



Ist das Investitionsgütermarketing in der Praxis machbar?

von Hans Reizner

1 Marketingbegriffe

Marketing ist mehr als ein Schlagwort. Aber der Begriff des Marketings ist einem permanenten Wandel unterworfen und in der Literatur sowie vor allem in der Praxis mit keinem einheitlichen Vorstellungsbild verbunden (Weis). Marketing hat einen allgemein funktionalen (Aufgabenbereich der Absatzwirtschaft des Unternehmens) oder einen unternehmenspolitisch dominierenden (unternehmenspolitische Konzeption) Begriffsinhalt (Petermann). Marketing wird auch als verkaufsunterstützendes Instrument (Werbung, Verkaufsförderung) aufgefasst (Meffert).

Marketing als betriebswirtschaftliche Funktion ist überflüssig, weil es dafür bereits die bekannten Begriffe Vertrieb und Absatz gibt. Marketing als verkaufsunterstützendes Instrument ist im umfassenden Marketingbegriff der unternehmenspolitischen Konzeption enthalten und deshalb ebenso überflüssig. Marketing ist **marktorientierte Unternehmenspolitik** (Tietz) oder **marktorientierte Unternehmensführung** (Meffert). In der Praxis hat der VDMA diesen umfassenden Marketingbegriff übernommen, wie zwei Zitate beweisen:

„Marketing ist nicht nur als betriebliche Funktion, sondern in erster Linie als Führungskonzept zu verstehen. Marketing bedeutet die systematische Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf die Bedürfnisse der Abnehmer und die Möglichkeiten gegenwärtiger und potentieller Märkte (Voth 1976, S. 3)“.

„Auch im Maschinenbau ist der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt bereits seit langem vollzogen. Zwangsläufig sind andere Schwerpunkte zu setzen: Es geht nicht mehr darum, das zu verteilen („verkaufen“), was man in der Lage ist zu produzieren; vielmehr muß das produziert werden, was der Markt („Käufer“) verlangt. Die Folge davon ist eine am Markt orientierte Unternehmensführung – nichts anderes ist auch im Maschinenbau unter Marketing zu verstehen (Hampel 1987, S. 5)“.

In der Investitionsgüterindustrie wurde das Marketing als nicht praktikabel abgelehnt, weil die Praktiker irrtümlich meinten, das Marketing sei nur in der Konsumgüterindustrie anwendbar. In der Zwischenzeit wird dem Konsumgütermarketing das **Business-to-Business-Marketing** (Godefroid, Richter) gegenübergestellt. Von dem Konsumgütermarketing unterscheidet sich das **Industriegütermarketing** (Backhaus) dadurch, dass die Nachfrager nicht Letztverbraucher (private Haushalte), sondern Organisationen (Industrieunternehmen, Gebietskörperschaften usw.) sind.

Die Industriegüter können typologisch wie folgt eingeteilt werden (Kleinaltenkamp):

1. Produktionsgüter (produktive Verbrauchsgüter)
2. Investitionsgüter (produktive Gebrauchsgüter)
3. Systemtechnologien
4. Produktive Dienstleistungen

Dementsprechend gibt es folgende praktische Anwendungsfelder im Business-to-Business-Marketing:

1. Marketing für Produktionsgüter
2. Marketing für Investitionsgüter
3. Marketing für Systemtechnologien
4. Marketing für Produktivdienstleistungen

Investitionsgüter sind Anlagegüter, die im Anlagevermögen der Kunden aktiviert werden; sie lassen sich grob in Großanlagen und Einzelaggregate unterscheiden (Engelhardt/Günter, Kleinaltenkamp). Unter **Investitionsgütermarketing** versteht man die marktorientierte Unternehmensführung in der Investitionsgüterindustrie, insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau, bei der kunden- und wettbewerbsorientierten Vermarktung von Großanlagen und Einzelaggregaten auf nationalen und internationalen Käufermärkten.

2 Marketing als Maxime

In der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung kann die autonome Unternehmensführung unter vier verschiedenen Grundeinstellungen des Unternehmens gegenüber dem Absatzmarkt wählen (Kotler/Bliemel). Die folgende Tabelle enthält diese Konzepte, nach denen die Marketingaktivitäten ausgerichtet werden können.

Produktionskonzept	„Das Produktionskonzept geht von der Prämisse aus, daß die Verbraucher jene Produkte bevorzugen werden, die weithin verfügbar gehalten werden und kostengünstig sind. Daher konzentrieren sich die Entscheidungsträger im produktionsorientierten Unternehmen auf zwei Ziele: eine hohe Fertigungseffizienz und ein möglichst flächendeckendes Distributionssystem.“
Produktkonzept	„Das Produktkonzept geht von der Prämisse aus, daß die Konsumenten jene Produkte bevorzugen werden, die ein Höchstmaß an Qualität, Leistung und gesuchten Eigenschaften bieten. Die Manager im produktorientierten Unternehmen konzentrieren sich auf die Herstellung guter Produkte und auf Produktverbesserungen.“
Verkaufskonzept	„Das Verkaufskonzept basiert auf der Annahme, daß die Verbraucher von sich aus in der Regel keine ausreichende Menge der vom Unternehmen angebotenen Produkte kaufen werden. Daher muß das Unternehmen aggressiv verkaufen und aggressiv Absatzförderung betreiben.“
Marketingkonzept	„Das Marketingkonzept besagt, daß der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Wettbewerber.“

In der Investitionsgüterindustrie ist das **Produktionskonzept** aus folgenden Gründen nicht empfehlenswert:

1. Nur wenige Investitionsgüter, z.B. Lastkraftwagen, Baumaschinen, Landmaschinen, werden in Großserien hergestellt. Diese Masseninvestitionsgüter erfordern zwar eine hohe Fertigungseffizienz und ein möglichst flächendeckendes Distributionssystem, aber eine Überproduktion dieser Produkte kann auf den internationalen Käufermärkten oft nur mit hohen Verlusten verkauft werden.
2. Im Maschinen- und Anlagenbau werden die Investitionsgüter in Einzelfertigung sowie in Klein- und Mittelserienfertigung, z.B. Werkzeugmaschinen, hergestellt. Eine hohe Fertigungseffizienz ist in diesem Bereich nicht möglich.

Auch das **Produktkonzept** ist nicht empfehlenswert. In der Investitionsgüterindustrie planen die Ingenieure meistens Produkte, die ein Höchstmaß an Qualität, Leistung und technischen Eigenschaften besitzen. Die technische Lebensdauer dieser Produkte muss jedoch nicht länger sein als deren wirtschaftliche Lebensdauer. Eine zu hohe Produktqualität verursacht zu hohe Kosten und Preise, die von den Kunden oft aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr akzeptiert werden. Das Produktkonzept verursachte den wirtschaftlichen Niedergang der Büromaschinenindustrie (Beispiele: IBM, Olympia).

Das **Verkaufskonzept** versagt vollkommen im Investitionsgüterbereich. Der Bedarf an Investitionsgütern (Potentialfaktoren) wird durch das Produktionssystem (Corsten) des Kunden weitgehend determiniert. Die Absatzförderung (Werbung, Verkaufsförderung) kann den persönlichen Verkauf von Investitionsgütern nur vorbereiten, aber keinesfalls steigern. Das

aggressive Verkauften der Investitionsgüter schädigt lediglich den Ruf des Herstellers, weil der Kunde vor allem die fachliche Beratung seitens des Verkäufers erwartet und schätzt. Deshalb ist das Verkaufskonzept nicht empfehlenswert.

Nach Kotler/Bliemel ruht das **Marketingkonzept** auf vier Säulen:

1. Fokussierung auf den Markt
2. Orientierung am Kunden
3. Koordiniertes Marketing
4. Gewinn durch zufriedene Kunden

Das Marketingkonzept ist aus folgenden Gründen empfehlenswert:

1. Großanlagen und individualisierte Einzelaggregate werden als Spezialleistungen kundenorientiert verkauft und nach Auftragserhalt einzeln gefertigt. Dabei ist die Sicht des Kunden maßgebend. Die Referenzanlagen der Hersteller beweisen den Zufriedenheitsgrad der Kunden.
2. Standardisierte Einzelaggregate (Maschinen, Geräte, Apparate) werden aufgrund von Marktforschungsergebnissen marktbezogen entwickelt und vermarktet (Beispiele: Deckel, Gildemeister). Wegen der Spezialisierung sind für viele Einzelaggregate die Absatzmärkte eng. Breite Märkte existieren nur für die Masseninvestitionsgüter.
3. Beim koordinierten Marketing arbeiten alle Mitarbeiter des Unternehmens für die Kunden (Außendienst-mittleres Management-Topmanagement). Der Kunde steht im Mittelpunkt der Unternehmenskonzeption; das koordinierte Marketing wirkt als integrative Kraft. Voraussetzung dafür ist die kundenorientierte Marketingorganisation.
4. Die empirischen Ergebnisse einer Untersuchung bei Industrieunternehmen zeigen, dass stark marktorientierte Unternehmen eine höhere durchschnittliche Rendite des Gesamtkapitals haben als schwach marktorientierte Unternehmen. Auch das durchschnittliche Umsatzwachstum der stark marktorientierten Unternehmen ist größer als dasjenige der schwach marktorientierten Unternehmen (Backhaus).

Das Marketingkonzept ist der Hauptgrundsatz für die Gestaltung der Unternehmenspolitik. Marketing als Maxime (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen) bedeutet, dass alle in dem Unternehmen zu treffenden Entscheidungen an den Gegebenheiten und Erfordernissen der Marketingumwelt auszurichten sind. Nur das Topmanagement kann diese unternehmenspolitische Grundsatzentscheidung treffen. Wenn das Topmanagement das Marketingkonzept nicht akzeptiert wird, dann ist das Investitionsgütermarketing in der Praxis nicht machbar.

3 Marketing als Mittel der aktiven Marktgestaltung

Im Konsumgütermarketing kommt es gelegentlich zu einem aggressiven Vorgehen bei der Marktgestaltung (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen). Demgegenüber versagt diese aggressive Marktbearbeitung seitens der Hersteller im Investitionsgütermarketing. Die Marktgestaltung im Investitionsgüterbereich muss differenziert geplant werden, da die verschiedenen Klassen der Investitionsgüter unterschiedliche Marktgestaltungen erfordern, wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich wird.

Investitionsgüterklasse	Großanlagen	Individualisierte Einzelaggregate	Standardisierte Einzelaggregate
Absatzmärkte	Kundenmärkte	Kundenmärkte	anonyme Märkte
Marktverhalten	passiv und aktiv	passiv und aktiv	aktiv
Beispiele	Industrieanlagen	Industrieöfen	Holzbearbeitungsmaschinen

Auf Käufermärkten sollten die Investitionsgüterhersteller aktiv anbieten, weil sonst die Marktverdrängung durch die aktiven Wettbewerber droht. Grundsätzlich kommen für sämtliche Investitionsgüterkategorien folgende Marketinginstrumente in Betracht:

- Produkt- und Programmpolitik
- Preis- und Konditionenpolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Im Investitionsgütermarketing kann man diese Marketinginstrumente nicht rezeptartig anwenden. Vielmehr müssen die jeweilige Marktkonstellation, die unterschiedlichen Bedarfsträger und deren Beschaffungsprozesse sowie die Investitionsgüterkategorien von den Marketingfachleuten beachtet werden. Meistens liegt bei der Planung des Marketing-Mix der Schwerpunkt auf der Produkt- und Programmpolitik (Standardisierung und Individualisierung der Anlagegüter). Auch die Finanzkraft der Investitionsgüterhersteller ist ein wichtiger Faktor bei der Marketingplanung.

4 Marketing als Methode systematischer Entscheidungen

Die Entscheidungsträger im Unternehmen sollen systematische Entscheidungen treffen. Durch die Anwendung der formalen Entscheidungstheorie kann dieser Entscheidungsprozess im Modell nach Nieschlag/Dichtl/Hörschgen wie folgt dargestellt werden.

Lfd. Nr.	Phase	Funktionsträger
1	Erkennen des Problems	
2	Informationsbeschaffung	Absatzforschung/Rechnungswesen
3	Datenanalyse	Absatzforschung/Rechnungswesen
4	Erarbeitung einer Konzeption	Absatzplanung
5	Entschlussfassung	Management
6	Realisation der Absatzkonzeption	Innere und äußere Absatzorganisation
7	Kontrolle	Absatzkontrolle/Rechnungswesen/Statistik

Nach Meffert können sämtliche Aufgaben und Aktivitäten des Marketings in einem Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung (Managementprozess) aufgezeigt werden:

1. Analysephase
2. Prognosephase
3. Festlegung der langfristigen Unternehmens- und Marketingziele sowie der Strategien
4. Operative Marketingplanung (Marketing-Mix)
5. Realisation und Durchsetzung der Strategien und des Marketing-Mix

Nach Backhaus sind die Grundelemente der Marketingkonzeption:

1. Situationsanalyse
2. Ziele
3. Strategien
4. Maßnahmen
5. Controlling

Für die unternehmensspezifische Gestaltung des Managementprozesses ist das Marketing-Management verantwortlich. Die Methode der systematischen Entscheidungen ist auch im Investitionsgütermarketing anwendbar, sofern die Investitionsgüterklassen bei dem gedanklichen Entwurf der firmenspezifischen Marketingkonzeption berücksichtigt werden.

5 Marketing-Prüflisten als Entscheidungshilfen

Nach dieser sehr kurzen Einführung in die moderne Marketingtheorie soll die Frage beantwortet werden, ob das Investitionsgütermarketing in der Praxis machbar ist. Wenn das Marketingkonzept in der Praxis angewandt werden soll, dann muss zunächst der Ist-Zustand des Vertriebs durch eine betriebliche Organisationsanalyse (Acker) ermittelt werden. Zur Prüfung dieses Ist-Zustandes auf Fehler und Unzweckmäßigkeiten eignen sich Marketing-Prüflisten. Die Prüfliste ist eine Zusammenstellung von fachlichen Fragen, deren ehrliche Beantwortung auf vorhandene Schwachstellen im Marketingbereich hinweist. Die darin gestellten Fragen sollen von einem fachkundigen Team objektiv und sorgfältig beantwortet werden.

Die „Prüflisten für besseres Investitionsgüter-Marketing“ sind eine nützliche Entscheidungshilfe für die Praxis. Sie enthalten 25 umfangreiche Prüflisten mit über 700 Prüffragen zu folgenden Bereichen des Investitionsgütermarketings:

- Unternehmensführung
- Absatzforschung
- Produkt- und Programmpolitik
- Preis- und Konditionenpolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Dieser Inhalt entspricht auch gegenwärtig der modernen Marketingtheorie und bezieht sich auf das Marketing für Einzelaggregate.

Da der Maschinenbau eine außenhandelsintensive Branche ist, enthält das praxisbezogene Fachbuch „Erfolgreiches Export-Marketing von Investitionsgütern“ umfangreiche Prüflisten zu folgenden Bereichen des Exportmarketings für Einzelaggregate:

- Exportorientierte Unternehmensführung
- Exportabsatzforschung
- Produkt- und Programmpolitik
- Preis- und Konditionenpolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Der betriebswirtschaftliche Nutzen dieser Marketing-Prüflisten besteht darin, dass das Management alle im Maschinenbau wichtigen Marketingaspekte in einer logischen Reihenfolge prüfen kann. Dabei deutet jede erkannte Schwachstelle auf ein vorhandenes Marketingproblem hin. Die festgestellten Probleme sind durch qualifizierte Verbesserungsvorschläge zu lösen. Durch diese Problemlösungen kann das Management eine firmenspezifische Marketingkonzeption entwickeln. Auf der Basis dieser Konzeption ist das Investitionsgütermarketing in der Praxis machbar!

Literaturhinweise

- Acker, H.B. (1973), Organisationsanalyse, 9. Auflage, Baden-Baden und Bad Homburg von der Höhe 1973
 Backhaus, K. (1990), Investitionsgütermarketing, 2. Auflage, München 1990
 Backhaus, K. (1999), Industriegütermarketing, 6. Auflage, München 1999
 Corsten, H. (1996), Produktionswirtschaft, 6. Auflage, München 1996
 Engelhardt, W.H./Günter, B. (1981), Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart 1981
 Godefroid, P. (1995), Investitionsgüter-Marketing, Ludwigshafen (Rhein) 1995
 Hampl, R. (1985), Vertriebssteuerung mit Branchenkennzahlen, Frankfurt/Main 1985

Kleinaltenkamp, M. (1995), Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Technischer Vertrieb, hrsg. von M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, Berlin 1995
Kotler, P./Bliemel, F. (1992), Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992
Meffert, H. (2005), Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2005
Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1972), Marketing, 5. Auflage, Berlin 1972
Petermann, G. (1979), Absatzwirtschaft, Stuttgart 1979
Reizner, H. (1988), Prüflisten für besseres Investitionsgüter-Marketing, Frankfurt/Main 1988
Reizner, H. (1990), Erfolgreiches Export-Marketing von Investitionsgütern, Wiesbaden 1990
Richter, H.P. (2001), Investitionsgütermarketing, München 2001
Tietz, B. (1975), Die Grundlagen des Marketing, Band 2, Die Marketing-Politik I, München 1975
Voth, D. (1976), Marketing im Maschinenbau, Frankfurt/Main 1976
Weis, H.C. (1995), Marketing, 9. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1995

Dipl.-Betriebswirt Hans Reizner, Unternehmensberater für Investitionsgüter- und Exportmarketing, Lichtenbergweg 6, D-71546 Aspach, Tel/Fax: 07148/924656, E-Mail: reizner@reizner-exportberatung.de, Web: <http://www.reizner-exportberatung.de> , <http://www.reizner-exportberatung.de/Investitionsquetermarketing.htm>, <http://www.reizner-exportberatung.de/Exportmarketing.htm>, <http://www.reizner-exportberatung.de/Marketing-Fachbuecher.htm>