

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 078

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Beutin, N./Kühlborn, S./Daniel, M.*

**Marketing und Vertrieb im deutschen  
Maschinenbau –**  
Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-288-X

*Dr. Nikolas Beutin* ist Geschäftsführer und Partner von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim.

*Dipl. Wirtsch.-Ing. Sven Kühlborn* ist Senior Consultant bei Prof. Homburg & Partner sowie Doktorand am Lehrstuhl Marketing I an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Michael Daniel* war Praktikant bei Prof. Homburg & Partner sowie Diplomand am Lehrstuhl Marketing I an der Universität Mannheim und arbeitet heute im Bereich Marketing/Sales bei der Rima-Systems GmbH, Düsseldorf.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
2.	Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	3
3.	Bestandsaufnahme .....	5
	3.1. Aktueller Problemdruck im deutschen Maschinenbau .....	5
	3.2. Wettbewerbsstrategie .....	6
	3.3. Preismanagement.....	8
	3.4. Produktmanagement .....	11
	3.5. Kommunikationsmanagement .....	13
	3.6. Vertriebsmanagement .....	14
	3.7. Allgemeine Kennzahlen der befragten Unternehmen .....	15
4.	Erfolgsfaktoren .....	16
5.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	18
6.	Literaturangaben .....	19

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen.....	4
Abbildung 2: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl/Durchschnittlicher Jahresumsatz der befragten Unternehmen.....	4
Abbildung 3: Problemdruck-Problemlösungs-Matrix.....	5
Abbildung 4: Wahrgenommener Problemdruck von Unternehmen.....	6
Abbildung 5: Verfolgte Wettbewerbsstrategie.....	7
Abbildung 6: Wettbewerbsvorteile im deutschen Maschinenbau.....	7
Abbildung 7: Aussagen bezüglich des Preismanagements im deutschen Maschinenbau .....	8
Abbildung 8: Determinanten der Preisfindung im deutschen Maschinenbau.....	9
Abbildung 9: Preisentscheidungskompetenzen im deutschen Maschinenbau .....	10
Abbildung 10: Wichtigkeit der Preisinstrumente im deutschen Maschinenbau.....	10
Abbildung 11: Bedeutung von Dienstleistungen und Systemlösungen im deutschen Maschinenbau .....	11
Abbildung 12: Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen im deutschen Maschinenbau .....	12
Abbildung 13: Wichtigkeit der Instrumente des Produktmanagements im deutschen Maschinenbau .....	13
Abbildung 14: Wichtigkeit von Kommunikationsinstrumenten im deutschen Maschinenbau .....	13
Abbildung 15: Schwerpunktsetzung im Vertrieb (direkt vs. indirekt).....	14
Abbildung 16: Wichtigkeit von Vertriebskanälen im deutschen Maschinenbau .....	14
Abbildung 17: Umsatzrendite bei verschiedenen Wettbewerbsstrategien .....	16
Abbildung 18: Bedeutung von Instrumenten des Preismanagements in Abhängigkeit von der Umsatzrendite .....	17

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen der befragten Branchen.....	22
---	----

## Abstract

Viele Industrieunternehmen stehen seit einigen Jahren vor einer Reihe von neuartigen und teilweise existentiellen Herausforderungen. Dies sind v.a. der zunehmende internationale Wettbewerb durch die wachsende Globalisierung und die zunehmende Angleichung von Produkten in Bezug auf Qualität und Technologie. Auch der reine Fokus auf Produktqualität, Forschung & Entwicklung sowie den Produktionsbereich eines Unternehmens reicht längst nicht mehr aus, um im (internationalen) Markt bestehen zu können. Der systematische Einsatz von modernen Marketing- und Vertriebsinstrumenten zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen wird somit immer wichtiger.

Der Maschinenbau ist einer der wichtigsten Bestandteile einer Volkswirtschaft in fast jeder Industrienation. In Deutschland ist der Maschinen- und Anlagenbau der größte Arbeitgeber im verarbeitenden Gewerbe. Auch international hat der deutsche Maschinenbau eine große Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Marketing- und Vertriebsaktivitäten im deutschen Maschinenbau untersucht, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Eine schriftliche Befragung von 156 Geschäftsführern/Vorständen bzw. Marketing-/Vertriebsleitern der führenden deutschen Maschinenbauunternehmen zeigt, dass die derzeitigen Marketing- und Vertriebspraktiken der meisten Maschinenbauunternehmen wohl nicht ausreichen, um den großen Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Dabei wird deutlich, dass vor allem die „klassischen“ Strategien schon heute nicht mehr die erfolgreichsten sind. Statt einer Ausrichtung auf Produktqualität und Preis ist bspw. vielmehr eine Ausrichtung auf Kundennutzen und Schnelligkeit erfolgsversprechender.

## 1. Einleitung

Die aktuelle wirtschaftliche Lage auf dem Weltmarkt ist schwierig und viele Märkte befinden sich im Umbruch. Auch die Maschinenbaubranche ist von diesen Entwicklungen betroffen. Dabei bestimmen **drei wesentliche Einflussfaktoren** den aktuellen Wandel:

- wachsende Globalisierung,
- zunehmende Angleichung von Produkten sowie
- neue technologische Entwicklungen.

Die **wachsende Globalisierung** und die damit verbundene Internationalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte haben zu einer verschärften internationalen Konkurrenzsituation für Maschinenbauunternehmen geführt. Neben diesem Wettbewerb auf den internationalen Märkten beobachten insbesondere westeuropäische Industrieunternehmen eine zunehmende Präsenz von ausländischen Anbietern auf ihren Heimatmärkten.

Die noch zu Beginn der achtziger Jahre zu verzeichnende Differenzierung von westeuropäischen Industrieunternehmen über die Qualität der Produkte und die überlegene Technologie schwindet. Es ist eine **zunehmende Angleichung von Produkt(qualität)en und immer höheren Kundenanforderungen an dieselbe** festzustellen, was schnell zu sinkenden Kundenzufriedenheiten führen kann (vgl. Beutin 2003). Technologische Vorsprünge können dabei nur noch durch sehr hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung verwirklicht werden und sind weitaus schwieriger dauerhaft aufrecht zu erhalten als noch vor einigen Jahren. Aufgrund dieser Entwicklungen sehen sich Industrieunternehmen einem zunehmenden Preiswettbewerb ausgesetzt. Der Einsatz moderner Marketing-/Vertriebsinstrumente zur Gewinnung von Unterscheidungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger (vgl. Homburg/Schäfer/Beutin 2001; Homburg/Krohmer 2002).

Hinzu kommen immer schneller fortschreitende **technologischer Entwicklungen** v.a. im Bereich der Steuerung, Vernetzung etc. von ehemals rein „mechanischen Produkten“, die viele Maschinenbauunternehmen vor große Herausforderungen stellen. Diese Entwicklung betrifft dabei sowohl die Produktion als auch Logistik, Einkauf, Marketing und v.a. den Vertrieb.

Der **Maschinenbau spielt eine Schlüsselrolle in fast jeder Industrienation** und gilt als Kern der Investitionsgüterindustrie. Der Maschinenbau ist dabei ein Wirtschaftsbereich, der von der Druck-/Papiertechnik, über Antriebs-/Fördertechnik bis zu Industrieöfen/Feuerungen ein breit gefächertes Spektrum an Teilbranchen umfasst (VDMA 2002).

Der deutsche Maschinenbau stellt **im deutschen Markt die größte Branche** dar und nimmt auch **im gesamten Weltmarkt eine führende Position** ein. Mit knapp 20% Anteil (434 Mrd. €) am Welthandel im Jahr 2001 beschäftigt der deutsche Maschinenbau in seinen zahlreichen Teilbranchen einen Großteil der Arbeitnehmer Deutschlands. Während die USA mit 18%

ebenfalls zu den wichtigen Lieferländern gehört, liegen andere Länder, wie UK oder Frankreich, weit hinter dem deutschen Anteil zurück. Auch Singapur, Südkorea, Hongkong und Taiwan reichen mit zusammen ca. 5% nicht ansatzweise an die deutsche Konkurrenz heran.

Um die Maschinenbaubranche wieder zu stärken, sind die Unternehmen gezwungen, sich **auf die wachsenden Ansprüche ihrer Kunden** und die **harte gegenseitige Konkurrenz einzustellen**. Diether Klingenberg, Präsident des VDMA (Verband des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus), sieht die zentralen Herausforderungen an deutsche Maschinenbau-Unternehmen in einem verstärkten Ausbau und Einsatz von

- kundenorientierten Problemlösungskonzepten
- integrierten Leistungsangeboten als Lösungsanbieter („Solution Provider“)
- umfassenden Dienstleistungsangeboten (sowohl bei der Produktoptimierung als auch bei der Optimierung vor- und nachgelagerter Prozesse) sowie
- nutzenorientierten, wettbewerbsfähigen Preisen (vgl. VDMA 2002).

Es ist offensichtlich, dass für die Bewältigung dieser Herausforderungen den **Marketing- und Vertriebsbereichen der Unternehmen eine entscheidende Rolle** zukommt.

## 2. Grundlagen der empirischen Untersuchung

Vor dem geschilderten Hintergrund ist die **zentrale Fragestellung** der vorliegenden Untersuchung, wie deutsche Maschinenbauunternehmen ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten angesichts der anstehenden Herausforderungen gestalten (sollten) und welche Erfolgswirkungen sich erkennen lassen. Dabei sind im Einzelnen folgende Fragen von zentraler Bedeutung:

- In welchen Bereichen besteht der höchste Problemdruck im deutschen Maschinenbau? (Abschnitt 4.1)
- Welche Wettbewerbsstrategie verfolgen deutsche Maschinenbauunternehmen? (Abschnitt 4.2)
- Welche Marketinginstrumente sind wie wichtig? (Abschnitt 4.3 bis 4.6)
- Welche Erfolgsfaktoren lassen sich identifizieren? (Abschnitt 5)

Zur Beantwortung dieser Fragen führte Prof. Homburg & Partnern in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim (IMU) im Zeitraum Frühjahr 2002 eine schriftliche Befragung im deutschen Maschinenbau durch. Um einen repräsentativen Überblick über die aktuelle Situation der Branche zu gewährleisten, wurden **853 Geschäftsführer/Vorstände bzw. Marketing-/Vertriebsleiter deutscher Maschinenbauunternehmen kontaktiert**. Von den insgesamt angeschriebenen Personen haben sich 156 an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 18,3%.

Abbildung 1 zeigt die Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen. Die Darstellung verdeutlicht, dass von allen wichtigen Teilbranchen des Maschinenbaus ausreichend viele Unternehmen befragt wurden. Einige Teilbranchen sind zahlenmäßig so stark, dass **branchenindividuelle Aussagen** getroffen werden können.

Die durchschnittlichen Umsatz- und Mitarbeiterzahlen belegen, dass vorwiegend mittlere bis große Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben. Teilweise weisen die **Teilbranchen des Maschinenbaus erhebliche Unterschiede** auf. Vor allem die Druck- und Papiertechnik mit einem durchschnittlichen Umsatz von 12.670 Mio. Euro und einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 2.273 sowie die Landtechnik mit einem durchschnittlichen Umsatz von 3.679 Mio. Euro und einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 1.647 liegen weit über dem Mittelwert der gesamten Branche. Dies mag vor allem daran liegen, dass in deren Sortiment z.B. auch Kleinkopierer oder Gartengeräte enthalten sind, die vermehrt auch Endverbraucher erreichen und daher ein großes Umsatzvolumen realisieren. Dementsprechend ist auch die Mitarbeiterzahl sehr hoch. Abbildung 2 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

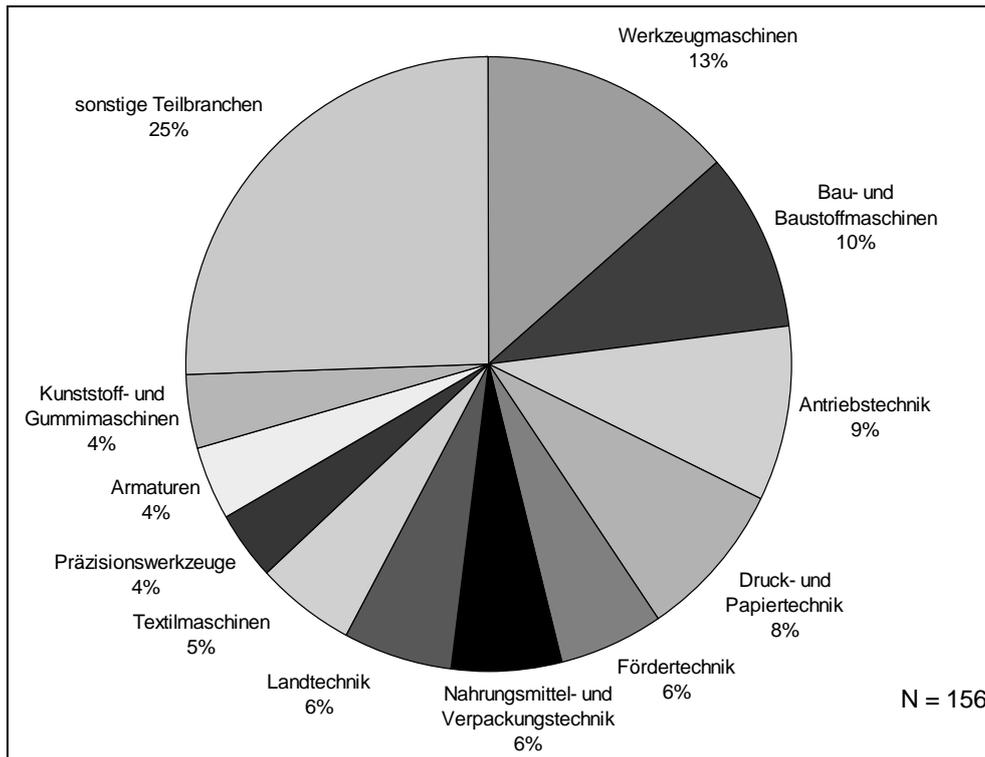


Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

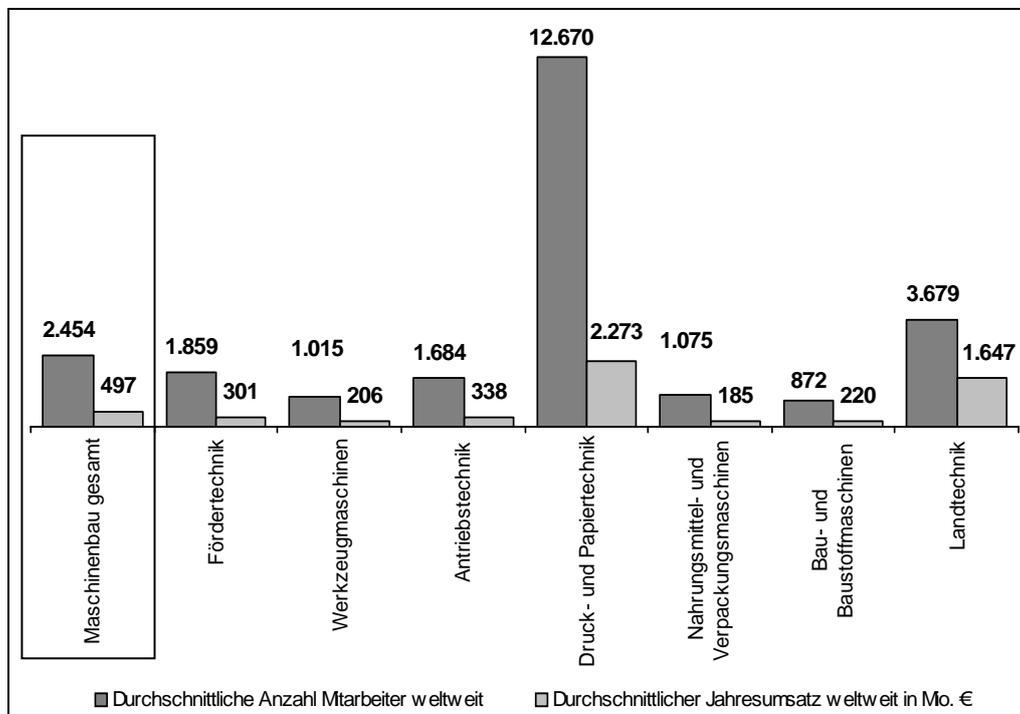


Abbildung 2: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl/Durchschnittlicher Jahresumsatz der befragten Unternehmen

### 3. Bestandsaufnahme

#### 3.1. Aktueller Problemdruck im deutschen Maschinenbau

Im Jahr 1992 legte H. Simon eine Studie vor, in der dargestellt wurde, wie hoch die Manager von Industrieunternehmen den **Problemdruck in verschiedenen Bereichen des Marketings** empfinden (Simon 1992). Da diese Studie **bereits 10 Jahre zurückliegt**, hat es sich angeboten, die Verschiebungen des Problemdrucks zu überprüfen. Wir sind in unserer Studie noch einen Schritt weiter gegangen und haben zudem erfragt, wie hoch die Führungskräfte das eigene Problemlösungspotenzial in den verschiedenen Bereichen einschätzen.

Die folgende Matrix zeigt, dass **in vielen wichtigen Bereichen ein hoher Problemdruck** herrscht (vgl. Abbildung 3). Insbesondere die Bereiche Preis, Produktdifferenzierung und Nachfragerückgang sind problematisch, da hier das **Problemlösungspotenzial der Unternehmen eher gering** ist. Dies steht mit der schon in den Abschnitten 1 erwähnten Lage der Branche im Einklang. Die ausländische Konkurrenz dringt mit Produkten auf den Markt, die vergleichbare Ausstattung vorweisen, jedoch günstiger produziert werden. Dementsprechend versorgen sich die Kunden immer mehr bei der ausländischen Konkurrenz. Es ist ein Nachfragerückgang zu verzeichnen.

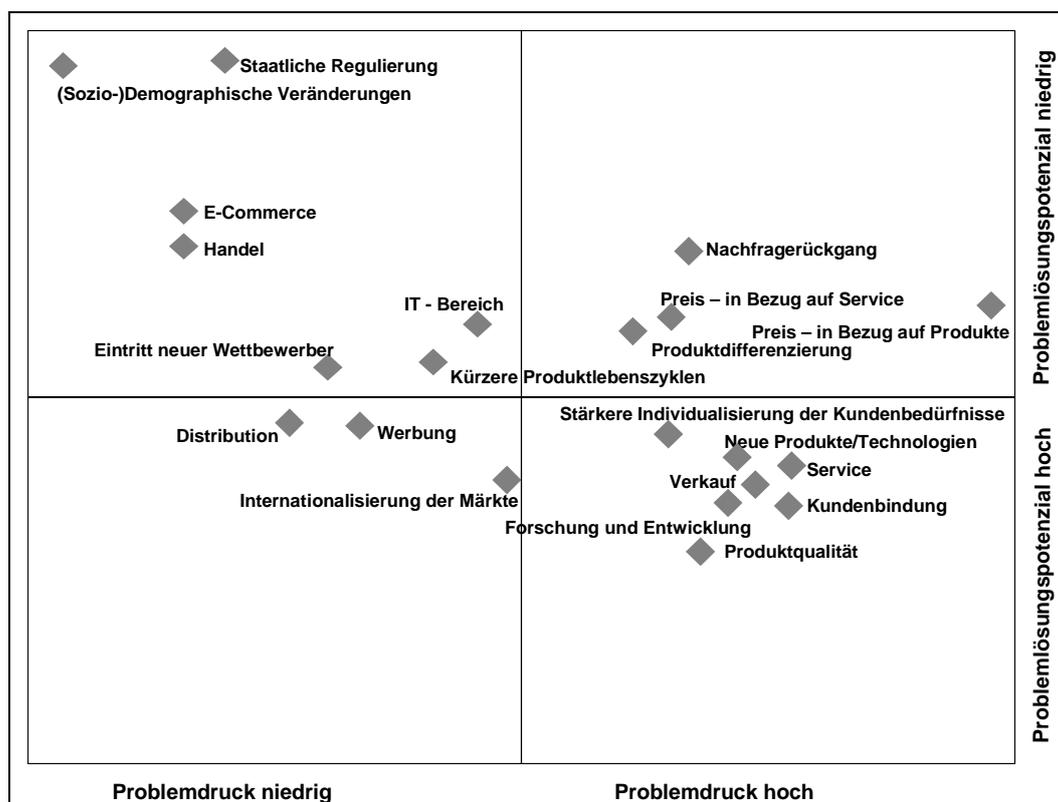


Abbildung 3: Problemdruck-Problemlösungs-Matrix

Die folgende Gegenüberstellung (vgl. Abbildung 4) zeigt die Zahlen von 1992 und 2002.

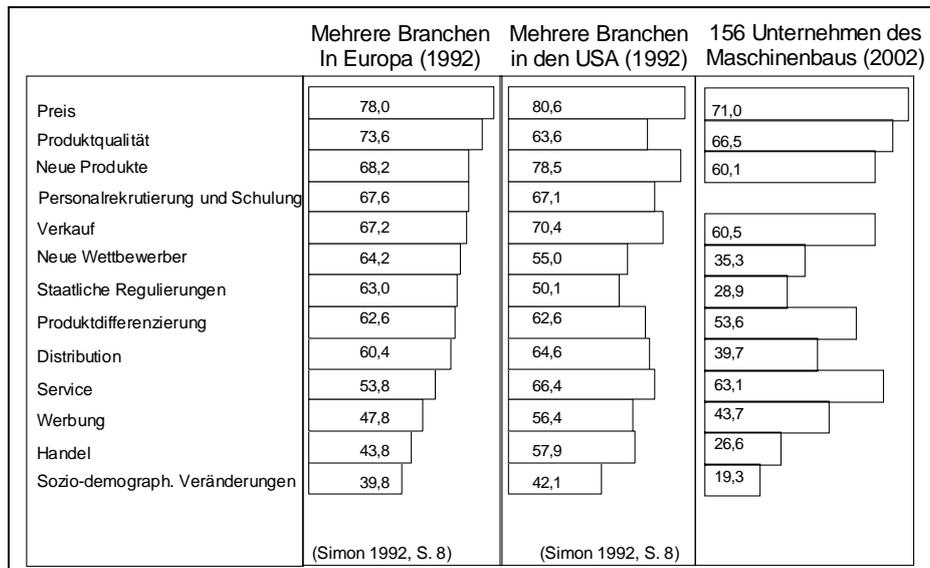


Abbildung 4: Wahrgenommener Problemdruck von Unternehmen

Wie zu erkennen ist, hat der **Problemdruck in vielen Teilbereichen etwas nachgelassen**. Innerhalb des Bereiches „Service“ hat der Problemdruck jedoch scheinbar zugenommen. Dies unterstreicht die zunehmende Bedeutung von Services/Dienstleistungen im deutschen Maschinenbau (vgl. Beutin 2000, 2003).

### 3.2. Wettbewerbsstrategie

Der deutsche Maschinenbau sieht **traditionell seine Wettbewerbsvorteile in Produktqualität und Innovationsfreudigkeit** begründet. Wie zu Anfang schon dargelegt, reicht dies jedoch längst nicht mehr aus, da die internationale Konkurrenz qualitativ gleichgezogen hat. Wie sieht deshalb die verfolgte Wettbewerbsstrategie in der Praxis momentan aus? Auf den gesamten Maschinenbau bezogen ist die Wettbewerbsstrategie zu 38% noch immer auf die Qualität der Produkte ausgerichtet. Auch der mittlerweile enorm wichtige Bereich der Dienstleistungen ist mit 20% ein bedeutender Faktor in der Bestimmung der Wettbewerbsstrategie. Dies zeigt, dass die Unternehmen versuchen, sich durch ein differenziertes Leistungsangebot von der Konkurrenz abzuheben. Interessanterweise scheint im Bereich der Antriebstechnik ein anderes Vorgehen vorzuherrschen. Der Preis ist hier deutlich wichtiger, während Service und Dienstleistung eine eher untergeordnete Rolle spielen. Möglicherweise liegt das darin begründet, dass ein großer Teil des Geschäftes im OEM-Bereich getätigt wird (vgl. Abbildung 5).

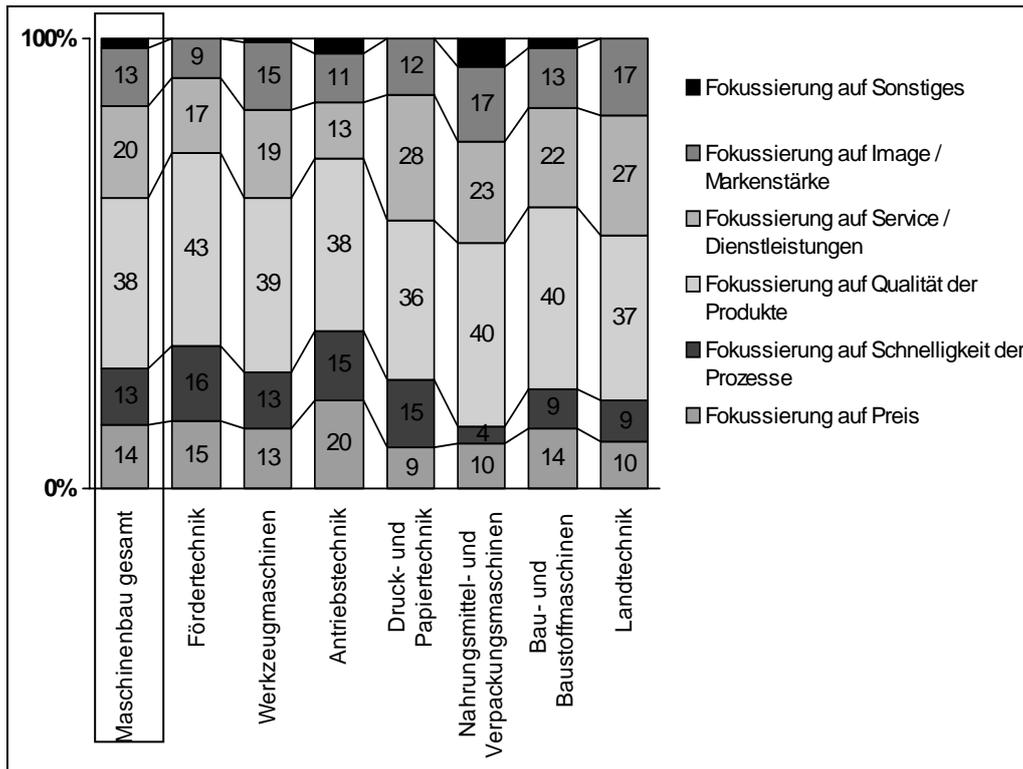


Abbildung 5: Verfolgte Wettbewerbsstrategie

Im deutschen Maschinenbau sehen sich 92% der Unternehmen im Besitz eines *Wettbewerbsvorteils* gegenüber der Konkurrenz. Auf die offene Frage, worin diese Vorteile bestehen, machten **über 50% der Unternehmen produkt- bzw. technologiebezogene** Angaben. Nur wenige sahen sich in Bezug auf den Service im Vorteil (5%). Auch die eigene Flexibilität und Schnelligkeit werden insgesamt nur zu 5% als eigener Wettbewerbsvorteil angesehen (vgl. Abbildung 6).

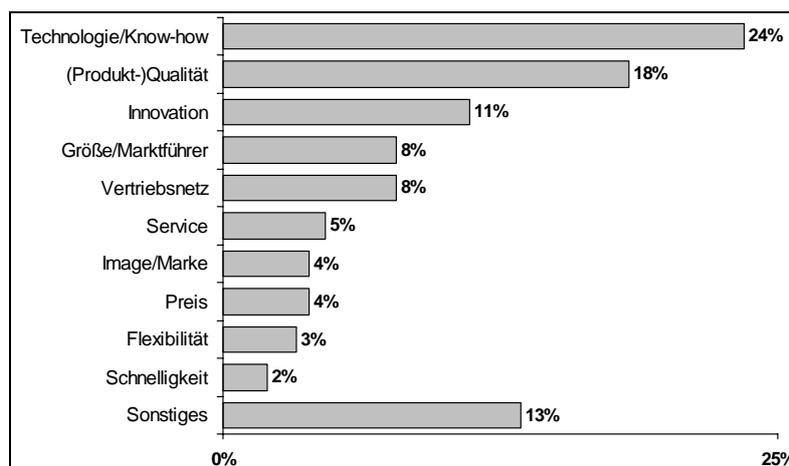


Abbildung 6: Wettbewerbsvorteile im deutschen Maschinenbau

### 3.3. Preismanagement

Die Ergebnisse unserer Studie in Bezug auf das Preismanagement im deutschen Maschinenbau zeigen, dass die **Unternehmen hier Defizite aufweisen** (vgl. Abbildung 7). So geben nur 13% der befragten Unternehmen an, ein systematisches Pricing produktbegleitender Dienstleistungen zu machen („Zustimmung“ hier und im Folgenden als Top-Two-Box auf einer 1 bis 6 Skala gemessen). Gerade dieser Punkt sollte angesichts der sehr hohen Bedeutung von Dienstleistungen in der Maschinenbaubranche (vgl. dazu auch Abschnitt 4.4) jedoch stärker beachtet werden. Auch die Messung von Preiselastizitäten (32%) und die systematische Messung der Preisdurchsetzung (20%) spielt eine vergleichbar geringe Rolle. Generell scheint die Preissetzung strategisch ausgerichtet zu sein. Während kurzfristige Änderungen der Preise kaum in Betracht gezogen werden (28%), spielt eine langfristige Planung eine große Rolle in der Preispolitik (68%).

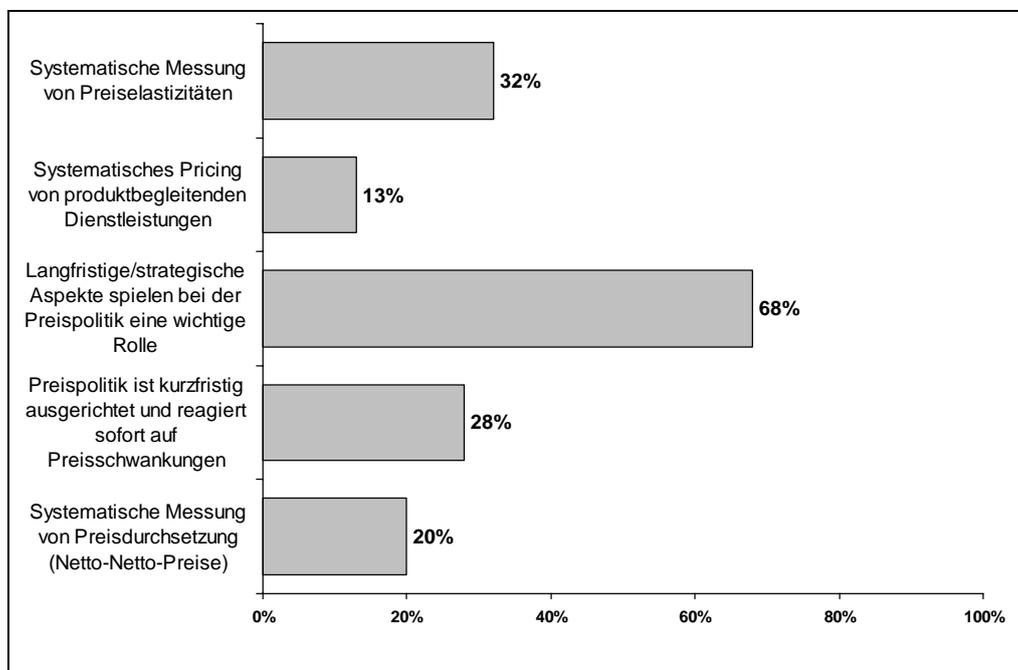


Abbildung 7: Aussagen bezüglich des Preismanagements im deutschen Maschinenbau

Zudem zeigt sich die Branche auch in der Art der **Preisfindung** unausgewogen. Diese **orientiert sich zu einem sehr hohen Anteil entweder an der eigenen Kostenstruktur** (folgt also dem Vorgehen des Cost-Plus-Pricing mit 40%) oder passt diese den **Wettbewerbspreisen** an (zu 37%). Andere Aspekte werden nur wenig beachtet. So geht ein systematisch ermittelter Kundennutzen nur zu 9% in die Preisfindung ein. Dies ist überraschend, wenn man den engen Kontakt zwischen Anbieter und Abnehmer auf Investitionsgütermärkten bedenkt. Dieses Aufteilung zieht sich, mit nur geringen Differenzen, durch nahezu alle Teilbranchen (vgl. Abbildung 8).

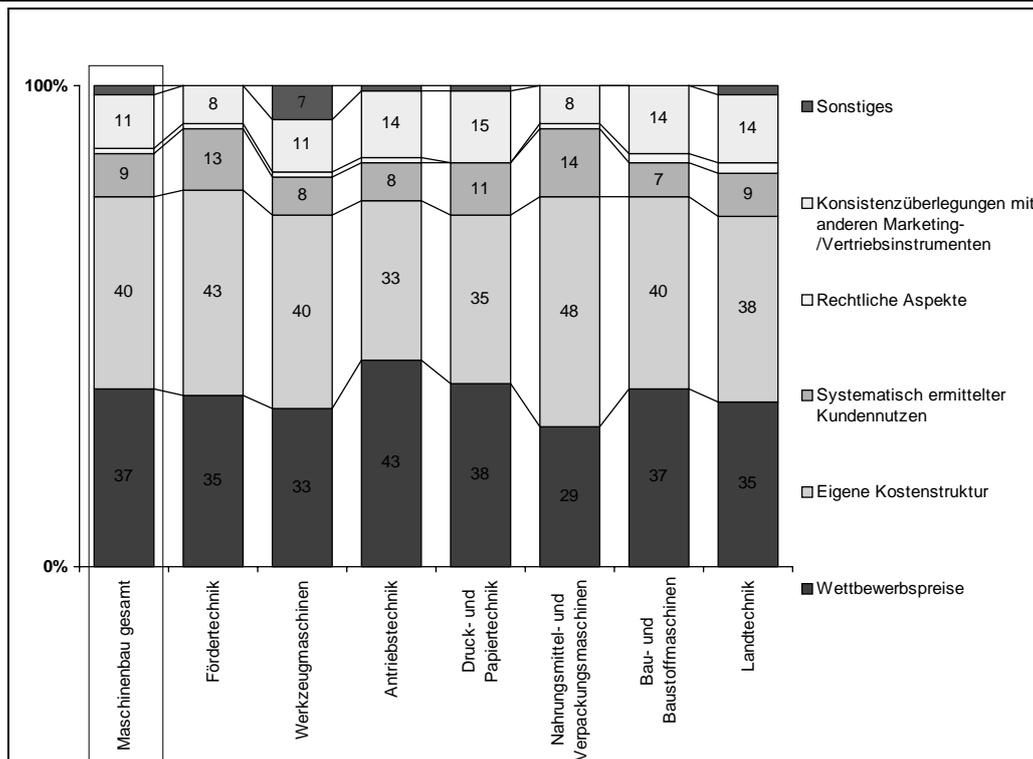


Abbildung 8: Determinanten der Preisfindung im deutschen Maschinenbau

Bei der Untersuchung der Verteilung der **Preiskompetenz** im Unternehmen fällt auf, dass im Wesentlichen zwei Gruppen an der Preisfindung beteiligt sind: die Geschäftsführung zu 40% und der Vertrieb zu 39% (vgl. Abbildung 9). Erstaunlicherweise ergeben sich keine Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße. Erwartet wurde, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Preiskompetenz der Geschäftsführung abnehmen würde. Auch innerhalb der Teilbranchen gab es nur geringe Unterschiede. Im Bereich der Landtechnik wies der Vertrieb eine überdurchschnittlich hohe Preiskompetenz (51%) auf. Da innerhalb der Landtechnik der Handel eine große Rolle spielt, werden dort die Preise vermutlich durch eine Reihe von Boni und Rabatten beeinflusst. Dem Vertrieb wird in dieser Branche daher vermutlich eine größere Verhandlungskompetenz zugestanden. Dagegen werden im Bereich der Bau- und Baustoffmaschinen die Kompetenzen des Vertriebes eher beschnitten (nur 27%). Die Geschäftsführung entscheidet hier überwiegend selbst (zu 58%).

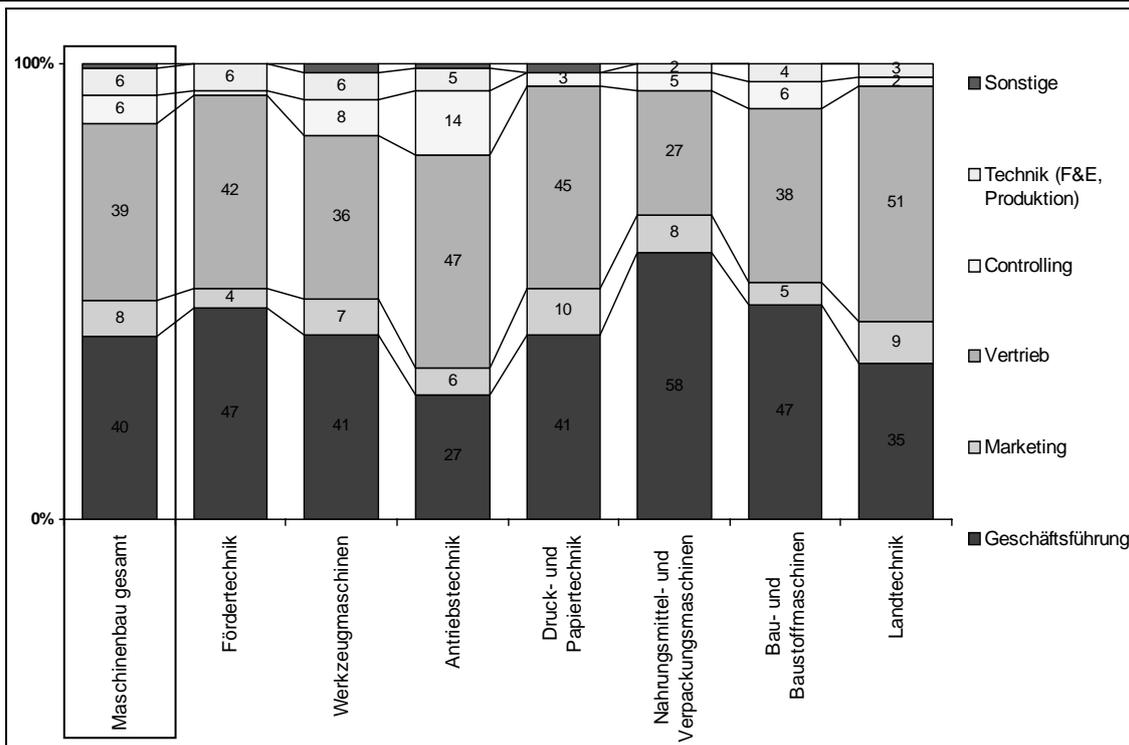


Abbildung 9: Preisentscheidungskompetenzen im deutschen Maschinenbau

Zusätzlich zur Preiskompetenz sind die **angewendeten Preisinstrumente** von Bedeutung. Hier zeigt sich, dass die Bedeutung der Instrumente im Preismanagement tendenziell als gering eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 10). Die Preisbündelung wird von 20% als bedeutsam angesehen. Dagegen sind die Instrumente der Preisdifferenzierung und des Rabatts (39%) sowie kundenbezogene Boni (29%) bedeutsamer. Zusammengenommen könnte dies als Beleg für die hohe Bedeutung einer kundenindividuellen Preisgestaltung angesehen werden.

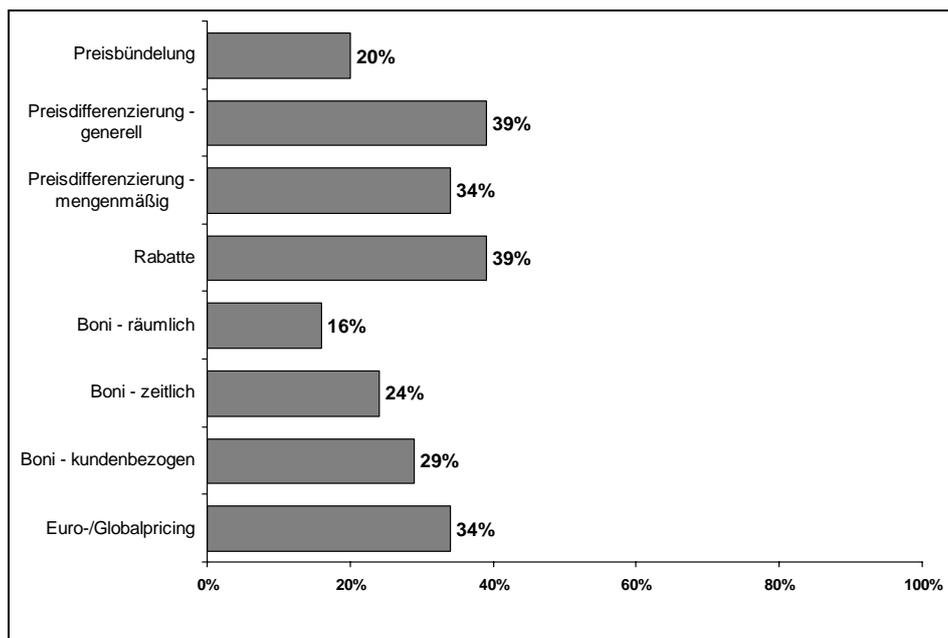


Abbildung 10: Wichtigkeit der Preisinstrumente im deutschen Maschinenbau

### 3.4. Produktmanagement

Die **Anzahl der hergestellten Produkte** in der Maschinenbaubranche ist häufig nur schwer zu bestimmen (Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Viele Unternehmen betrachten bspw. Varianten oder sogar verschiedene Optionen als Produkte. Daher ist eine branchenübergreifende Vergleichbarkeit in Bezug auf die Anzahl von Produkten praktisch unmöglich. Klarer abzugrenzen ist jedoch der Bereich der Dienstleistungen /Services.

Den **Dienstleistungen und Systemlösungen** wurde von **allen Teilbranchen eine sehr hohe Bedeutung** zugesprochen (vgl. auch die Studie von Homburg/Günter/Fassnacht 2000). Auf die gesamte Branche bezogen sehen 62% Dienstleistungen und 71% Systemlösungen als wichtig an. Eine besonders hohe Bedeutung konstatiert die Nahrungsmittel- und Verpackungsindustrie (89% bei Dienstleistungen und Systemlösungen) sowie die Druck- und Papiertechnik (92% bei Dienstleistungen und 85% bei Systemlösungen). Die Serviceorientierung scheint hier am größten zu sein (vgl. Abbildung 11). In der Antriebs-, Land- und Fördertechnik sehen weniger als die Hälfte aller befragten Unternehmen Dienstleistungen als wichtig an.

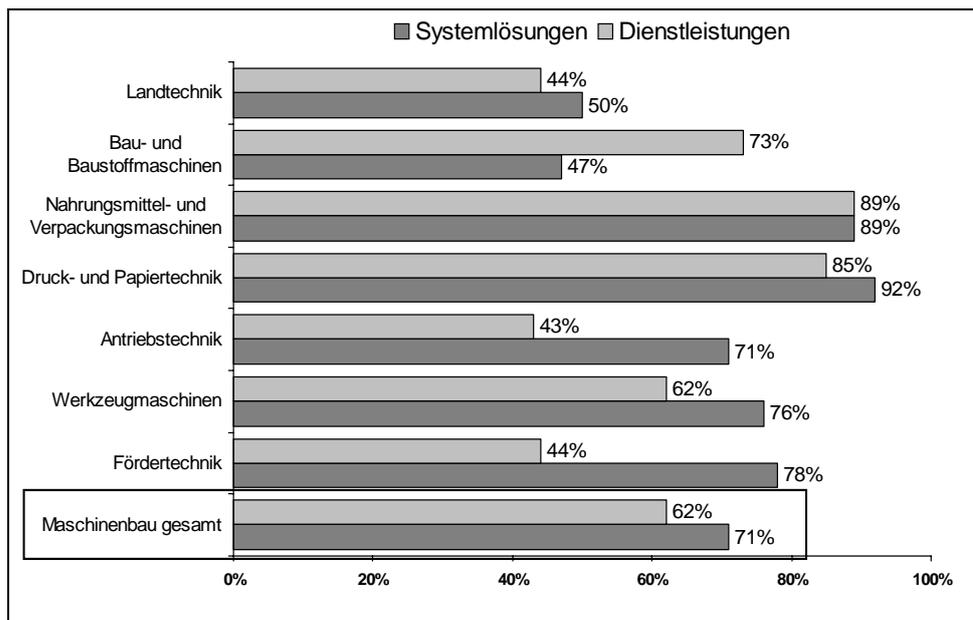


Abbildung 11: Bedeutung von Dienstleistungen und Systemlösungen im deutschen Maschinenbau

Von großer Bedeutung innerhalb der verschiedenen **produktbegleitenden Dienstleistungen** sind dabei besonders Montage, Installation und Inbetriebnahme der Maschinen und die damit verbundene Wartung, die von 74% bzw. 75% aller Unternehmen angeboten werden. Als sehr unwichtig wurden dagegen die technische Betreuung von ähnlichen Produkten anderer Hersteller (12%) sowie Vermietung und Vermittlung von Werkzeugen empfunden (7%). Möglicherweise bietet sich hier jedoch noch ein großes Umsatzpotenzial. Allerdings ist aufgrund

der hohen Individualisierung vieler Maschinen eine Wartung durch herstellereigene Unternehmen oft gar nicht möglich. Auch das Anbieten von Gebrauchtmaschinen und Konsignationslagerung ist nur bei 15% bzw. 11% aller Unternehmen von Bedeutung (vgl. Abbildung 12).

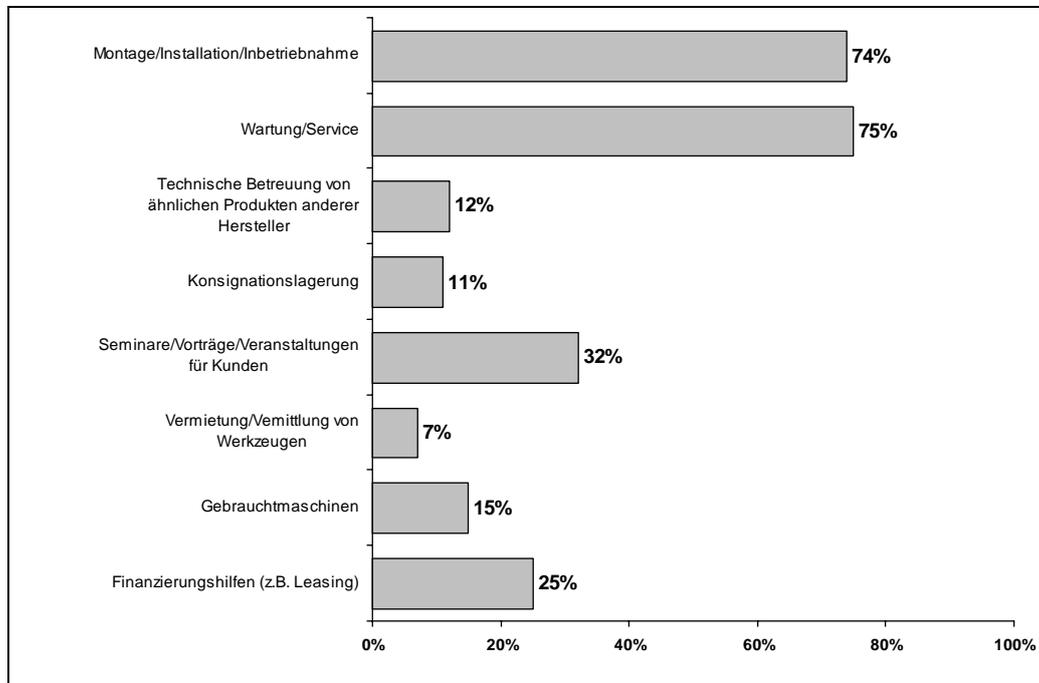


Abbildung 12: Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen im deutschen Maschinenbau

Innerhalb der **Instrumente des Produktmanagements** sind vor allem die Einführung neuer Produkte und deren Differenzierung von zentraler Bedeutung (bedeutsam für jeweils über 50% der Unternehmen). Dies hängt sicher auch mit der zunehmenden Verkürzung der Produktlebenszyklen zusammen. Demgegenüber erscheint die Produktelimination weniger bedeutsam (nur bei 15% aller befragten Unternehmen). Dies kann damit zusammenhängen, dass es bei einigen Unternehmen, die stark kundenindividuelle Produkt/Lösungen herstellen, nur wenige standardisierte Produkte gibt. Deren Sortiment muss dann auch nicht so systematisch überarbeitet werden bzw. einzelne Produkte müssen eher selten aus dem Programm genommen werden (vgl. Abbildung 13). Jedoch deutet der niedrige Wert wahrscheinlich eher darauf hin, dass der Produktelimination wenig Bedeutung geschenkt wird (Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Dies steht jedoch im krassen Widerspruch zu den erheblichen Kosten, die ein ausgefertes und selten bereinigtes Produktprogramm verursacht (vgl. Homburg/Daum 1997). Hier besteht sicherlich die Notwendigkeit eines Umdenkens: Nicht nur neu, innovative Produkte systematisch einführen, sondern auch die bestehende Produktpalette systematisch managen und Produkte eliminieren.

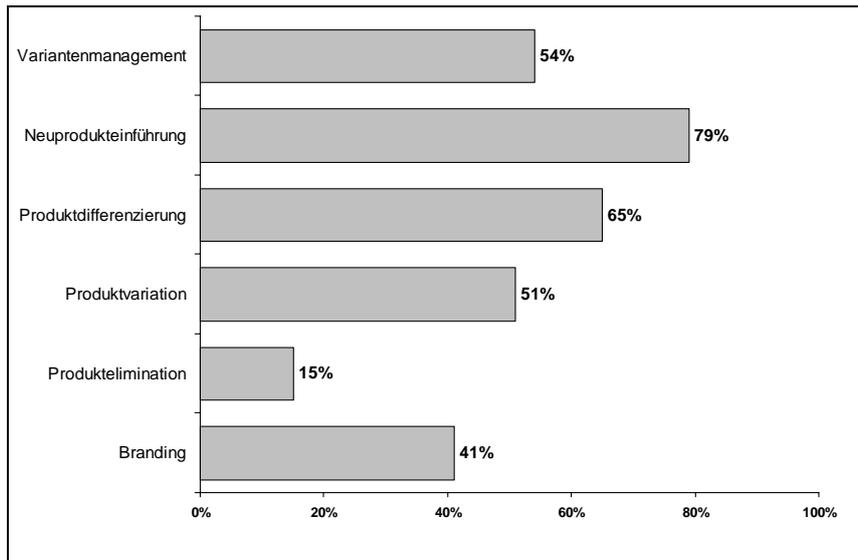


Abbildung 13: Wichtigkeit der Instrumente des Produktmanagements im deutschen Maschinenbau

### 3.5. Kommunikationsmanagement

Der im Investitionsgüterbereich teils als weniger wichtig angesehene Bereich des **Kommunikationsmanagements** weist, wie erwartet, die **persönlichen Instrumente mit Kundenkontakt als besonders bedeutsam** aus. So sind nach wie vor Messen bei 69% von zentraler Bedeutung für den Maschinenbau. Die hohe Bedeutung des Kundenservices spiegelt sich in der Wichtigkeit des Beschwerdemanagements (50%) und der Kundenschulung (51%) wieder, wohingegen die Formen des Call Centers/Service Centers eine nur untergeordnete Rolle spielen. Neue Formen der Marketingkommunikation wie das Internet werden auch im Bereich Maschinenbau (immer noch) nur von wenigen Unternehmen als bedeutsam gesehen (vgl. Abbildung 14).

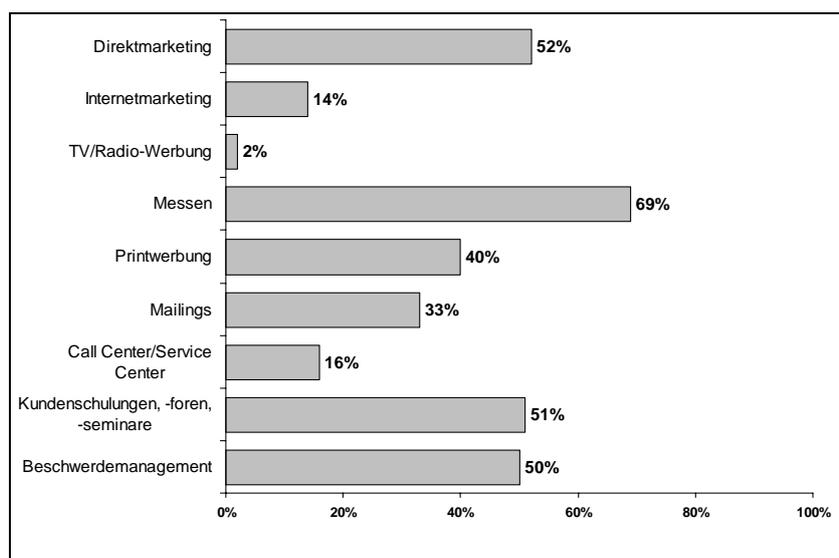


Abbildung 14: Wichtigkeit von Kommunikationsinstrumenten im deutschen Maschinenbau

### 3.6. Vertriebsmanagement

Nach wie vor **zentral** für die Vermarktung von industriellen Produkten im Maschinenbau ist der **direkte Vertrieb** (Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Nur in der Landtechnik erweist sich der indirekte Vertrieb als dominant (vgl. Abbildung 15). Auch bei der Wichtigkeit der Kanäle im direkten Vertrieb bestätigte sich die Theorie. Sowohl das Key-Account-Management (82%) als auch der Außendienst (88%) sind von sehr hoher Bedeutung. Der persönliche Kontakt zum Kunden hat damit einen deutlich höheren Stellenwert als z.B. E-Commerce, den nur 14% aller Befragten als wichtig ansehen (vgl. Abbildung 16).

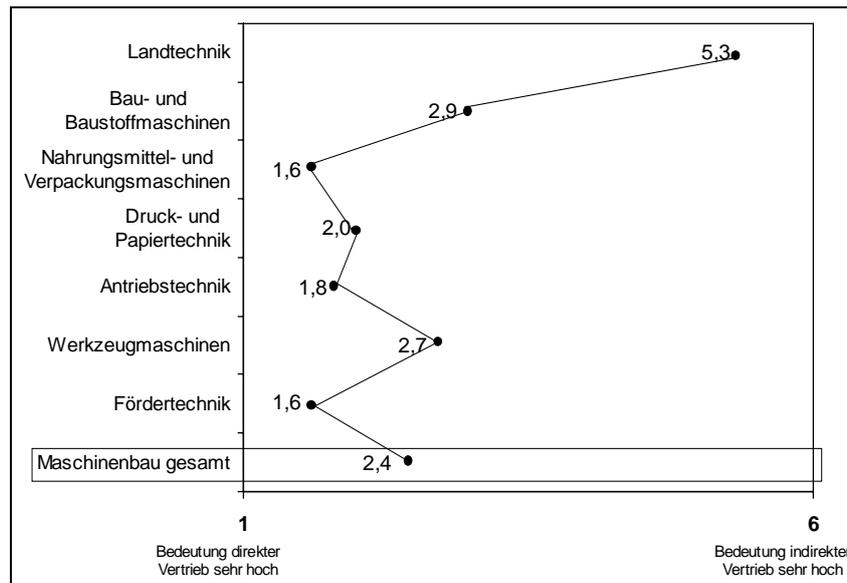


Abbildung 15: Schwerpunktsetzung im Vertrieb (direkt vs. indirekt)

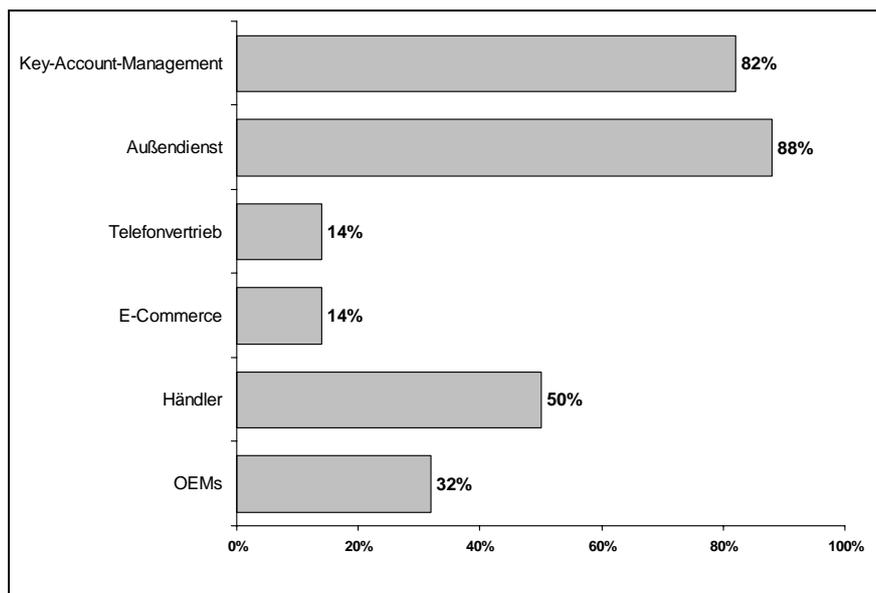


Abbildung 16: Wichtigkeit von Vertriebskanälen im deutschen Maschinenbau

### 3.7. Allgemeine Kennzahlen der befragten Unternehmen

Tabelle 1 zeigt die Unterschiede bezüglich der Kennzahlen zwischen den einzelnen Teilbranchen. Auffällig ist die Landtechnik. Wie schon mehrfach erwähnt, läuft hier der Vertrieb im Wesentlichen über den Handel. Dementsprechend niedrig sind die eigenen **Vertriebsausgaben**. Die Umsatzrendite in der Landtechnik ist leicht unter dem Branchenschnitt. Möglicherweise ist dies ein Hinweis auf den verschärften Preiswettbewerb, der durch die preisgünstige ausländische Konkurrenz hervorgerufen wurde. Auf der anderen Seite erweisen sich die Werkzeugmaschinen mit 7% **Umsatzrendite** und die Branche der Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen mit 8% als besonders rentabel. Diese Zahlen wie auch die prozentualen Vertriebsausgaben weichen z.T. deutlich von den VDMA-Durchschnittsdaten ab - vermutlich, da wir vorrangig größere Unternehmen betrachtet haben. Wir empfehlen daher, **diese Zahlen nicht als direkten Benchmark zu verwenden**, da z.B. die unternehmensindividuelle Vertriebsstruktur, Internationalität etc. sowohl die Vertriebskosten, als auch die Umsatzrendite erheblich beeinflussen..

Generell sind eigener Marktanteil und der des größten Wettbewerbers in allen Teilbranchen recht hoch. Dies deutet darauf hin, dass sich die **Unternehmen scheinbar dazu tendieren, ihren „Markt klein zu definieren“**. Dennoch spiegelt dies sicherlich auch die oft oligopolistischen Marktverhältnisse im Investitionsgüterbereich wider: Wenige große Wettbewerber agieren auf teils sehr spezialisierten Märkten. Zudem ist hierbei anzumerken, dass wir uns in unserer Untersuchung auf die größeren Unternehmen fokussiert haben.

Der **Umsatz pro Mitarbeiter** ist besonders hoch im Bereich der Baustoffmaschinen. Er ist dort mit 447.838 Euro mehr als doppelt so hoch wie in fast allen anderen Branchen. Weiterhin fallen auch die teils sehr großen Unterschiede in der Anzahl der Kunden auf. Die Fördertechnik mit einer durchschnittlichen Anzahl von 46.044 Kunden hat damit schon weit mehr als zehnmal so viele Kunden wie die Druck- und Papiertechnik.

Tabelle 1: Kennzahlen der befragten Branchen

Branchen	Marktanteil*	Marktanteil des größten Wettbewerbers*	Prozentualer Anteil der Vertriebsausgaben am Umsatz*	Umsatzrendite*	Anzahl der Kunden*	Umsatz pro Mitarbeiter in Euro*
Maschinenbau gesamt	22%	23%	13%	5%	5.706	179.366
Fördertechnik	23%	24%	10%	5%	46.044	161.732
Werkzeugmaschinen	18%	24%	13%	7%	14.488	202.398
Antriebstechnik	17%	25%	13%	5%	2.108	200.842
Druck- und Papiertechnik	34%	28%	12%	5%	3.363	171.632
Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen	21%	22%	14%	8%	11.750	252.335
Bau- und Baustoffmaschinen	24%	20%	15%	5%	2.639	447.838
Landtechnik	29%	25%	9%	3%	8.849	202.595

\*Durchschnittswerte der befragten Unternehmen

## 4. Erfolgsfaktoren

Wie wir in Abschnitt 4.2 gesehen haben, verfolgen die Unternehmen im deutschen Maschinenbau recht unterschiedliche Wettbewerbsstrategien. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob bestimmte Wettbewerbsstrategien erfolgsversprechender sind als andere. Um dieser Frage nachzugehen, haben wir die Umsatzrenditen der befragten Unternehmen der jeweils prädominanten Wettbewerbsstrategie gegenübergestellt. Abbildung 17 stellt die Umsatzrendite in Abhängigkeit von der gewählten Wettbewerbsstrategie dar. Die Unternehmen, die sich auf den **Preis als Wettbewerbsstrategie fokussieren, haben eine deutlich geringere Umsatzrendite** (nämlich lediglich eine Rendite von 3,2%) als die Unternehmen, die ihren Fokus auf eine der anderen Wettbewerbsstrategien legen. Dies ist vermutlich schlicht dadurch zu erklären, dass diese Strategie meist keine vergleichbar hohen Margen zulässt. Dagegen scheint eine Wettbewerbsstrategie, die auf die Schnelligkeit der Prozesse ausgelegt ist, einen höheren Erfolg zu versprechen. Die Aussicht auf schnelle Angebote, schnelle Lieferung der Maschinen, zügige Gesamtabwicklung einer Transaktion und schnellen Service lässt die Käufer evtl. einen höheren Preis bezahlen, da dadurch evtl. geringere Opportunitätskosten entstehen (z.B. Stillstandszeiten, Leerkosten, höhere Kosten für die Weiterverwendung einer veralteten Maschine).

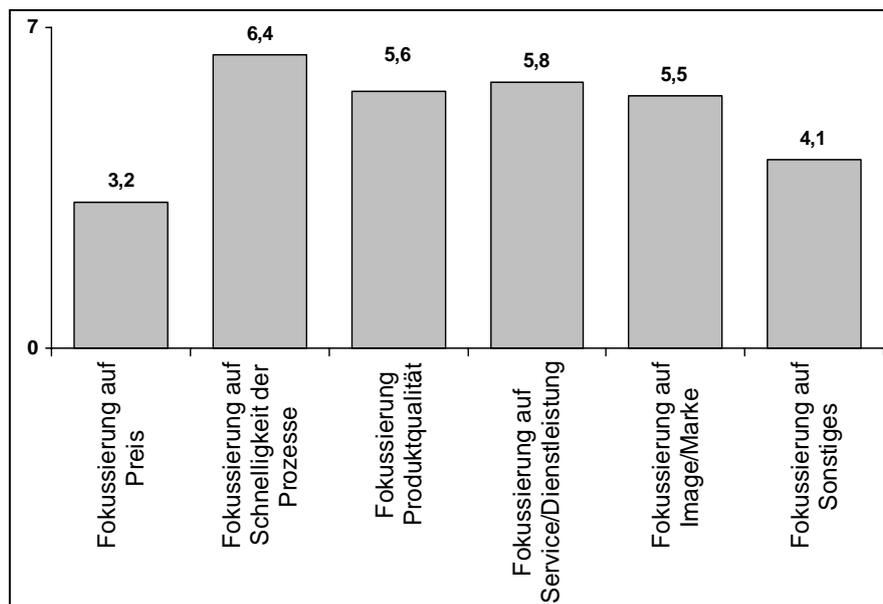


Abbildung 17: Umsatzrendite bei verschiedenen Wettbewerbsstrategien

Auffällig ist zudem, dass bei **Unternehmen mit hohem Umsatz in den USA auch der Markterfolg höher** ist. Unternehmen mit hohem Markterfolg erwirtschaften ca. 15% des Umsatzes in den USA, jene mit niedrigem Markterfolg 11%.

Auch die Erkenntnisse in Bezug auf die Preisfindung sind interessant. Auffällig ist, dass die **Unternehmen mit einer hohen Umsatzrendite bei der Preisfindung mehr am systema-**

**tisch ermittelten Kundennutzen orientieren** (zu 9% bei Unternehmen mit hoher Umsatzrendite bzw. zu 5% bei Unternehmen mit niedriger Umsatzrendite), während sie sich unterdurchschnittlich stark an den Wettbewerbspreisen orientieren. Die erfolgreichen Unternehmen messen zudem fast durchgängig den Instrumenten des Preismanagements eine höhere Bedeutung für den Markterfolg zu (vgl. Abbildung 18). Somit scheinen die erfolgreichen Unternehmen, die dem Preismanagement eine hohe Bedeutung zumessen, dieses auch systematisch zu betreiben und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Daher erscheint es sinnvoller, zu versuchen, mittels eines systematisch durchdachten Rabatt-/Konditionensystems in Verbindung mit einem Preis, der sich am Kundennutzen orientiert, die maximale Rendite bei den Kunden abzuschöpfen (vgl. Beutin/Schuppar 2003).

Eine Betonung der **Marke/Brand bzw. des Images des Unternehmens schient außerdem ein Erfolgsfaktor** zu sein (vgl. Beutin 2002). So messen 54% der erfolgreicherer Unternehmen dem Produktinstrument Branding eine hohe Bedeutung, wohingegen dies nur 33% der weniger erfolgreichen Unternehmen tun. Weitere signifikante Unterschiede bezüglich einzelner Marketinginstrumente konnten nicht festgestellt werden.

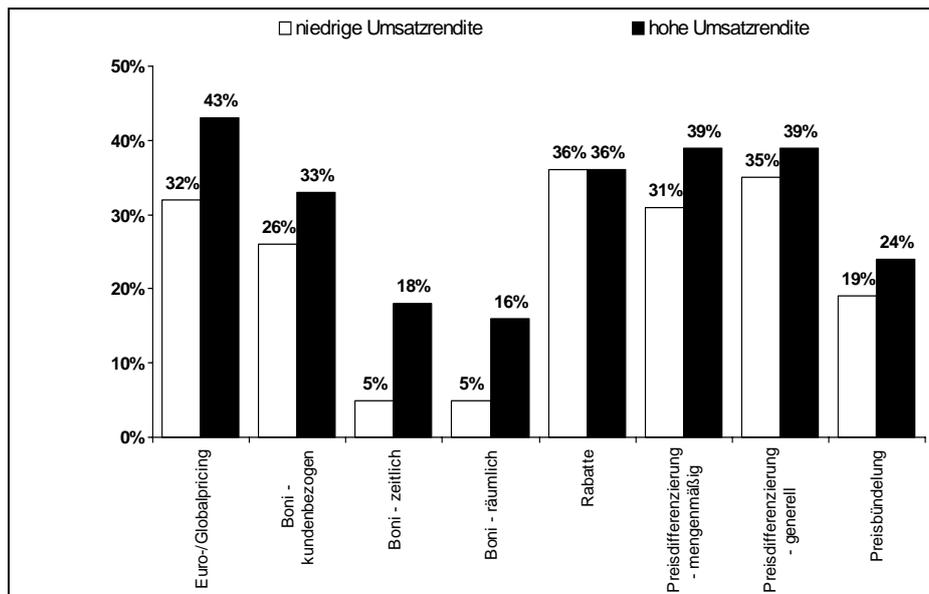


Abbildung 18: Prozentualer Anteil der Unternehmen, die den Instrumenten des Preismanagements eine hohe Bedeutung zumessen in Abhängigkeit von der Umsatzrendite

Bei einer weiteren Betrachtung zeigt sich ferner, dass jene **Unternehmen, die Dienstleistungen eine höhere Bedeutung zumessen, erfolgreicher** zu sein scheinen (Umsatzrendite von 5,7% vs. 4,1%). Das heißt, das vermutlich bereits die Einschätzung der hohen Bedeutung von Dienstleistungen dazu führt, dass sich Unternehmen mit diesem Thema intensiv auseinandersetzen und vermutlich auch Verbesserungspotenziale entdecken, die sich auszahlen.

## 5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Auf Basis unserer Ergebnisse lassen sich für Maschinenbauunternehmen 10 Erfolgsfaktoren identifizieren. Diese formulieren wir nachfolgend in Thesenform:

1. Viele Maschinenbauunternehmen haben hohen Problemdruck und geringe eigene Problemlösungskompetenz im Bereich Preise, Nachfragerückgang und Produktdifferenzierung! Der Problemdruck im Bereich Dienstleistungen/Services hat zugenommen und wird wohl auch in den kommenden Jahren weiter zunehmen!
2. Die meisten Maschinenbauunternehmen richten ihre Wettbewerbsstrategie noch immer sehr stark an der Qualität ihrer Produkte aus; erfolgreicher scheint jedoch eine Ausrichtung an der Schnelligkeit der Prozesse!
3. 92% der Maschinenbauunternehmen sehen sich im Besitz eines Wettbewerbsvorteils, der jedoch zu über der Hälfte technologisch/qualitätsorientiert ist; nur wenige Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil im Bereich Vertrieb, Service oder Branding.
4. Die meisten Unternehmen richten sich bei der Preisfindung sehr stark an der eigenen Kostenstruktur und den Wettbewerbspreisen aus; erfolgreicher sind jedoch die Unternehmen, die sich am Kundennutzen ausrichten!
5. Erfolgreiche Unternehmen betreiben ein systematischeres Preismanagement und messen den verschiedenen Preisinstrumenten eine höhere Bedeutung zu!
6. Innerhalb des Produktmanagements zeigt sich die hohe Innovationsbereitschaft der befragten Unternehmen in der großen Bedeutung von Neuprodukteinführung und Produktdifferenzierung; das wichtige Instrument Produktelimination scheint hingegen vernachlässigt zu werden!
7. Im Bereich Kommunikationsmanagement zählen nach wie vor Kundennähe und persönlicher Kontakt: So werden Direktmarketing, Messen und Serviceleistungen wie ein Beschwerdemanagement als besonders bedeutsam und wichtig für den Unternehmenserfolg angesehen!
8. Die Betrachtung des Vertriebsmanagements zeigt, dass der direkte Vertrieb von entscheidender Bedeutung im Maschinenbaumarkt ist, dabei sind das Key-Account-Management und der Außendienst sehr wichtig für den Unternehmenserfolg!
9. Im indirekten Vertrieb ist ein systematisches Händlermanagement erfolgswirksam.
10. Dienstleistungen und Systemlösungen sind von hoher Bedeutung für die Maschinenbaubranche, werden jedoch nicht systematisch bepreist!

## 6. Literaturangaben

- Beutin, N. (2000), Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Beutin, N. (2002), Ist Branding für Maschinenbauunternehmen eine Erfolgsstrategie?, in: VDMA-Nachrichten, Oktober, S. 62-63.
- Beutin, N. (2003), Kundenzufriedenheitsmessung bei Maschinenbau-/ Industriegüterunternehmen, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 481-508.
- Beutin, N./Schuppar, B. (2003), Systematisches Preismanagement für Maschinenbau-Unternehmen. Erfordernisse für nachhaltige Renditesteigerungen, in: VDMA-Nachrichten, Februar, S. 49-50.
- Beutin, N./Schuppar, B. (2002), Maschinenbauer brauchen besseres Pricing, *acquisa*, September, S. 86-87.
- Homburg, Ch./Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement, Frankfurt.
- Homburg, Ch./Günther, Ch./Fassnacht, M. (2000), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Arbeitspapier M50, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Krohmer, H. (2002), Marketingmanagement, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Schäfer, H./Beutin, N. (2001), Sales Excellence – systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier M65, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Schäfer, H./Schneider, J. (2003), Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Klingelberg, D. (2001), Der mittelständische Maschinenbau auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft, in: BMWi (Hrsg.), Dokumentation Nr. 506, S. 19-25.
- Simon, H. (1992), Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- VDMA (2002), Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Frankfurt.
- VDMA (2002), Märkte und Konjunktur,  
[http://www.vdma.de/vdma\\_root/M%20E4rkte%20%26%20Konjunktur](http://www.vdma.de/vdma_root/M%20E4rkte%20%26%20Konjunktur) [29.3.2002].