

# Erfolgreiches Nischen-Marketing

Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen der automobilen Klein- und Kleinstserienhersteller



Markus Garbe & Stefan Wiesmann

## **Markus Garbe**

Filialleiter bei einer deutschen Nischenbank – der führenden Bank im Gesundheitswesen. Markus Garbe ist seit 2010 in der Finanzbranche tätig. Neben seiner Begeisterung für den Vertrieb und die Finanzwelt, schlägt sein Herz für die Automobilwelt. Bereits in der Kindheit haben ihn Automobile verzaubert und seine Automotive-Leidenschaft begründet.

Von der Leidenschaft angetrieben, konnte er im Rahmen seines berufsbegleitenden Master-Studiums seinen Dozenten Herrn Stefan Wiesmann als Betreuer für seine Master-Thesis gewinnen. Die Master-Thesis untersucht den Nischenmarkt der automobilen Klein- und Kleinstserienhersteller, die mit großer Leidenschaft, Energie und Enthusiasmus automobiler Träume - teilweise in Handarbeit - wahr werden lassen. Die Untersuchungsergebnisse bilden die Basis für dieses Fachbuch.

*Lieblingsautomobile:* Porsche 918 Spyder, Wiesmann MF5 und Aston Martin Vantage

## **Stefan Wiesmann**

Dipl.-Kfm. Stefan Wiesmann ist seit 1996 im Automotive- und IT-Markt tätig und seit 1999 als Unternehmensberater, Managementtrainer und FH-Dozent mit dem Fokus auf Marketing, Finanzmanagement und M&A. Seit mehr als 20 Jahren fasziniert ihn die automobiler Kleinserie, die bis heute innovative Impulse für etablierte Marken liefert.

*Lieblingsautomobile:* Wiesmann MF4, Lamborghini Miura  
und Karmann Ghia

## **„David und Goliath oder unserer Vorliebe für die Kleinen“**

Liebe Leserin,

lieber Leser.

versuchen Sie doch einmal die Zahl aller automobilen Marken zu schätzen, die seit Erfindung des Automobils weltweit auf dem Markt waren. Und das unter der Berücksichtigung, dass heute etwa 20 Marken die Mehrheit des Marktes dominieren. Die Zahl überrascht sogar manchen Automobilexperten: es wurden zeitweise schätzungsweise über 9.000 Automobilhersteller gezählt.

Dies zeigt die gewaltige Konzentration auf dem globalen Automobil-Massenmarkt und führt zwangsläufig zu effizienten Standards bei Design und Technik. Immer wieder gibt es jedoch kleine Hersteller, die sich eigensinnig und mutig gegen den Mainstream stemmen und ihre eigene Vision vom Automobil verwirklichen. Viele darunter beschäftigen sich mit puristischen Sportwagen und neuen Antriebstechnologien.

Im Sommersemester 2016 befassten wir uns im Rahmen der BWL-Vorlesungen an der FOM und an der Hochschule Düsseldorf im Teilgebiet Automotive Marketing unter anderem mit diesem interessanten Nischen-Markt und stellten fest, dass es über die Welt der Kleinserienhersteller bisher keine wissenschaftliche Untersuchung gab. Zudem gibt es kein aktuelles Lehrwerk für Hochschulstudenten und Praktiker zum Thema KMU Nischenmarketing.

Dies ist umso erstaunlicher, da „Marktlückenmarketing“ genau das ist, was mehr als 80 % der KMUs umsetzen müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Anzahl aktueller Fachliteratur ist überschaubar oder veraltet.

So reifte der Entschluss, aus einer aufwändigen und sehr guten Masterthesis ein Fachbuch für Praxis und Studium zu verfassen, um diese beiden Lücken zu schließen.

Wir wissen gleichwohl, dass einige Inhalte - vor allem des Digitalen Marketings - schon bei Erscheinen bereits nicht mehr aktuell sind, aber dieses Buch soll dem interessierten Leser einen Überblick über den Kleinserienmarkt geben und das KMU Nischenmarketing beleuchten. Bei der Analyse stellten wir fest, dass die meisten Instrumente und Wirkungsweisen des Automotive Nischenmarketings auch eine wesentliche Rolle bei anderen Marken-Nischenanbietern spielen. Im [Kapitel 5.3](#) finden sich daher Ratschläge und eine Checkliste für erfolgreiches Nischenmarketing.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine kurzweilige und auch spannende Lektüre. Dabei bedanken wir uns ausdrücklich bei allen Mitwirkenden, ohne die das Buch nur graue Theorie geblieben wäre. Unser besonderer Dank gilt den Herren Dr. Padberg, Kurek, Wiesmann, Bovensiepen, Dr. Knapp, Donkervoort, Fatthauer, Bitter, Zimmer und Fröhlich für Ihre tiefen Einblicke in einen besonderen Markt.

Markus Garbe & Stefan Wiesmann

## **Die größte Veränderung im Marketing und die große Chance für Nischenmarken**

Für viele Marken- und Markenverantwortliche sind die zwei größten Veränderungen im 21. Jahrhundert Big Data und Social-Media. Auf operativer Ebene mag dies stimmen, aber auf strategischer Ebene ist die mit Abstand größte Veränderung die fortschreitende Globalisierung und Standardisierung.

Im 20. Jahrhundert war der Platz an der Sonne die Mitte des Marktes. Nur heute im globalen Wettbewerb ist die sogenannte Mitte entweder bereits besetzt oder sie ist aufgrund der Einkommensstruktur in der Bevölkerung nicht vorhanden. Deshalb gibt es im 21. Jahrhundert zwei Plätze an der Sonne, nämlich eine am oberen Ende des Marktes und eine am unteren Ende des Marktes.

Genau hier liegt auch die große Chance für Nischen- und vor allem auch für Supernischenmarken. Speziell im Automobilbereich könnten zudem Supernischenanbieter massiv von der Abkehr vom Verbrennungsmotor profitieren. Denn genau diese wird dazu führen, dass es lukrative Nischen genau für diesen Verbrennungsmotor speziell bei den Reichen und Superreichen geben wird. Nur wird man dazu zwei Grundbedingungen aus Markensicht erfüllen müssen:

1. Eine klare Premiumpositionierung und
2. eine konsequente globale Ausrichtung.

Michael Brandtner

Positioning-Consultant

Rohrbach, im Sommer 2017

Markenstrategie Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, OÖ, seit 2001 Associate of Ries & Ries und Autor des Buches „Brandtner on Branding“. Sein Blog: [www.brandtneronbranding.com](http://www.brandtneronbranding.com)

## **Gefühl ist alles - oder Liebe geht durch den Wagen**

Warum geben Menschen überproportional viel Geld dafür aus, ein Fahrzeug zu besitzen, das im Wesentlichen nicht zweckdienlich ist? Und dies, obwohl sie wahrscheinlich schon ein zweckdienliches Automobil ihr Eigen nennen können?

Mit rationalen Gründen kann das aus psychologischer Sicht kaum etwas zu tun haben. Vielmehr geht es wohl darum, emotionale Bedürfnisse zu erfüllen - zumal bei einem Nischenprodukt. Hierzu gehören Besitzerstolz, „Anders-sein-wollen“, mit allen Sinnen wahrnehmen, Beherrschung von Technik (und nicht von ihr beherrscht werden), Tradition, Rennsport-Faszination, Spirit. Diese Motivationswolke ließe sich leicht fortsetzen.

Der Mensch allerdings ist kein rationales Wesen, sondern ein rationalisierendes, d.h. er benötigt für sein Handeln oder Nicht-Handeln „gute“ Gründe. In der Erwartung, dass sich diese - ausgesprochen subjektiven Gründe - auch in Zukunft finden lassen, wird gerade in einer solchen Marktnische ein wachsender Raum für das Begehren automobiler Schätze vorhanden sein.

Seien es Klassiker, Kleinserien, Restaurationen, liebenswerte Kleinode oder auch Schrulligkeiten, die automobiler Träume Gestalt werden lassen. Insbesondere exotische, leistungsstarke und hochpreisige Fahrzeuge fordern geradezu markante Fahrerprofile und ebensolche Persönlichkeiten, die genau dies mit einem entsprechenden Modell unterstreichen wollen.

Von Seiten der Anbieter von Nischenfahrzeugen wird es nach Lage der Dinge stets Enthusiasten geben, die ihren persönlichen Traum von der Produktion eines solchen Manufaktur-Automobils auf die Beine stellen: Der Erfolg sei ihnen gewünscht!

Prof. Dr. Rüdiger Hossiep

Ruhr-Universität Bochum

Bochum, im Dezember 2017

## **Die Freiheit des Autofahrers**

Das Auto der Zukunft soll Autofahrer mit dem neuesten Stand der Technik, insbesondere in den Punkten Fahrdynamik, Lifestyle und Komfort, überzeugen. Dafür setzen Automobilhersteller ihren Schwerpunkt auf Software gestützte Systeme, die dem Kunden ein Höchstmaß an Komfort und Sicherheit mithilfe von Fahrzeugassistenzsystemen bieten. Dass solche Systeme nur mittels Erhebung und Austausch großer Datenmengen bestehen können, versteht sich von selbst. Und obwohl die Vorteile der Connected Cars keinesfalls von der Hand zu weisen sind und konsequent weiterentwickelt werden sollten, muss der Datenschutz als Individualinteresse des Autofahrers dabei ausreichend Berücksichtigung finden.

Fahrzeugassistenzsysteme sollen dem Fahrer dienen. Sie dürfen nicht zum Spion auf dem Beifahrersitz werden, der womöglich ohne explizite Einwilligung des Fahrers private Informationen an Dritte (Hersteller, Ordnungsbehörden, Versicherungen u.a.) weitergibt. Denn es ist bekannt, dass das Bewusstsein permanenter Beobachtung das Freiheitsgefühl des Autofahrers stört. Automobilhersteller sollten daher der Beeinträchtigung des Lebensgefühls „Freude am Fahren“ durch die selbstverständliche Beachtung elementarer Grundrechte jedes einzelnen Kunden entgegenwirken.

Prof. Dr. Julius Reiter

FOM / Kanzlei Baum, Reiter & Kollegen Düsseldorf

Düsseldorf, im Dezember 2017

**Rainer Kurek,**

**gf. Gesellschafter der AUTOMOTIVE MANAGEMENT CONSULTING GmbH**

Das letzte Auto, sagte einst Ferry Porsche, werde ein Sportwagen sein. Dies ist die klarste Aussage, die jemals getroffen wurde über das Wesen des Automobils und die Rolle, die es in unserer hochstehenden technischen Gesellschaft spielt. Der SPIEGEL-Redakteur Christian Wüst, verantwortlich für das Ressort „Wissenschaft und Technik“, bezeichnet Sportwagen als puren Ausdruck der Beziehung des Menschen zum Automobil, das dem zentralen Zweck dient, Emotionen freizusetzen.

Klein- und Kleinstserienhersteller widmen sich oftmals und sehr bewusst der Konzeption, Entwicklung und Herstellung solcher emotionalen, faszinierenden Sportwagen, die nicht nur sie selbst, sondern auch viele andere begeistern, die von diesen hochindividuellen Produkten träumen. Einen richtigen Sportwagen zu besitzen – das ist für viele noch immer Kindheitstraum und Vision zugleich. Sportwagen sind die ausdrucksstärksten Gradmesser für die industrielle Kultur eines Unternehmens, eines Landes, ja einer ganzen Epoche. Sportwagen verkörpern Automobilbau und Gesamtfahrzeugkompetenz in Reinkultur. Sportwagen emotionalisieren.

Die laufende Transformation von einer Industrie- hin zu einer höherentwickelten Wissensgesellschaft – im Rahmen einer stetig zunehmenden Internationalisierung – ist für alle Industrienationen dieser Welt zu einer unabwendbaren Herausforderung geworden. Dies gilt insbesondere auch für Deutschland, dem ein gravierender gesellschaftlicher,

strategischer, struktureller und demografischer Wandel bevorsteht. Erste Auswirkungen für die Automobilindustrie lassen sich derzeit am Beispiel des „Dieselgates“ und anderen Entwicklungen in der Branche gut studieren.

Wertschöpfung findet bereits heute, verstärkt aber noch in Zukunft, in einer wirksamen Überleitung unseres bestehenden technischen (Erfahrungs-)Wissens in neue, bessere Problemlösungen statt. Nicht nur Produktivitätsstrategien und Effizienzsteigerungsprogramme werden die internationale Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Unternehmen in Zukunft sichern, sondern vor allem Innovationen, die auf einer gezielten (Weiter-) Entwicklung unseres bestehenden (Erfahrungs-)Wissens basieren. Nur echte Innovationen ermöglichen die Beibehaltung und Verbesserung der aktuellen Wettbewerbsposition hiesiger Unternehmen im (inter-)nationalen Vergleich. Die Grundlage für den Erfolg aller westlichen Industrienationen stützt sich seit jeher und verstärkt noch in Zukunft auf die technischen Errungenschaften einer funktionierenden, innovativen und freien Wirtschaft. Dabei ist es eine Irrmeinung, zu glauben, nur große Unternehmen könnten innovativ sein, da sie über die erforderliche Finanzkraft verfügen. Das Gegenteil ist der Fall, wie viele kleine, meist hochqualifizierte Manufakturen beweisen.

Dies gilt insbesondere auch für die aktuelle Marktsituation, die zu Beginn dieses 21. Jahrhunderts von einem noch nie da gewesenen Wettlauf um Innovationen geprägt ist. Dieser Innovationswettlauf birgt allerdings auch die Gefahr in sich, den wahren Kundennutzen aus den Augen zu verlieren. Diese Entwicklung ist in vielerlei Hinsicht kritisch, da die Pkw-Neuzulassungen in den gesättigten Triademärkten (Nordamerika, Westeuropa, Japan) mittel- und langfristig kein Wachstum mehr versprechen und die Branche bis heute einen der bedeutendsten Wirtschaftszweige unserer

modernen Volkswirtschaft darstellt. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks in den Weltmärkten ist gutes und vor allem kundenorientiertes Innovationsmanagement zu dem entscheidenden Erfolgsfaktor aller Industrienationen geworden, von dessen professioneller Ausübung das Wohlstandsniveau künftiger Generationen abhängen wird. Innovationen sind der einzige Ausweg aus gesättigten Märkten - und diese entstehen oftmals auch bei Klein- und Kleinstserienherstellern, die im Fokus des vorliegenden Automobilfachbuchs stehen.

Im Gegensatz zur Vergangenheit reicht es heute nicht mehr aus, allein durch kreative Erfindungen den Markt »zu erobern«, da das strategische, prozessuale, strukturelle und kulturelle Fundament unserer hochentwickelten Industriegesellschaft mittlerweile eine enorm hohe Komplexität aufweist. Um unseren Kunden die richtigen Produkte in der richtigen Qualität zum richtigen Preis und richtigen Zeitpunkt anbieten zu können, ist es entscheidender denn je, neben substanziellen fachlichen Fähigkeiten auch über ein hochentwickeltes Management- und Marketingverständnis zu verfügen. Nur eine gezielte Verknüpfung von fundierter Branchenkompetenz mit bewährtem Management- und neuem Marketing-Wissen ermöglicht in den heutigen Industriestrukturen die Konzeption, Entwicklung und Realisierung von echten Innovationen, die in den (inter-)nationalen Märkten zu nachhaltig erfolgreichen Produkten und Ergebnissen führen. Dabei ist die Beherrschung der kompletten Prozesskette im Produktentstehungsprozess von vordergründiger Bedeutung.

Vor dem Hintergrund schwindender fossiler Brennstoffreserven und zunehmender Klima- und Umweltschutzanforderungen gewinnen alternative Antriebstechnologien und Leichtbau in der internationalen

Automobilindustrie derzeit signifikant an Bedeutung. Und es ist davon auszugehen, dass sogenannte „Radikalinnovationen“ in diesen Technologiefeldern bereits in naher Zukunft über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen in der Branche entscheiden werden. Innovationen in diesen hochkomplizierten Technologiefeldern können nur von hochqualifizierten Experten realisiert werden, die ebenso gesamtfahrzeug- wie prozessfähig sind.

Deshalb steht das Thema „Leichtbau“ auch im unmittelbaren Zentrum laufender Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten vieler Automobilhersteller und wissenschaftlicher Institute, die aufgefordert sind, durch verbrauchsärmere und abgasoptimierte

Fahrzeuge einen wesentlichen Beitrag zur Einsparung von Primärenergie zu leisten. Nachdem sich die kinetische Energie aus  $\frac{1}{2} mv^2$  ( $m \times a$ ) bestimmt, kommt der Fahrzeugmasse und damit dem Leichtbau künftig eine immer größere Bedeutung zu. Neue, leichtere, innovative Konzepte und Werkstoffe werden gesucht, um die gesellschaftlich wie (umwelt-) politisch geforderten Niedrigenergie- und Niedrigemissionsfahrzeuge prozesssicher „auf die Straße“ bringen zu können.

Und gerade Leichtbau-Innovationen stehen oftmals auch im Fokus unterschiedlicher, hochinnovativer Klein- und Kleinstserienhersteller, die meist diszipliniert, konsequent, willensstark und beharrlich das Ziel verfolgen, leichte, qualitativ hochwertige und fahrdynamisch begeisternde Produkte zu realisieren. Melkus, McLaren, Pagani und viele andere Sportwagen sprechen für sich - diese Fahrzeuge emotionalisieren.

Enzo Ferrari postulierte einstmals, dass das Auto erfunden worden sei, um den Freiheitsgrad des Menschen zu vergrößern, aber nicht, um den Menschen in den Wahnsinn zu treiben. Deshalb liegt die Genialität im Automobilbau doch meist auch in der Einfachheit, wie an vielen Klein- und Kleinstserienherstellern wie Artega, Wiesmann oder Donkervoort studiert werden kann. Leitbild, (Business-) Mission und strategische Ziele orientierten sich bei diesen Kleinserienherstellern an einfachen, transparenten und konsequenten Leichtbau-Lösungen.

Deshalb sollten wir gerade diesen Klein- und Kleinstserienherstellern in großer Achtsamkeit, Dankbarkeit und mit dem entsprechenden Respekt begegnen. Markus Garbe, der auf diesem Wege seinen Master of Science erlangte, und Stefan Wiesmann, der die wissenschaftliche Arbeit in vorbildlicher Art und Weise betreute und unterstützte, haben den Klein- und Kleinstserienherstellern jene Achtung und Aufmerksamkeit entgegengebracht, die diese mutigen, zivilcouragierten und oftmals auch sehr bescheidenen Unternehmungen verdienen. Deshalb gilt Herrn Markus Garbe und Herrn Stefan Wiesmann unser aller Dank. Die monatelange Forschung und Entwicklung für das vorliegende Werk haben sich wahrlich gelohnt – von den Ergebnissen, insbesondere im Bereich des strategischen und digitalen Marketings, können nicht nur die Klein- und Kleinstserienhersteller, sondern alle Leser profitieren. Die ernsthafte, professionelle und verantwortungsbewusste Analyse hat Vorbildcharakter, sodass ich allen Lesern des vorliegenden Werkes viel Freude bei der weiteren Lektüre wünsche.

**Rainer Kurek, Penzberg, Im August 2017**



© Rainer Kurek; Quelle: Kurek

# **Inhaltsverzeichnis**

## **Abbildungsverzeichnis**

## **Tabellenverzeichnis**

## **Abkürzungsverzeichnis**

### **1. Einleitung**

#### 1.1 Ziele und Fragestellungen

### **2. Markt und Marketing**

#### 2.1 Begriffsverständnis der automobilen Klein- und Kleinstserienhersteller

#### 2.2 Marktsegment der Klein- und Kleinstserienhersteller

#### 2.3 Die selektierten Kleinserienhersteller im Profil

##### 2.3.1 Alpina Burkard Bovensiepen GmbH + Co. KG

##### 2.3.2 Bitter Automotive GmbH

##### 2.3.3 Classic Motors Design GmbH

##### 2.3.4 Donkervoort Automobielen B.V. (NL)

##### 2.3.5 Kurek-Sportprototypen

##### 2.3.6 Sono Motors GmbH

##### 2.3.7 Wiesmann Automotive GmbH

##### 2.3.8 9FF Engineering GmbH

#### 2.4 Aktuelle Herausforderungen für die Automobilindustrie

- 2.5 Technologie-und Mobilitätstrends
- 2.6 Grundlagen des strategischen Marketings
  - 2.6.1 Dialogmarketing
  - 2.6.2 Customer-Relationship-Management
  - 2.6.3 Medien des Dialogmarketings
  - 2.6.4 Touchpoint Hopping
  - 2.6.5 Internetauftritt
  - 2.6.6 E-Mail-Marketing
  - 2.6.7 Mobile Marketing
  - 2.6.8 Social-Media-Marketing

### **3. Methodik**

- 3.1 Qualitative Interviewforschung
- 3.2 Erhebung
  - 3.2.1 Konstruktion und Inhalt des Interviewleitfadens
  - 3.2.2 Nonstandardisiertes Interview
  - 3.2.3 Stichprobe
- 3.3 Auswertung der Interviews
  - 3.3.1 Transkription
  - 3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

### **4. Untersuchungsergebnisse**

- 4.1 Ergebnisse der Fragestellung 1
  - 4.1.1 Nischenbesetzung
  - 4.1.2 Unternehmensdiversifikationen
  - 4.1.3 Faszination der Klein- und Kleinstserienhersteller
  - 4.1.4 Zielgruppe der Klein- und Kleinstserienhersteller

- 4.2 Ergebnisse der Fragestellung 2
  - 4.2.1 Differente Ursachen für die betriebswirtschaftliche Problematik
- 4.3 Ergebnisse der Fragestellung 3
  - 4.3.1 Marketingaktivitäten der Klein- und Kleinstserienhersteller
  - 4.3.2 Bedeutung und Effizienz des Digitalen Marketings
  - 4.3.3 Kosten für den Aufbau des Digitalen Marketings
  - 4.3.4 Einsatz des Digitalen Marketings in der Automobilbranche
- 4.4 Ergebnisse der Fragestellung 4
  - 4.4.1 Erfolgsfaktoren für die Klein- und Kleinstserienhersteller
  - 4.4.2 Zukunftsperspektiven für die Klein- und Kleinstserienhersteller

## 5. **Diskussion**

- 5.1 Kritische Reflexion der Methodik
- 5.2 Interpretation der Ergebnisse
  - 5.2.1 Marktpositionierung der selektierten Hersteller
  - 5.2.2 Ursachen für die betriebswirtschaftliche Problematik
  - 5.2.3 Strategisches Marketing und Effizienz des Digitalen Marketings
  - 5.2.4 Datenschutz und IT-Sicherheit
- 5.3 Checkliste für die Klein- und Kleinstserienhersteller
- 5.4 Lernfelder für die Großserienhersteller

## 5.5 Zusammenfassung und Ausblick

### **Anhang**

### **Literaturverzeichnis**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Fragestellungen

Abbildung 2. Unternehmen in der Konzernstruktur

Abbildung 3. Kurzprofil Alpina

Abbildung 4. Modellübersicht Alpina

Abbildung 5. Kurzprofil Bitter

Abbildung 6. Modellübersicht Bitter

Abbildung 7. Kurzprofil Fröhlich

Abbildung 8. Kurzprofil Donkervoort

Abbildung 9. Modellübersicht Donkervoort

Abbildung 10. Kurzprofil Kurek

Abbildung 11. Kurzprofil Sono Motors GmbH

Abbildung 12. Kurzprofil Wiesmann

Abbildung 13. Modellübersicht Wiesmann

Abbildung 14. Kurzprofil 9FF

Abbildung 15. Prognostizierte Umsatzentwicklung

Abbildung 16. Entwicklung der weltweiten  
Automobilproduktion

Abbildung 17. Bestandteile des Marketingkonzeptes

Abbildung 18. Voraussetzung für Dialogmarketing

Abbildung 19. Medien im Dialogmarketing

Abbildung 20. „Touchpoint Hopping“

Abbildung 21. Inhalte einer Website

Abbildung 22. Anteil der Smartphone-Nutzer in Deutschland

Abbildung 23. Ziele von Mobile Marketing

Abbildung 24. Kommunikationsmaßnahmen Mobile Marketing

Abbildung 25. Zielsetzungen von Social-Media-Marketing

Abbildung 26. Social-Media-Plattformen

Abbildung 27. Prozessmodell induktiver Kategorienbildung

Abbildung 28. Gütekriterien

Abbildung 29. Zielgruppe

Abbildung 30. Chancen von Digitalem Marketing

Abbildung 31. Erfolgsfaktoren

Abbildung 32. Lernfelder

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Rekorde von 9FF

Tabelle 2. Aktuelle Herausforderungen

Tabelle 3. E-Mail-Marketing

Tabelle 4. Inhalt des Interviewleitfadens

Tabelle 5. Spezialisierung der selektierten Hersteller

Tabelle 6. Unternehmensdiversifikationen

Tabelle 7. Faszination für die eigene Marke

Tabelle 8. Preisspannen der Klein-und Kleinstserienhersteller

Tabelle 9. Ursachen für die betriebswirtschaftliche Problematik von automobilen Klein-und Kleinstserienherstellern

Tabelle 10. Marketingaktivitäten

Tabelle 11. Kostenschätzung: Aufbau und Pflege von Digitalem Marketing

Tabelle 12. Checkliste für Klein-und Kleinstserienhersteller

Tabelle 13. Interviewleitfaden: Automotive-Unternehmensberater

Tabelle 14. Interviewleitfaden: Käuferklientel

Tabelle 15. Interviewleitfaden: Unternehmensberater -  
Digitales Marketing

# **Abkürzungsverzeichnis**

B2C	Business-to-Consumer
Bitter CD	Bitter Coupé Diplomat
BVDW	Bundesverband Digitale Wirtschaft
CRM	Customer-Relationship-Management
CC	Connected Car
CFK	Carbonfaserverstärkter Kunststoff
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
ECSSTA	European Community Small Series Type Approval
GFK	Glasfaserverstärkter Kunststoff
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
OEM	Original Equipment Manufacturer
ROMI	Return-on-Marketing-Investment
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
SEC	United States Securities and Exchange Commission
USP	Unique Selling Proposition
VDA	Verband der Automobilindustrie

# 1 Einleitung

*„Am Anfang schaute ich mich um, konnte aber den Wagen, von dem ich träumte, nicht finden: einen kleinen, leichten Sportwagen, der die Energie effizient nutzt. Also beschloss ich, ihn mir selbst zu bauen.“ (F.A.E. Porsche).*

Seit der Erfindung des Automobils im Jahr 1886 durch Gottlieb Daimler und Carl Benz hat die Automobilgeschichte schon viele Automobilmarken hervorgebracht, deren Gründer von dem gleichen Wunsch getrieben waren wie dem Schöpfer des ersten Porsche-Sportwagens, Ferdinand Anton Ernst Porsche (Daimler, n.d.). Wie viele Automarken es weltweit tatsächlich gab, ist auch von Automobilhistorikern kaum zu bestimmen. Schätzungsweise wurden zeitweise weltweit insgesamt über 9.000 Automobilhersteller gezählt (Köhnlechner, 2014). Viele Hersteller sind innerhalb von wenigen Jahren wieder vom Automobilmarkt verschwunden. Im Rahmen dieser Marktberreinigung wird die Automobilindustrie immer mehr von wenigen großen Automobilkonzernen dominiert, die eine Vielzahl von Automarken unter dem Konzerndach vereinen. Die weltweite Produktion von Personenkraftfahrzeugen belief sich im Jahr 2018 auf rund 70,5 Millionen Stück (OICA, 2019).

Dennoch gab und gibt es immer wieder Neugründungen von Automobilherstellern in verschiedenen Marktsegmenten. Die automobilen Neugründungen beziehen sich in der Regel auf Klein- und Kleinstserienhersteller, die mit ihrer Nischenstrategie die vielseitigen Ansprüche bestimmter Kundengruppen bedienen und mit großer Leidenschaft und

Enthusiasmus automobile Träume wahr werden lassen. Seit der Erfindung gehört das Automobil zu den emotionalsten Produkterlebnissen der Menschheit. Gleichzeitig gehören Automobile zu den technisch anspruchsvollsten Produkten unserer Zeit. Zu Beginn der Erfindung waren Autos nur wenigen Menschen zugänglich und galten in der Gesellschaft als Prestigeobjekt. Die Einführung der Fließbandfertigung machte Autos auch für die breiten Bevölkerungsmassen erschwinglich. Das Auto entwickelte sich im Laufe der Zeit zum dominierenden Verkehrsmittel. Heute versuchen die Hersteller, sich durch Individualisierung und Differenzierung von der Konkurrenz abzuheben. Das steigende Produktangebot und die Ausdehnung der Modellpaletten von den Großserienherstellern wecken bei einigen Kunden aus bestimmten Gründen den Wunsch nach einem besonderen Fahrzeug. Diese Kunden schätzen es, dass ihr Auto nicht von einem Großkonzern stammt und in der Regel in aufwändiger Handarbeit in einer handwerklichen Manufaktur mit viel Hingabe und Leidenschaft gefertigt wird. Die Klein- und Kleinstserienhersteller bedienen mit ihren hochemotionalen Produkten also einen Nischenmarkt, wo Exklusivität, Luxus, Emotionalität, Unabhängigkeit und Individualität für die Zielgruppe Kaufkriterien sind. Auf den Straßen bleiben die Fahrzeuge der Nischenanbieter aufgrund der begrenzten Stückzahlen eine rare Ausnahmerecheinung. Auf den verschiedenen internationalen Automobil-Messen sind traditionell viele der automobilen Exoten zu bestaunen. Die Supersportwagen von bekannten Kleinserienherstellern wie Pagani, Koenigsegg oder McLaren gehören zu den derzeit teuersten Automobilen der Welt.

Der Firmensitz automobiler Klein- und Kleinstserienhersteller wird aufgrund der ausgeprägten Automobilkultur oftmals in Ländern wie Großbritannien oder Italien vermutet, wo es eine ganze Reihe von kleinen Sportwagenherstellern, Tunern

und Karosseriebauern mit einer motorsportlichen Vita und langer Markentradition gibt. Aber auch in Deutschland und in den Niederlanden gab und gibt es Klein- und Kleinstserienhersteller, die mit unterschiedlichen Fahrzeugkonzepten und Strategien Marktnischen besetzen möchten. Dazu zählen beispielsweise die Hersteller Alpina, Artega, Bitter, e-Wolf, Gumpert, Melkus, Roding Automobile, Veritas, Wiesmann, YES!, 9FF, Donkervoort, Spyker Cars oder Vencer. Doch die wenigsten Hersteller haben es geschafft, bekannt zu werden, die eigene Marke erfolgreich aufzubauen und auf Dauer mit der Klein- und Kleinstserienherstellung profitabel zu sein. Die Mehrzahl der kleinen Hersteller hatte finanzielle Krisen, eine hohe Anzahl an Eigentümerwechseln, stellte Insolvenzanträge oder musste ihre Unabhängigkeit aufgeben. Einige sind vom Markt verschwunden, einige wenige sprechen von einem Comeback.

In der wissenschaftlichen Fachliteratur ließen sich keine Forschungsarbeiten über den Nischenmarkt der Klein- und Kleinstserienhersteller recherchieren. Bisherige mediale Berichterstattungen skizzieren die Welt der automobilen Klein- und Kleinstserienhersteller nur oberflächlich. Damit stellt der automobilen Nischenmarkt und sein Marketing ein bisher noch unerforschtes Themengebiet dar.

Derzeit können nur Vermutungen über die möglichen Ursachen für die betriebswirtschaftliche Problematik und Zukunftsperspektiven der Klein- und Kleinstserienhersteller angestellt werden.

**Exkurs: Nischenmarketing als Reaktion auf Marktveränderungen**

Das Markenprodukt Automobil wird rasant weiterentwickelt. Der Wettbewerbsdruck aus der VR China und Indien wird forciert und digitalisiert. Alternative Mobilitätskonzepte benötigen immer mehr externes Knowhow. Der Internet-Riese Google dringt schon jetzt machtvoll mit selbstfahrenden Autos in den Automarkt ein. Weitsichtige Hersteller und Zulieferer richten ihr Produktionsprogramm auf die zunehmende E-Mobilität, Batterie- sowie Digitalisierungsentwicklung aus. Noch sind diese in der Minderheit und der Verbrennungsmotor ist in Deutschland das Maß aller Dinge. In Ländern wie Schweden oder der VR China verändert sich die Sichtweise rasant. Das US-Unternehmen Tesla zeigte als erstes, dass ein E-Automobil ansehnlich und preislich erschwinglich sein kann.

Im bisherigen Analog-Bereich wird die kooperative Fertigung von Automobilen oder Zubehör und die Reduzierung von Überkapazitäten in den deutschen Unternehmen mit Weitblick zu einer Konzentration des Angebots und zu mehr Kapitaleffizienz und Rendite führen. Wer weiterhin allein auf den Verbrennungsmotor setzt, wird künftig globale Märkte verlieren. Es sei denn, er bedient als Nischenanbieter einen Teilmarkt. Hier liegt die Verantwortung bei den Managements, nicht bei der Politik.

Der Autohaus-Vertrieb und Service werden sich konsequent verändern. Bei etablierten Autohausgruppen werden sich künftig für Konzentrationen und Mergers & Acquisitions weitere Optionen ergeben. Mehr als 70 % der Autohausumsätze liegen noch im fossilen V-Motorbereich. Künftig wird es aber eher um Software Updates, Bordnetzentwicklung, die Batteriewartung und Digital-Reparaturen gehen. Führende Hersteller, wie BMW, VW, Volvo und Porsche, haben das längst erkannt.