Darum sei die „soziale Einbettung“ der Kundenbeziehung eine notwendige Voraussetzung für den Geschäftsabschluss. Die wünschenswerte dauerhafte Geschäftsbeziehung leide häufig jedoch, so Woywode, weil in Großkonzernen die Gesprächspartner durch Reorganisation oder Karriereschritte schnell wechseln, während auf der Seite des Mittelstands durchaus 20 Jahre lang derselbe Einkaufsleiter stehen könne. Geschäftsbeziehungen würden dadurch systematisch in Mitleidenschaft gezogen. Woywode ist überzeugt, dass dieser Kostenaspekt einer Reorganisation in Großunternehmen unterschätzt wird. Wichtig ist aus seiner Sicht auch, dass der Vertrieb genügend Entscheidungsspielraum hat, weil der mittelständische Unternehmer schnell entscheidet und daher rasche Reaktionen erwarte. Außerdem dürfe das Produktangebot nicht zu komplex sein. Hier gelte es, die Modultiefe zu optimieren, damit die Leistung kommunizierbar bleibe. Die Heidelberger Druckmaschinen AG kann nach seiner Meinung als Best-Practice-Modell im B2B-Marketing für den

So

bringen Sie unsere Leser in Fabrik

Zu Verkaufen!

1000 €

1500 €

2000 €

2500 €

3000 €

3500 €

4000 €

4500 €

5000 €

Der Sonntag eignet sich perfekt für eine Spritztour. Kein Wunder, von unseren 10,89 Mio.* Lesern 3,36 Mio.* in den nächsten 1 bis 2 Jahren über die Anschaffung eines neuen Pkw nachdenken.

Bild

* ma 2007/Presseanfragen II
** Verbraucher-Analyse 2007/03

Sonntags wird entschieden am Sonntag