



**torben**  
fangmann.

# Status Quo: B2B Marketing im Mittelstand.

Studienergebnisse 2023/2024



Lohne (Oldenburg)



01.04.2024



Torben Fangmann

#letsmovemarketing



# Vorwort zur Studie.

Der B2B Mittelstand steht vor großen Herausforderungen. Globaler Wettbewerb, zunehmend digitalisierte Märkte, und das alles inmitten multipler globaler Krisen, die ihren Tribut seitens Industrie und Wirtschaft fordern.

Im Kontext dieses unsicheren und hochdynamischen Umfeldes kommt der Marketingfunktion eine immer zentralere Rolle zu. Genau hier schlummern unzählige Potenziale, um den aktuellen Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Und doch scheint es so, als wäre die Disziplin des B2B Marketing in den meisten Industrieunternehmen deutlich unterrepräsentiert. Zwischen klarer Vertriebsorientierung und begrenzten Ressourcen suchen B2B Marketer nach pragmatischen und anwendbaren Lösungen, um den Wertbeitrag des Marketing nicht nur zu erhöhen, sondern diesen auch sichtbar und messbar zu machen.

Letztlich eint das Ziel, B2B Marketing in den Unternehmen weiterzuentwickeln, und zentral in der Gesamtorganisation zu verankern. Doch wo stehen die Unternehmen? Wie ist der Status Quo von B2B Marketing im Mittelstand? Diese Studie soll Aufschluss geben.

Seit jeher setze ich mich mit Begeisterung dafür ein, Bewegung in die Industrie zu bringen und der Marketingfunktion zu der Stellung zu verhelfen, die sie angesichts der aktuellen Herausforderungen verdient. Ich hoffe sehr, dass diese Studie wertvolle Impulse setzt und die richtigen Denkanstöße gibt, um B2B Marketing im Mittelstand entscheidend weiterzuentwickeln. In dem Sinne ...

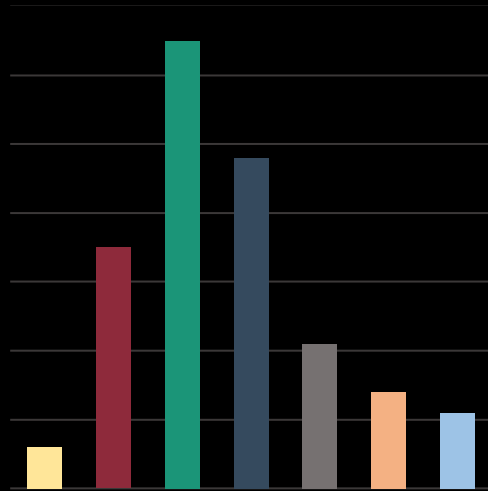
*Fangmann*

Torben Fangmann

# Teilnehmer-Informationen.

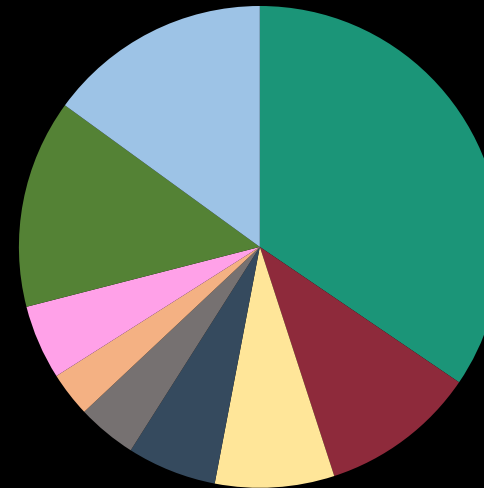


n = 200



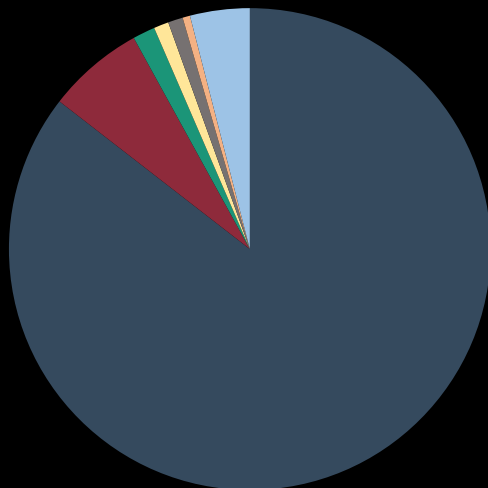
## Unternehmensgröße:

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 2-10 Mitarbeiter          | 6  |
| 11-50 Mitarbeiter         | 35 |
| 51-200 Mitarbeiter        | 65 |
| 201-500 Mitarbeiter       | 48 |
| 501-1.000 Mitarbeiter     | 21 |
| 1.001 - 2.500 Mitarbeiter | 14 |
| + 2.500 Mitarbeiter       | 11 |



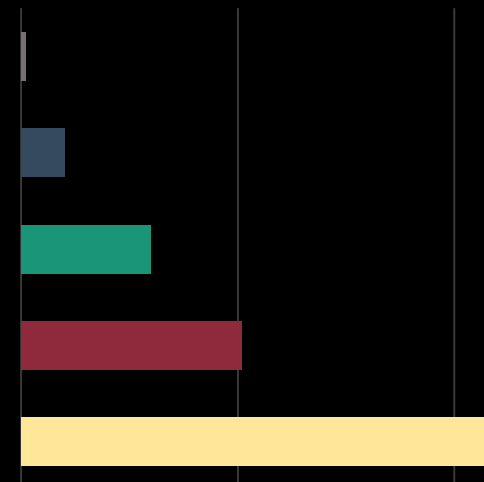
## Branche:

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Maschinenbau             | 69 |
| Elektrotechnik           | 21 |
| Industr. Automatisierung | 16 |
| Kunststoffe              | 12 |
| Baugewerbe               | 8  |
| Medizintechnik           | 6  |
| Software & IT            | 10 |
| Sonstiges (Produktion)   | 28 |
| Sonstiges (B2B)          | 30 |



## Tätigkeitsbereich:

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Marketing            | 171 |
| Vertrieb             | 13  |
| Business Development | 3   |
| Produktmanagement    | 2   |
| Geschäftsleitung     | 2   |
| Personal (HR)        | 1   |
| Sonstiges            | 8   |



## Hierarchiestufe:

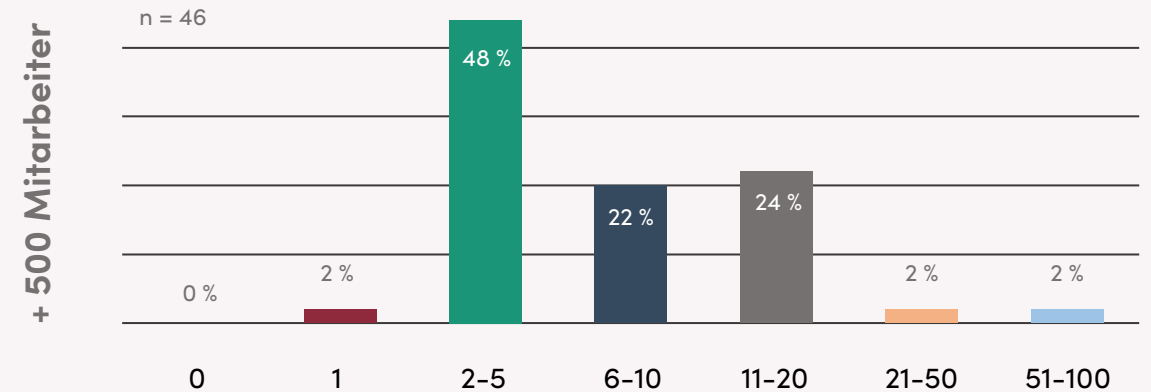
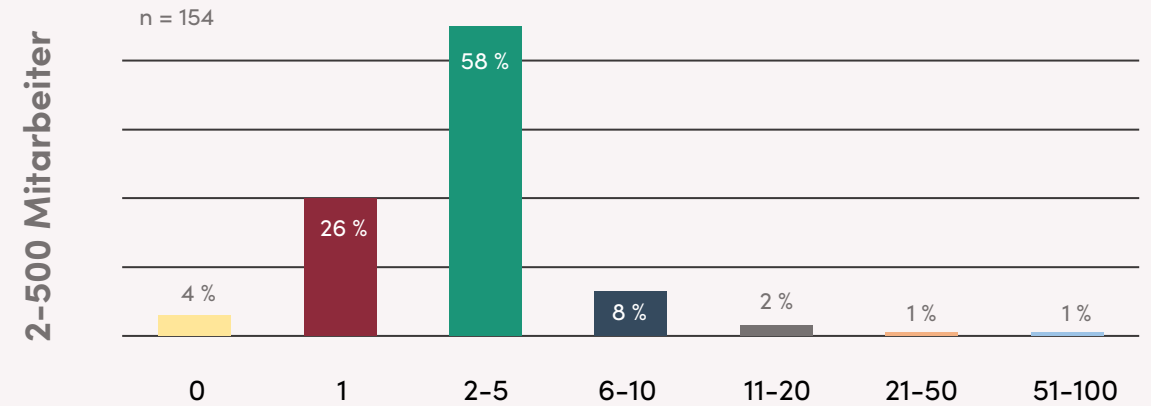
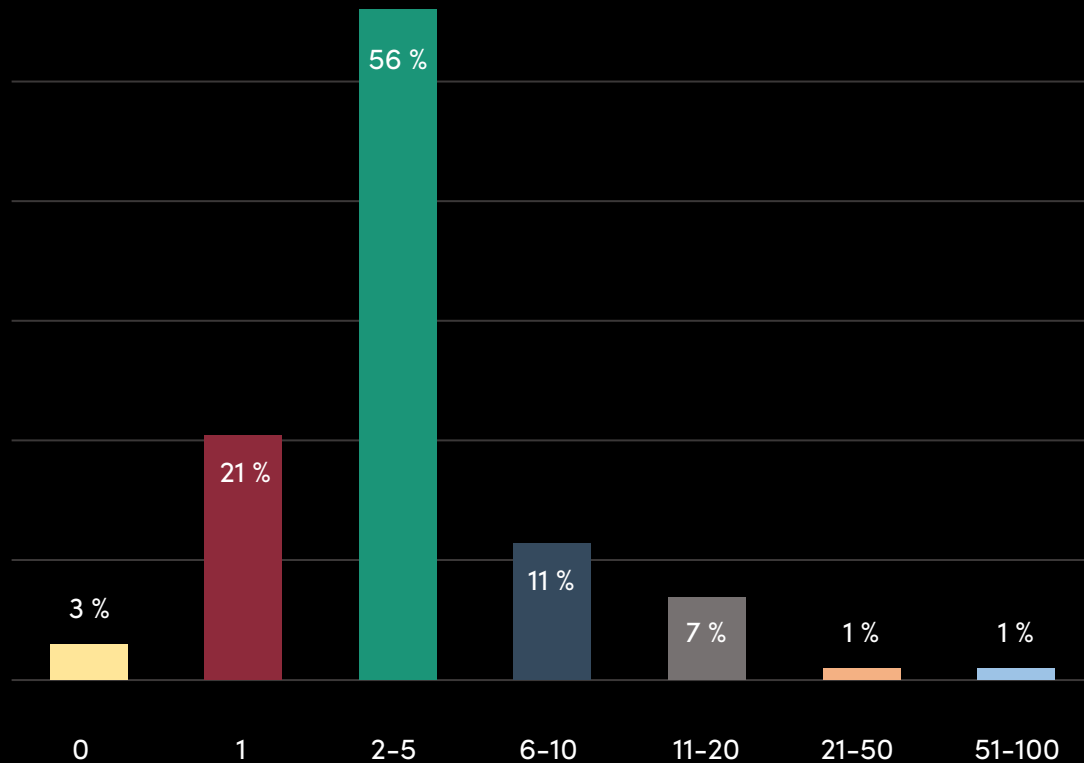
|                   |     |
|-------------------|-----|
| Fachkraft         | 108 |
| Abteilungsleitung | 51  |
| Teamleitung       | 30  |
| C-Level           | 10  |
| Geschäftsführung  | 1   |

# Marketing in der Gesamtorganisation.



# Mitarbeitende im Marketing.

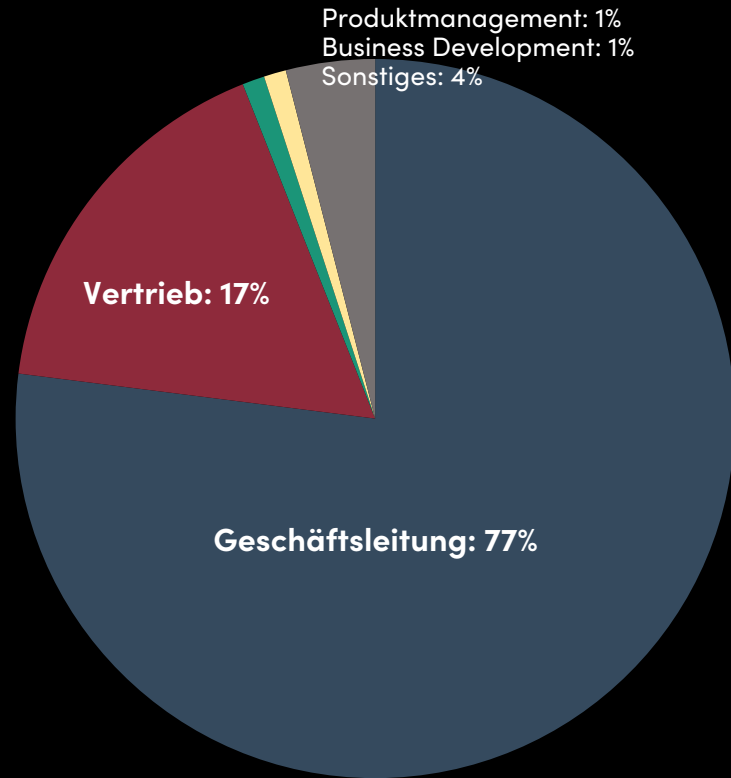
Frage: Wie viele Mitarbeiter/-innen umfasst die Marketingabteilung in deinem Unternehmen?



In 80 % der mittelständischen B2B-Unternehmen umfasst die Marketingabteilung max. 5 Mitarbeiter. Bei Unternehmen bis zu 500 Mitarbeiter Gesamtgröße sind es sogar knapp 90 %. Doch auch bei den Unternehmen +500 Mitarbeitern geben 50 % der Teilnehmenden an, bis zu 5 Personen im Marketing zu beschäftigen. Die klassische „One-Man-Show“ ist in 26 % der Unternehmen bis zu 500 Mitarbeitern zu finden.

# Marketing in der Hierarchie.

Frage: Welchem Bereich ist die Marketingabteilung in deinem Unternehmen hierarchisch unterstellt?



**torben**  
fangmann.

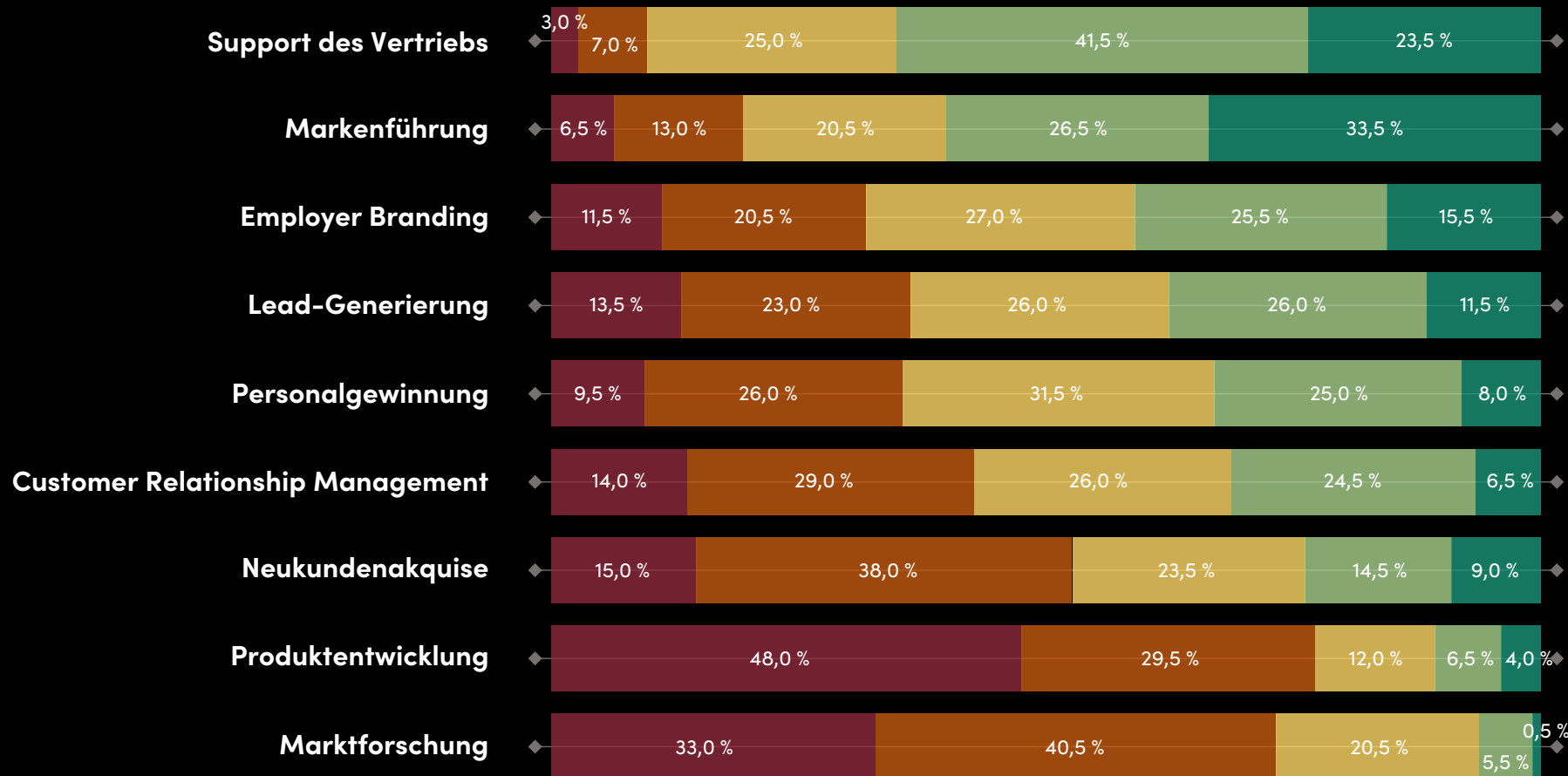


Knapp 80% der B2B Marketingabteilungen im Mittelstand sind direkt an der Geschäftsleitung angedockt. Dieser Umstand birgt nicht nur Herausforderungen in der Zusammenarbeit, sondern kann auch gezielt als Chance verstanden werden.

# Themen und Inhalte im Marketing.

# Marketing-Themen.

Frage: Welche der folgenden Themen bearbeitet die Marketingabteilung in deinem Unternehmen in welcher Intensität?



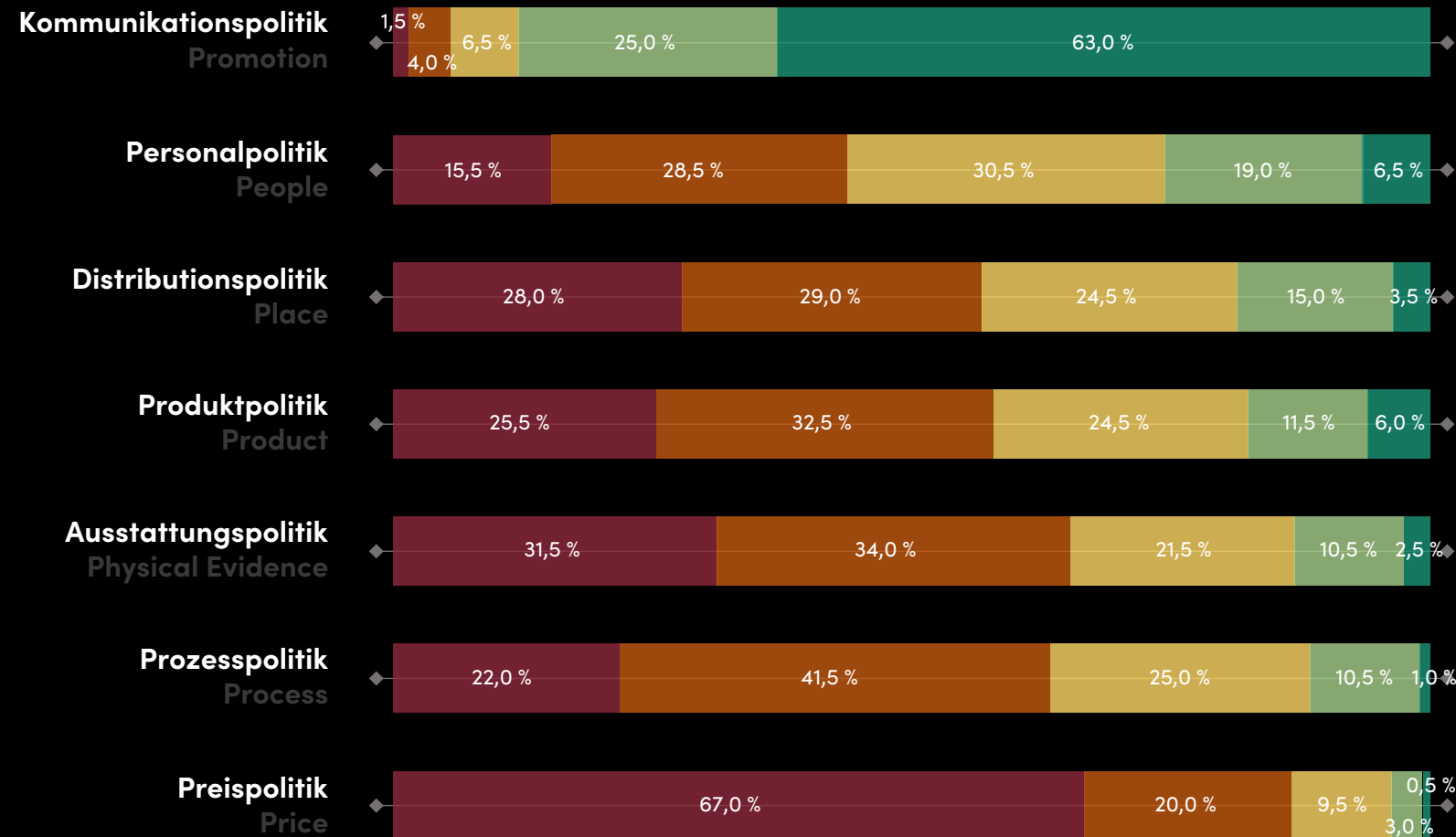
Anhand der Marketing-Themen wird die vorherrschende Vertriebsorientierung im B2B-Mittelstand deutlich. Der Marketingabteilung obliegen in vielen Fällen Tätigkeiten im Bereich der Markenführung und Supporttätigkeiten für den Vertrieb. Außerdem zeigt sich die Relevanz von Marketingmaßnahmen hinsichtlich Employer Branding und Personalgewinnung. Auf Produktentwicklung und Marktforschung hat das Marketing wenig bis gar keinen Einfluss.



# Marketing-Mix in der Praxis.



Frage: Angelehnt an den erweiterten Marketing-Mix (7P's): In welchen der folgenden Bereiche ist die Marketingabteilung in deinem Unternehmen in welcher Intensität involviert?

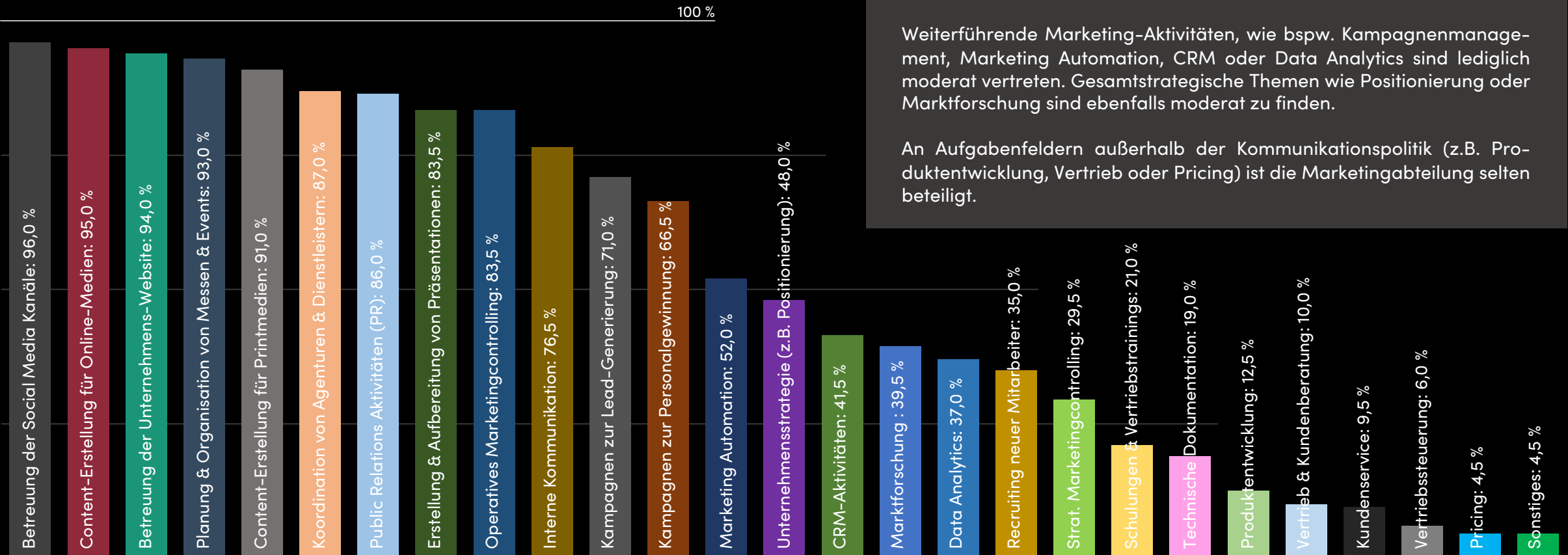


Der Blick auf den (erweiterten) Marketing-Mix in der Praxis macht deutlich, wie stark die Reduzierung der Marketingfunktion auf die Kommunikationspolitik ist. Außerdem zeigt sich auch hier die wachsende Bedeutung des Personalmarketings. Die Preispolitik wird marketingseitig wenig bis gar nicht berührt, doch auch die weiteren Disziplinen des Marketing-Mix haben in der Marketingpraxis im Mittelstand keine Priorität.

# Aufgabenfelder.



Frage: Welche der folgenden Aufgabenfelder gehören zum Zuständigkeitsbereich der Marketingabteilung deines Unternehmens? (Mehrfachantwort möglich)



Die Darstellung der Aufgabenfelder zeigt deutlich, dass der aktuelle Fokus mittelständischer Marketingabteilungen auf der digitalen Kommunikation (v.a. Website und Social Media) liegt. Auch klassische Messeauftritte und Printmedien spielen nach wie vor eine große Rolle.

Weiterführende Marketing-Aktivitäten, wie bspw. Kampagnenmanagement, Marketing Automation, CRM oder Data Analytics sind lediglich moderat vertreten. Gesamtstrategische Themen wie Positionierung oder Marktforschung sind ebenfalls moderat zu finden.

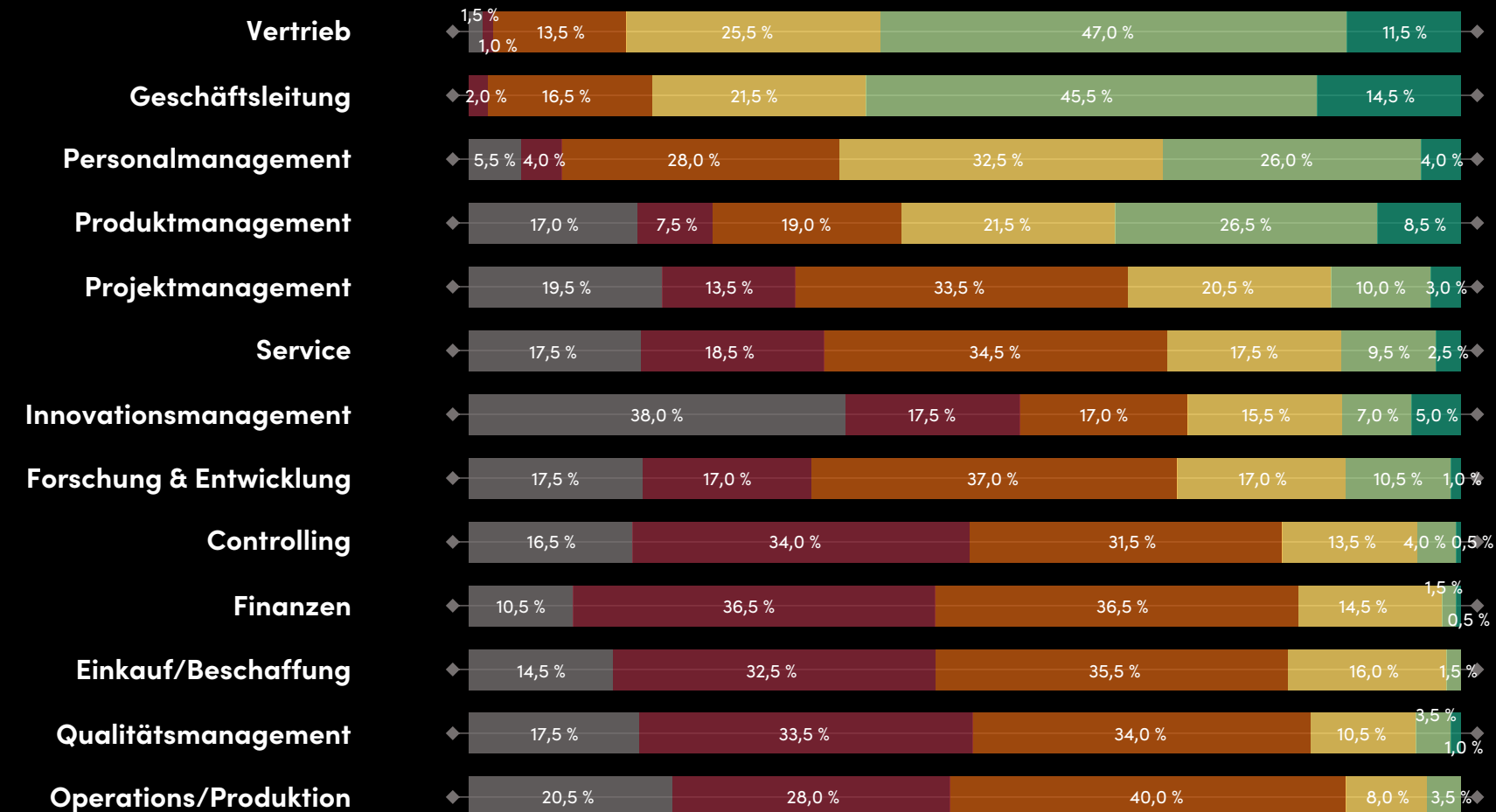
An Aufgabenfeldern außerhalb der Kommunikationspolitik (z.B. Produktentwicklung, Vertrieb oder Pricing) ist die Marketingabteilung selten beteiligt.

# Marketing und Zusammenarbeit.

# Marketing als Schnittstelle.



Frage: Mit welchen der folgenden Funktionsbereiche arbeitet die Marketingabteilung in deinem Unternehmen in welcher Intensität zusammen?



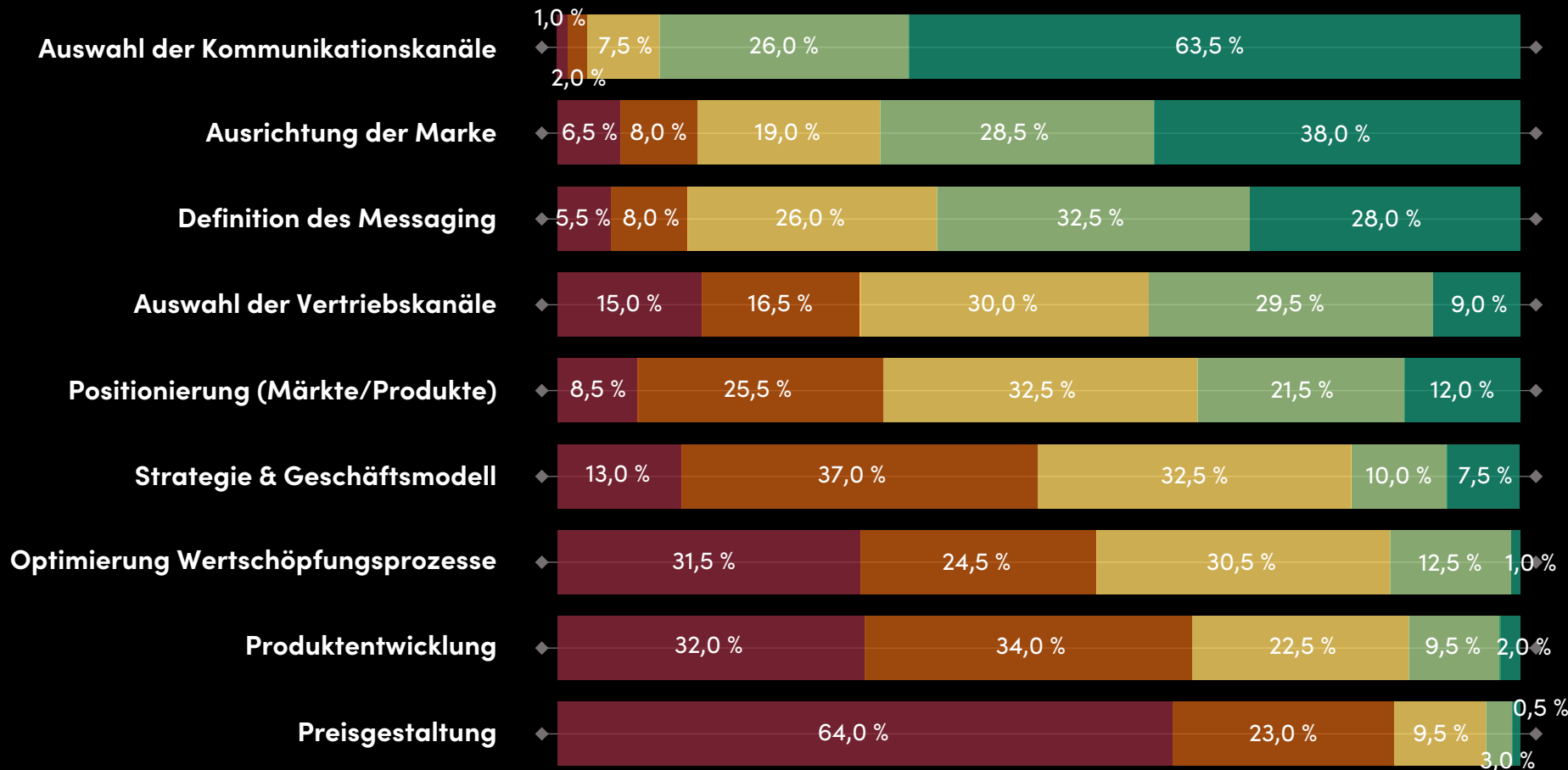
Die Erhebung zeigt deutlich, dass die stärkste Zusammenarbeit mit dem Vertrieb und der Geschäftsleitung stattfindet. Mit dem Vertrieb findet zu 84,0 % eine koordinierte Zusammenarbeit oder stärker statt – mit der Geschäftsleitung ist dies zu 81,5 % der Fall. Positiv stehen auch die Schnittstellen zum Personalmanagement und zum Produktmanagement heraus. Andere „marktnahe“ Bereiche wie Service, Innovationsmanagement und F&E schneiden schwächer ab.



# Marketing-Integration.



Frage: Bewerte die Beteiligung der Marketingabteilung deines Unternehmens an folgenden Themen.



Aus der Erhebung geht klar hervor, dass der Fokus der Marketingabteilungen auf der Kommunikation und der Markenführung liegt. Nur in diesen Bereichen (Kommunikation = 89,5 %; Marke = 66,5 %; Messaging = 60,5 %) ist das Marketing signifikant an den Entscheidungsprozessen beteiligt. Im Vertrieb und in der Positionierung ist eine moderate Teilhabe zu erkennen. Weitere marketingrelevante Bereiche wie Strategie, Produkt- und Preispolitik entziehen sich der Marketingbeteiligung weitestgehend.

# Thesen zum Status Quo.

# Thesen zum Status Quo.



Frage: Inwiefern stimmst du folgenden Aussagen über das Marketing in deinem Unternehmen zu?

Stimme ganz und gar nicht zu Stimme voll und ganz zu

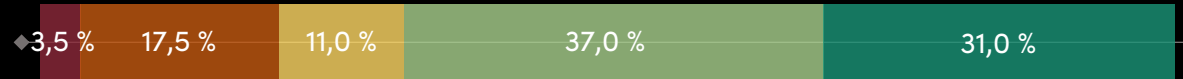
„Das Marketing hat wenig bis keinen Einfluss auf die Strategie des Unternehmens.“



„Die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen an Marketing-Themen ist ausbaufähig.“



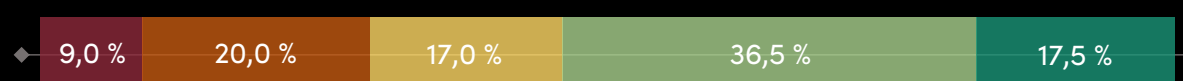
„Das Marketing ist personell unterbesetzt, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern.“



„Dem Marketing wird im Unternehmen eine vergleichsweise untergeordnete Bedeutung beigemessen.“



„Die Marketingabteilung lässt sich überwiegend als Kommunikationsabteilung beschreiben.“



Ein großer Teil der Befragten gibt an, dass das Marketing zumindest teilweise Einfluss auf die Strategie des Unternehmens hat. Nur ca. ein Viertel der Befragten stellt den Einfluss infrage.

Die klare Mehrheit der Befragten (80 %) sieht in der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen an Marketing-Themen eine Baustelle. Knapp ein Viertel der Befragten stimmt voll und ganz zu.

Über zwei Drittel (68 %) der Befragten stufen die Marketingabteilung in ihrem Unternehmen als personell unterbesetzt ein. Knapp ein Drittel der Befragten stimmt voll und ganz zu.

Hinsichtlich der Bedeutung des Marketing ergibt sich ein ausgeglichenes Bild. Zwar tendieren die Befragten zu einer untergeordneten Rolle (45%), doch die These wird nicht übergreifend bestätigt.

Es ist eine Tendenz in Richtung Marketing als Kommunikationsabteilung zu erkennen. Über die Hälfte der Befragten (54 %) stimmt zu, knapp ein Drittel (29 %) stimmt nicht zu.

# Marketing und Zukunft.

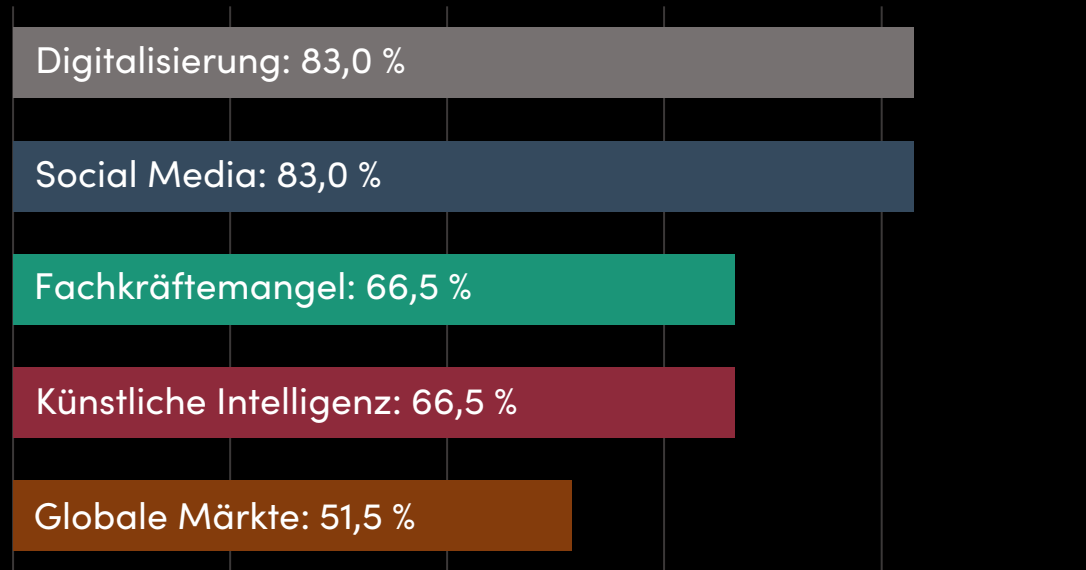


# Top 5 im Marketing.

## Globale Trends:

Frage: Wie bewertest du die Relevanz folgender globaler Trends/Entwicklungen für das Marketing deines Unternehmens?

(Ergebnis zeigt den prozentualen Anteil der Antworten „Hohe Relevanz“ und „Sehr hohe Relevanz“.)



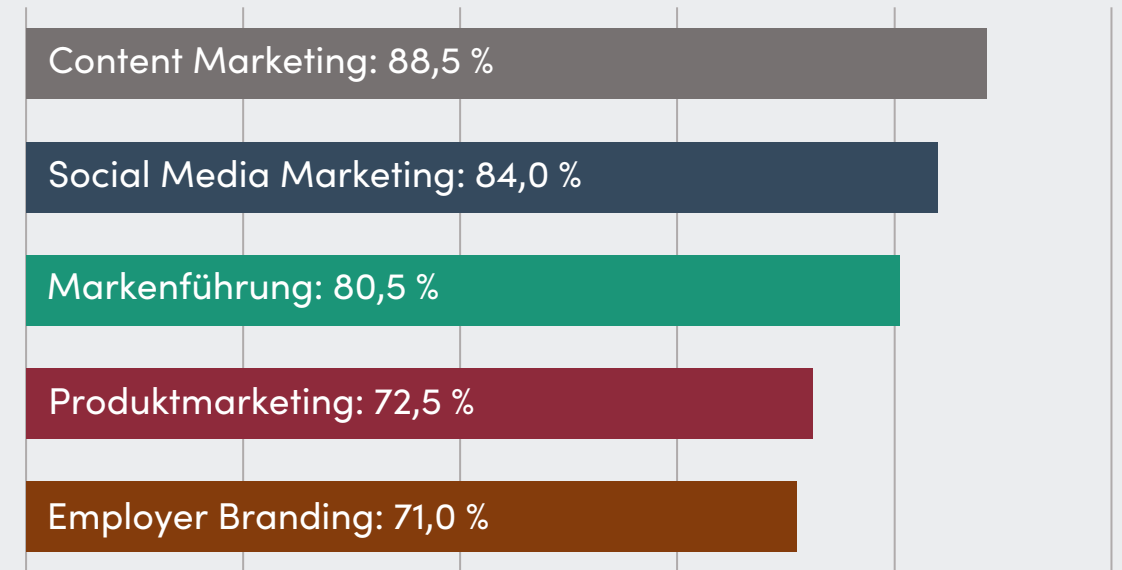
Nicht in den Top-5 (absteigend): Social Responsibility, Klimawandel, New Work, Big Data



## Marketingthemen:

Frage: Wie bewertest du die künftige Relevanz folgender Themen für das Marketing deines Unternehmens?

(Ergebnis zeigt den prozentualen Anteil der Antworten „Hohe Relevanz“ und „Sehr hohe Relevanz“.)

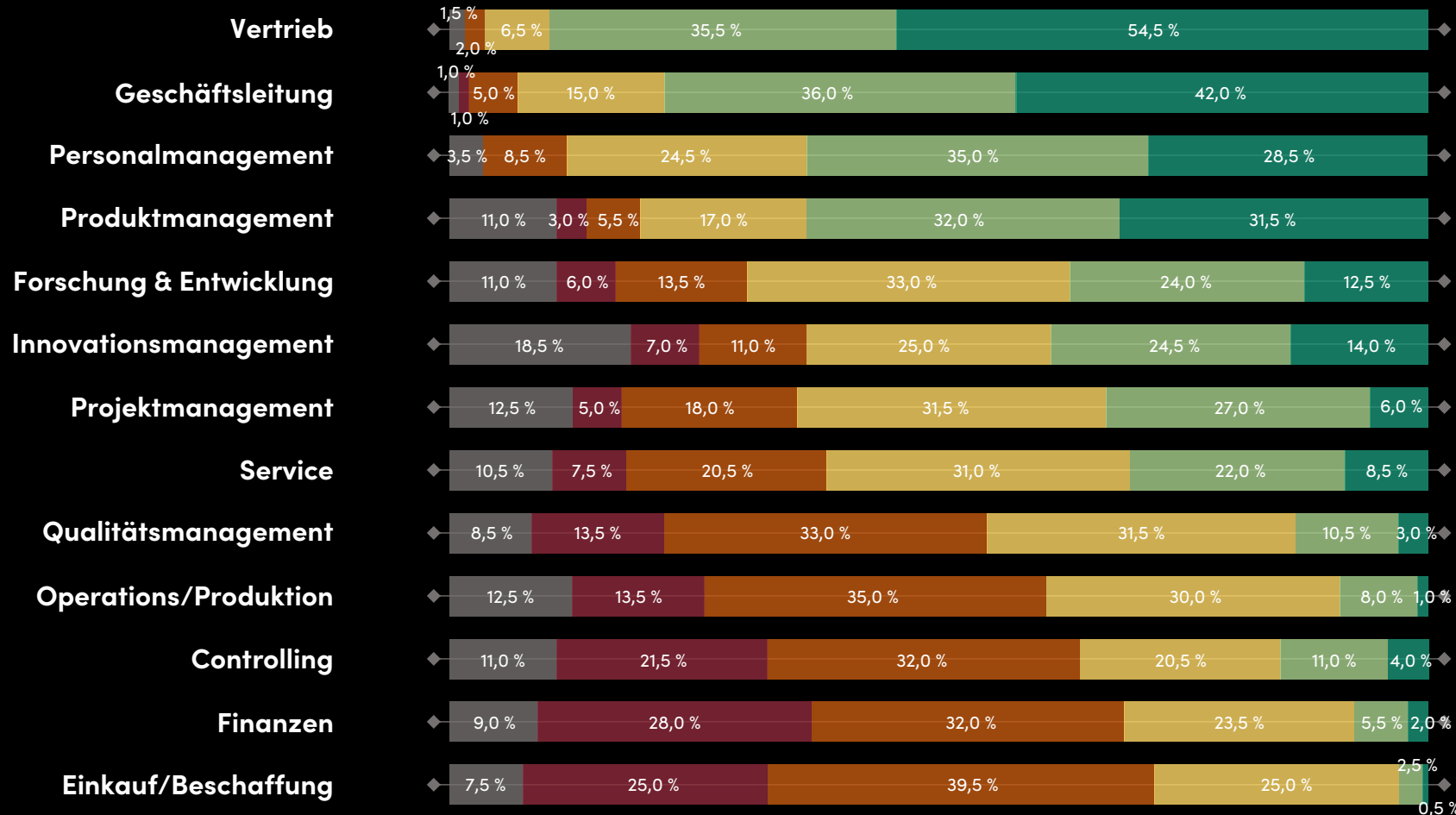


Nicht in den Top-5 (absteigend): Lead Management, Customer Relationship Management, Social Recruiting, Data Analytics, Marketing Automation, Innovationsmanagement, Corporate Influencer, Social Selling, Account Based Marketing, Demand Generation, CEO-Branding, VR/AR

# Relevanz von Schnittstellen.



Frage: Wie relevant wird die Zusammenarbeit der Marketingabteilung mit den folgenden Funktionsbereichen zur Bewältigung der aktuellen und künftigen Themen & Herausforderungen?



Die Erhebung zeigt, dass Zusammenarbeit mit dem Vertrieb und der Geschäftsleitung nicht nur heute, sondern auch in Zukunft klar die höchste Relevanz im Mittelstand hat (Vertrieb 90,0 % hohe bis sehr hohe Relevanz; Geschäftsleitung 78,0 %). Auch die Schnittstellen zum Personalmanagement und zum Produktmanagement sind künftig gefragt. Die Bereiche F&E und Innovationsmanagement gewinnen laut Erhebung an Relevanz (knapp 2/3 mind. Mittlere Relevanz).

# Schnittstellen heute und in Zukunft.

Gegenüberstellung: Aktuelle Schnittstellen vs. Bewertete Relevanz in Zukunft.

|                                    | Rang heute | Rang morgen | Differenz |
|------------------------------------|------------|-------------|-----------|
| <b>Vertrieb</b>                    | 1          | 1           | ± 0       |
| <b>Geschäftsleitung</b>            | 2          | 2           | ± 0       |
| <b>Personalmanagement</b>          | 3          | 3           | ± 0       |
| <b>Produktmanagement</b>           | 4          | 4           | ± 0       |
| <b>Forschung &amp; Entwicklung</b> | 8          | 5           | + 3       |
| <b>Innovationsmanagement</b>       | 7          | 6           | + 1       |
| <b>Projektmanagement</b>           | 5          | 7           | - 2       |
| <b>Service</b>                     | 6          | 8           | - 2       |
| <b>Qualitätsmanagement</b>         | 12         | 9           | + 3       |
| <b>Operations/Produktion</b>       | 13         | 10          | + 3       |
| <b>Controlling</b>                 | 9          | 11          | - 2       |
| <b>Finanzen</b>                    | 10         | 12          | - 2       |
| <b>Einkauf/Beschaffung</b>         | 11         | 13          | - 2       |



Sowohl in der gegenwärtigen Umsetzung als auch in der zukünftigen Relevanz zeigt sich ein klares Bild: Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb sowie Geschäftsleitung hat – gefolgt vom Personal- und Produktmanagement – die oberste Priorität im Mittelstand. Eine steigende Relevanz ist bei der Zusammenarbeit mit Forschung & Entwicklung zu erkennen, während die Schnittstelle zum Service im direkten Vergleich an Relevanz verliert.

# Ausgewählte Freitext-Ergänzungen.



„Mittelständische Unternehmen sind häufig inhabergeführte Unternehmen – das hat vor und Nachteile.“

„Grundsätzlich sollte man gerade die Themen Onlinemarketing noch qualitativer messen.“

„Wirtschaftliche Situation der Kunden aktuell bzw. damit verbundene, gegebenenfalls geringe Investitionsbereitschaft in Deutschland und ggf. auch europaweit und der Umgang damit im Marketing beziehungsweise die Auswirkung auf das Marketing.“

„Uns fällt seit einigen Jahren auf, dass die Wichtigkeit von Fachmessen abnimmt. Es wird immer schwieriger auf Messen tatsächlich neue Leads zu generieren.“

„Unsere Marketingabteilung stimmt sich sehr eng mit der Geschäftsleitung ab. Dies sehe ich als sehr wertvoll an.“

„People und Change Management ist unfassbar wichtig, nur mit den MA kann Änderung funktionieren. Dafür muss ein Bewusstsein geschaffen werden, sonst klappen die Projekte so lala und niemand steht dahinter oder sieht die Wichtigkeit für das Unternehmen.“

Nach wie vor wenig datengetriebene Entscheidungen, Möglichkeiten zur Leadgenerierung werden von Unternehmensführung unterschätzt und nicht genügend gefördert.

Für die meisten Mitarbeiter in unserer Firma, sind wir "die mit den Bildchen".

„Im B2B-Mittelstand, besonders im Maschinenbau ist das Thema Change-Management noch ganz groß.“



**torben**  
fangmann.

„Selbst Mitglieder des höchsten Management-Levels haben keine Kenntnisse über die heutigen Methoden und Werkzeuge des modernen Online-, Content- und Performance-Marketings. Im Rahmen dieser Unkenntnis läuft man bei Investitionsanträgen und Budgetgesprächen oft gegen die Wand.“

„Mittelständische Unternehmen nehmen sind häufig vertriebsgesteuert - Marketing ist da eher Vertriebsmarketing; echtes Brandbuilding ist schwierig. Neuerungen sind schwerer durchzusetzen“

„Fachkräfte Mangel wird man weiterhin bei digitalen Kompetenzen spüren. KI wird sich weiterentwickeln und zunehmend einen großen Einfluss haben.“

„Relevanz von Marketing und Vertrieb als Triebfeder und Stimme zum/vom Kunden muss in den KMU ankommen.“

„Mitarbeiter: innen aus den Komfortzonen zu bekommen und für mehr zu begeistern, braucht sehr viel Energie.“

„Insbesondere im Maschinenbau und bei uns (Zielgruppe Handwerk) haben analoge Marketingmaßnahmen (Face-to-face, Events etc) nach wie vor sehr hohe Relevanz.“

„Insgesamt ist das Marketing in vielen Bereichen, vor allem im Mittelstand, nicht ausreichend ausgeprägt bis gar nicht vorhanden.“

„Gerade [KMU] stehen vor der Schwierigkeit, dass keine großen Marketingabteilungen vorhanden sind und der Vertrieb viel Input gibt und viele Themen über externe Agenturen abgedeckt werden.“

Viele KMUs tun sich schwer, Social Media in ihren Marketingmix aufzunehmen, die Unternehmenskultur für Content Marketing weiterzuentwickeln und die Website als Top-Vertriebstool anzuerkennen und weiterzuentwickeln.

# Methodik und Impressum.



## Zielgruppe:

Mitarbeitende in mittelständischen B2B-Unternehmen (Fokus Industrieunternehmen und Mitarbeitende in den Bereichen Marketing und Vertrieb).

## Befragungsmethode:

Online-Fragebogen via Microsoft Forms, versendet per Direktnachricht via LinkedIn.

## Stichprobe:

n = 200

## Erhebungszeitraum:

28.10.2023 – 29.01.2024

## Herausgeber und Copyright:

Torben Fangmann  
Franziskusstraße 19  
49393 Lohne  
fangmann.torben@outlook.de  
torbenfangmann.com

## Bildnachweise:

Timo Lutz. Team für Industriefotografie  
Adobe Stock #134184338  
Adobe Stock #243092787



#letsmovemarketing



**Let's move the marketing  
for those, who move the industry.**