

SPECIALS ZUR SYSTEMORIENTIERTEN MARKENFÜHRUNG

**MIT STARKER B2B-MARKE
RAUS AUS DER PREISFALLE.**

**EINE STARKE B2B-MARKE ERZEUGT MEHRWERT –
UND HÖHEREN PROFIT.**

Spricht man mit Geschäftsführern, Marketing- oder Vertriebsspezialisten der B2B-Industrie – vor allem aus dem Mittelstand – über das Thema Marke, stößt man immer noch auf das bekannte negative Vorurteil: „Marken sind für Konsumgüter wichtig, bei uns zählt nur die Qualität unserer Produkte“. Ein fataler Irrtum, der – einfach ausgedrückt – viel Geld kostet: nämlich das Income, das gerade ein B2B-Unternehmen mit einer starken Marke zusätzlich generieren könnte.

Dabei ist es heute hinlänglich bekannt, dass professionelle Markenführung im B2B-Segment zu höheren Umsätzen und nachhaltig mehr Profit führt. Dies dokumentiert zum Beispiel eine branchenübergreifende Studie des amerikanischen Beratungsunternehmens Corebrand in Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsexperten der Columbia Business School, New York. In der über 16 Jahre angelegten Forschung bei 450 Unternehmen konnte man starken B2B-Marken eindeutig höhere Erfolgskennzahlen hinsichtlich Umsatz, Profit und Börsenwert nachweisen. Danach macht der Markenwert von B2B-Unternehmen durchschnittlich 7 % des Börsenwertes aus, wobei die Werte bei schlecht geführten Marken hier nur um 0,5 % liegen, während der Markenwert der am besten geführten Marken bis zu 20 % des Aktienkurses erreicht – wie zum Beispiel bei der Logistikmarke FedEx.

Der Markenwert treibt also den Unternehmenswert auch im B2B-Segment. Denn eine starke B2B-Marke erzeugt einen klaren Mehrwert – zum einen durch Reduktion der Qualitätsunsicherheit und zum anderen durch einen emotionalen Erlebniswert, der auch bei B2B-Einkäufern eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. So zeigt eine aktuelle Studie der Raffel Corporate Development, dass nicht wenige der 24 befragten großen, international agierenden Unternehmen aus der Bau-, Zuliefer- und Maschinenbauindustrie mit einer starken, profilierten Marke mehr als 30 % höhere Preise als der Wettbewerb verlangen können. Einige bestätigten hierbei auch eine deutliche Erhöhung des Marktanteils.

„In einer über 16 Jahre angelegten Forschung bei 450 Unternehmen konnte man starken B2B-Marken eindeutig höhere Erfolgskennzahlen ... nachweisen.“

„Starke B2B-Marken können mehr als 30 % höhere Preise verlangen als der Wettbewerb.“

PRODUKTE MACHT MAN IM UNTERNEHMEN, MARKEN IN DEN KÖPFEN DER KUNDEN.

„Hat der Kunde das Unternehmen und seine Produkte nicht als positives Bild im Kopf, wird er auch nicht in das Unternehmen einzahlen.“

„Das Entscheidende für den Erfolg eines ... Unternehmens ist ... nicht, das objektiv beste Produkt zu haben, sondern beim Kunden subjektiv die beste Vorstellung von seinem Produkt zu erzeugen und in dessen Kopf den Spitzenplatz zu erobern.“

„B2B-Unternehmen ... sind deutlich näher an ihrem Kunden. Allerdings mit einer Einschränkung: Sie haben weit weniger Kontaktpunkte.“

Nicht zuletzt zeigt gerade die aktuelle Situation, dass starke B2B-Marken Krisen besser überstehen und auch mit temporär reduziertem Marketing-Budget in den Köpfen der anvisierten Kunden präsent bleiben. Denn nur die Marke macht das Geschäft. Und der Einzige, der einzahlt, ist der Kunde. Bei ihm lebt die Marke, und zwar „in seinem Kopf“. Marke bedeutet mit anderen Worten „Kundschaft“ und wird somit zu einem lebenden Wertschöpfungs-System. Hat der Kunde das Unternehmen und seine Produkte nicht als positives Bild im Kopf, wird er auch nicht in das Unternehmen einzahlen. Die Marke als Vorstellungsbild von der „qualitativen Unschlagbarkeit“ eines Produktes oder einer Dienstleistung ist demnach das echte Profitcenter für das Unternehmen.

Erfolgreiche Unternehmen sind deshalb Unternehmen mit starken Marken. Das Entscheidende für den Erfolg eines jeden Unternehmens ist dabei nicht, das objektiv beste Produkt zu haben, sondern beim Kunden subjektiv die beste Vorstellung von seinem Produkt zu erzeugen und in dessen Kopf den Spitzenplatz zu erobern. Das gilt wie gesagt nicht nur für Konsumgüter-Hersteller, sondern ganz besonders auch für Investitionsgüter-Unternehmen. Denn gerade hier zählt nicht allein die Innovation des Produktes, sondern das eindeutige Bild von der Überlegenheit dieser Innovation im Kopf des Kunden. B2B-Unternehmen müssen sich deshalb heute zwei zentralen Herausforderungen stellen: Total Quality Management im Unternehmen sicherstellen und eine starke Marke in den Köpfen der Kunden aufbauen.

Im Unterschied zu klassischen Markenartiklern haben B2B-Unternehmen einen klaren Vorteil: Sie sind deutlich näher an ihrem Kunden. Allerdings mit einer Einschränkung: Sie haben weit weniger Kontaktpunkte. Deshalb kommt es bei der Vermarktung ihrer Unternehmensleistung erst recht darauf an, dass sie mit ihren Leistungen bei den richtigen Entscheidern bekannt sind und diese von der Qualitätsüberlegenheit ihrer Produkte überzeugt haben. Wichtig ist deshalb die Existenz und die Überlegenheit des Anbieters im „Relevant Set“ des Einkäufers.

AUF DIE POSITIONIERUNG KOMMT ES AN.

„Allerdings sollte ‚Positionierung‘ hier nicht in erster Linie auf der Produktebene verstanden werden, sondern auf der Ebene der Kommunikation. Schließlich nützt es nichts, Erster auf dem Markt zu sein, sondern Erster im Kopf des Kunden.“

Wer erinnert sich schon an den Dritten der Formel 1? Keiner! Marke ist jedoch im Kern Gedächtnis. Und vor allem Erinnerung an die Überlegenheit des Ersten. Auf die richtige Positionierung kommt es also an, wenn man Erfolg haben will. Und diese Positionierung sollte die Einzigartigkeit der Marken-Leistung als die Nr. 1 zum Ausdruck bringen. Gerade das sollte zumindest herstellenden B2B-Unternehmen besonders leicht fallen, erfinden sie doch einzigartige Produkte oder Lösungen und lassen sich diese als Patente eintragen. Allerdings sollte „Positionierung“ hier nicht in erster Linie auf der Produktebene verstanden werden, sondern auf der Ebene der Kommunikation. Schließlich nützt es nichts, Erster auf dem Markt zu sein, sondern Erster im Kopf des Kunden.

Ein Erfolgsphänomen, das zahlreiche Beispiele aus der Marken-Geschichte beweisen: Motorola war Erfinder des Handys, in unserem Kopf ist es aber Nokia. Lipovitan-D hat den Energydrink erfunden. Wir denken aber, es wäre Red Bull gewesen. Und auch im B2B-Segment haben es nicht wenige Marken geschafft, durch eine führende Positionierung sogar eine ganze Produktgattung zu besetzen wie zum Beispiel die HILTI für Bohrmaschinen oder der REISSWOLFF für Aktenvernichter, ebenso wie die BASF Dämmstoff-Produktmarke STYROPOR. Dem Unternehmen KÄRCHER ist es sogar gelungen, mit der Produkt-Anwendung „kärchern“ ein ganz neues Verb zu erfinden.

„Die Voraussetzung für die Durchsetzung einer ... einzigartigen Positionierung ist die zentrale Verankerung der Marken-Strategie im gesamten Unternehmen.“

Die Voraussetzung für die Durchsetzung einer solchen einzigartigen Positionierung ist die zentrale Verankerung der Marken-Strategie im gesamten Unternehmen und eine entsprechende Ausrichtung aller Unternehmensprozesse. Und genau hier scheint die Realität im B2B-Management oft zu versagen: Laut einer Studie der Brand Rating wird die Marken-Strategie zwar in über 70 % der befragten Unternehmen im Führungsteam und im Rahmen der gesamten Unternehmensplanung erstellt, aber nur in 28 % der Fälle wird diese im Unternehmen implementiert und an die unterschiedlichen Unternehmensbereiche oder sogar Auslandsorganisationen weiter getragen. Hier liegen also noch hohe ungenutzte Potenziale für B2B-Unternehmen durch eine einzigartige Positionierung und deren stilstrenge Operationalisierung in der Markenführung einen Logenplatz im Bewusstsein ihrer Kunden zu besetzen.

DIE QUALITÄT FINDET IM KOPF STATT.

„Das Phänomen des subjektiven „positiven Vorurteils“ hat einen immensen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und wird immer noch in seiner Wirkung weit unterschätzt.“

Jeder kennt es aus eigener Erfahrung: Der Wein schmeckt im Urlaub besser als auf der heimischen Terrasse. Und seit dem Blindtest von PEPSI COLA und COCA-COLA ist landläufig bekannt, dass die Qualität im Kopf gemacht wird. So traut man dem Marktführer auch eine bessere Qualität seiner Produkte zu als dem Wettbewerber. Bei Spezialisten vermutet man eine bessere Qualität als bei Generalisten, ebenso traut man dem Pionier mehr zu als dem Nachahmer. Und bei innovativen Produkten vermuten Entscheider eine Leistungsüberlegenheit gegenüber den bestehenden Produkten. Dieses Phänomen des subjektiven „positiven Vorurteils“ hat einen immensen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und wird immer noch in seiner Wirkung weit unterschätzt. Die Kommunikation der vertrauensbildenden Alleinstellungsmerkmale der Unternehmens- oder Produktleistung als Grundlage einer positiven Qualitätsvermutung wird deshalb zu einer der wichtigsten Aufgaben der B2B-Unternehmen. Hierbei spielen gerade die emotionalen Aspekte eine zentrale Rolle, die jedoch an die faktische Markenleistung gekoppelt sein müssen.

„Social skills sind nachweislich die Voraussetzung für echte Kunden-Loyalität im B2B-Bereich.“

Insofern kann man auch im B2B-Segment nicht von einer „rationalen Kaufentscheidung“ sprechen, wie es vielfach noch getan wird, denn vielschichtige emotionale Aspekte und persönliche Kontakte prägen die Kundenbeziehungen hier zu einem erheblichen Teil mit. Unter dem Titel „Der emotionale Entscheider“ dokumentiert eine branchenübergreifende Studie von 2006 der Studieninitiative Forum! Marktforschung und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. die Wichtigkeit der so genannten „weichen Faktoren“ als Einflussfaktoren in der Kaufentscheidung von B2B-Unternehmen. Diese „social skills“ sind nachweislich die Voraussetzung für echte Kunden-Loyalität im B2B-Bereich. Denn im umgekehrten Falle bleibt das Unternehmen trotz objektiver Kundenzufriedenheit permanent von Wettbewerbs-Angriffen bedroht. Auch wenn der Kunde schon über Jahre mit dem Unternehmen in Geschäftsbeziehung steht und mit den Leistungen seines Lieferanten zufrieden ist, aber keine nachhaltige emotionale Bindung aufgebaut hat, kann das Geschäft beim nächsten vergleichbaren, aber preisgünstigeren Angebot der Billiganbieter abgreifen. Der Anteil solcher „nicht-loyalen“ Kunden beträgt je nach Branche bis zu 45 %.

MARKEN GEBEN SICHERHEIT IN DER EINKAUFSPHASE.

„Sicherheit erzeugt das notwendige Vertrauen, insbesondere im Investitionsgüterbereich.“

Eine zentrale Rolle für B2B-Unternehmen spielt deshalb der emotionale Aspekt der „Sicherheit“ in der Kaufentscheidung. Denn Sicherheit erzeugt das notwendige Vertrauen, insbesondere im Investitionsgüterbereich. Hier muss ein reibungsloser Betrieb oder Produktionsablauf sicher gestellt werden, denn unzuverlässige Beziehungen können dem Unternehmen viel Geld kosten. Die Entscheider haben deshalb ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit und nach Zuverlässigkeit in der gesamten Geschäftsbeziehung. Sie möchten sich bei ihrer Entscheidung gut aufgehoben fühlen und benötigen die Gewissheit, die richtige Wahl getroffen zu haben. Immerhin sind in einem B2B-Entscheidungsprozess mehrere Personen involviert, wobei eine Entscheidung in der Regel intern noch einmal verargumentiert werden muss und ein Einkäufer bei falscher Entscheidung möglicherweise sogar seinen Arbeitsplatz riskiert.

„Marken speichern ... emotional aufgeladene Nutzen-Assoziationen des Kunden.“

Starke, konsequent und gut geführte B2B-Marken können dem Einkäufer hier Entscheidungshilfen abnehmen und vermitteln ihm Einkaufssicherheit, wie eine aktuelle B2B-Studie der Brand:Trust nachgewiesen hat. Denn Marken speichern nicht nur die guten Erfahrungen mit der Qualität der Produkte auf der sachlichen Leistungsebene, sondern vor allem emotional aufgeladene Nutzen-Assoziationen des Kunden. In der wichtigen Kaufentscheidungsphase übernimmt die B2B-Marke damit eine herausragende Funktion. Das Vertrauen in die Überlegenheit der Marke verringert zum einen das Risiko eines Fehleinkaufes und damit eines ökonomischen Schadens für das Unternehmen und zum anderen das Risiko einer persönlichen Fehlentscheidung. Die Existenz einer profilierten Marke als Vertrauensspeicher in dieser extrem wichtigen Entscheidungsphase sorgt also im Endeffekt für doppelte Sicherheit und stärkt das Vertrauen in das anbietende Unternehmen. Und somit wird die Marke als „Intangible Asset“ auch zum Sicherheits-Anker für den Erfolg des dahinter stehenden B2B-Unternehmens.

DAS VERTRAUEN IN DIE MARKE IST DER ENTSCHIEDENDE WETTBEWERBSVORTEIL.

„Unternehmen mit starken Marken schaffen es, ... bei der Vergabe von Aufträgen immer vorne zu sein. Das hat an erster Stelle nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun, sondern vielmehr mit seiner vertrauensbildenden Spezialisierung als Nr. 1 in seinem Segment.“

Unternehmen mit starken Marken schaffen es aufgrund dieses Vertrauensvorsprungs bei der Vergabe von Aufträgen immer vorne zu sein. Das hat an erster Stelle nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun, sondern vielmehr mit seiner vertrauensbildenden Spezialisierung als Nr. 1 in seinem Segment und die damit vermutete Leistungsüberlegenheit. Gerade kleineren Unternehmen bietet die Marke damit einen besonderen Wettbewerbsvorteil, der sich in einer Erhöhung der Wertschöpfung bei gleichzeitiger Minimierung des Wettbewerbsrisikos ausdrückt. Nicht umsonst sind die stärksten B2B-Marken Weltmeister in der Spezialisierung und haben durch eine spitze, authentische und konsequent gelebte Positionierung oftmals aus kleinen Anfängern Weltmarktführer hervorgebracht:

So hat es zum Beispiel in Deutschland die Zuliefermarke RECARO bei der Automobil-Industrie zur Nr. 1 für „Mobiles Sitzen“ und sogar als einziger Sitzhersteller mit einer Ingredient-Branding-Strategie bis in die Köpfe anspruchsvoller Endverbraucher gebracht. Ebenso hat sich REISSWOLFF in wenigen Jahrzehnten vom Erfinder des Aktenvernichters zur führenden Marke für „Datensicherheit“ entwickelt. Und die in Südbaden verankerte B2B-Marke HERRENKNECHT hat es in 35 Jahren von der Einzelfirma des Ingenieurbüros „Martin Herrenknecht“ zum Technologie- und Marktführer in Tunnelvortrieb gebracht und baut heute die größten Tunnelbohrmaschinen der Welt mit heimisch anmutenden Namen wie „Sissy“ oder „Heidi“. Dass eine erfolgreiche Positionierung als Nr. 1 nicht nur aus dem Produkt gedacht sein muss, sondern ebenso die Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen bedeuten kann, beweist die Werkzeugmarke FESTOOL, die sich seit den 1990er-Jahren mit wachsendem Erfolg auf die Branchen „Automotive“, „Holz“ und „Malerhandwerk“ spezialisiert hat.

Die Erfolgsbilanz spitz positionierter Marken ist nicht allein deutschen Marken und dem Image-Transfer aus deutscher Wertarbeit vorbehalten. Auch in den deutschsprachigen Nachbarländern haben nicht wenige B2B-Marken Erfolgsgeschichten geschrieben: So ist zum Beispiel die Schweizer ABB weltweit die Nr. 1 in Energie- und Automatisierungstechnik und im Markenwert-Ranking der

50 stärksten Schweizer Marken von 2006 als wertvollste B2B-Marke direkt hinter bekannten Consumer Brands wie LINDT und DAVIDOFF vorne mit dabei – dicht gefolgt von SCHINDLER, der Nr. 1 für Fahrtreppen und führend im Aufzugbau, ebenso wie HOLCIM heute einer der führenden Zementproduzenten weltweit. Und mit dem Markenversprechen „Simply the best fixation“ und dem Qualitätsbeweis „Swiss Made“ glänzt die Schweizer Marke FISSO als Weltmarktführer für Gelenkarm-Systeme. Auch in Österreich hat es das ehemalige Staatsunternehmen VOESTALPINE nach erfolgreicher Privatisierung zur Top B2B-Marke für Stahlerzeugnisse gebracht. In weiteren Branchen glänzen hier zum Beispiel auch der Grazer Software-Hersteller WINTERHELLER als Nr. 1 für Controlling-Software oder das Tiroler Unternehmen PHYSIOTHERM als führende Marke für Infrarot-Kabinen.

HINTER JEDEM MARKEN-ERFOLG STEHEN WERTE UND EIN EINZIGARTIGES WACHSTUMSMUSTER.

Wichtig in der Profilierung von B2B-Marken ist, dass die Marke über eine wertegeleitete Philosophie verfügt und im Zuge ihrer Entwicklung ihre Werthaltung und ihr Wachstumsmuster, auf dem die Kundenbindung beruht, beibehält und ihre Stärken auf allen Ebenen immer weiter ausbaut.

„Wichtig in der Profilierung von B2B-Marken ist, dass die Marke im Zuge ihrer Entwicklung ihre Werthaltung und ihr Wachstumsmuster, auf dem die Kundenbindung beruht, beibehält und ihre Stärken auf allen Ebenen immer weiter ausbaut.“

So hat sich die Traditionsmarke ABB mit einer klaren Single-Brand-Strategie wieder auf ihre Kernleistungen und echten Stärken konzentriert und überflüssige Produktbereiche konsequent abgeschnitten. Mit der klaren Positionierung als Nr. 1 in ihrem Kernsegment und der konzentrierten Ausrichtung auf Bindungswerte wie „Zuverlässigkeit“ und „Kundennähe“, die sich bis in die Produktgestaltung ausdrücken, gekoppelt mit einem weltweit konsistenten Marken-Auftritt und einer starken kommunikativen Präsenz ist es ABB als B2B-Brand tatsächlich gelungen, im Relevant-Set ganz oben zu stehen. Im Interbrand-Markenranking 2006 wurde der Markenwert auf 1.547 Mio. CHF beziffert.

Ebenso ist es der Marke für Druckluft- und Elektrowerkzeuge FESTOOL gelungen, nach einer defizitären Umsatz-Situation Anfang der 1990er Jahre durch eine strategische Konzentration auf ihre Kernkundschaftsgruppen der „Schreiner“, „Maler“ und „Karosserielackierer“ wieder schwarze Zahlen zu schreiben und durch konsequente

„Erfolgsmarken im B2B-Business haben ... Konsequenz bewiesen, indem sie ihre Werte und ihren Stil klar definiert haben und konsistent kommunizieren.“

Fortsetzung dieser Spezialisierung fortlaufend zu wachsen. Die Erkenntnis der Branchen-Spezialisierung als zentraler Teil des Marken-Wachstumsmuster hatte einen konsequenten Change-Prozess im Unternehmen zur Folge: vom üblichen funktionalen Denken in Werkzeugproduktgruppen zu einer service-orientierten Ausrichtung auf umfassende Branchenlösungen. Überflüssige Unternehmens-Aktivitäten wurden vor diesem Hintergrund konsequent abgeschnitten und das einzigartige Spezialisten-Know-how durch ergänzende Problemlösungen, Zubehör und Verbrauchsmaterialien für die anvisierten Kundenschaftsgruppen systematisch gestärkt. Ebenso konsequent wurde später in 2001 mit dem Programm „ProFit 21“ ein Win-Win-Konzept zur Auswahl der markenstärkenden Distributionspartner und ein „Tool-for-profit-Kundenclub“ für die Handwerker-Kunden entwickelt, um die zunehmende Preis- und Rabattfalle durch den Handel strategisch zu umgehen und damit nachhaltig den Wert der Marke zu steigern.

Weitere Erfolgsmarken im B2B-Business haben eine ähnliche Konsequenz bewiesen, indem sie ihre Werte und ihren Stil klar definiert haben und konsistent kommunizieren:

So lebt die Marke RECARO glaubwürdig ihre Werte „Design“ und „Innovation“ und konnte im Zuge der Zeit mit zahlreichen Design- und Innovationspreisen glänzen. Mit dem Versprechen „touch of luxury“ verteidigt die Marke ebenso konsequent den Wert „Premium“ und ist deshalb auch nur in den Top-Fahrzeugen der Automobilhersteller vertreten. Die Marke REISSWOLFF steht seit eh und je für den Wert „Sicherheit“ oder PHYSIOTHERM für den Wert „Gesundheit“. SCHINDLER baut auf „Innovation“ und „Kreativität“ gekoppelt mit traditionell gelebten Werten wie „Sicherheit“ und „Premium-Qualität“. Die Zement-Marke HOLCIM hat ihre definierten Werte „Stärke“, „Performance“ und „Leidenschaft“ mit klaren Leitlinien hinterlegt. Der führende Spezialist für Mietcontainer ELA hat – angefangen bei seinem Markennamen (mit der semantischen Assoziation „Elan“) – alle seine Unternehmensprozesse auf den Leitwert „Schnelligkeit“ ausgerichtet. Die Traditionsmarke FEIN, Erfinderin der ersten Elektrowerkzeuge, steuert ihre Leistungs-Prozesse aus den Leitwerten „Premium“ und „Innovation“ unter dem zentralen Marken-Versprechen „Powered by innovation“.

Der Spezialist für Industrieroboter KUKA Robotics verspricht aus dem Leitwert „Kreativität“, der die hohe Innovationskraft der Marke reflektiert, seinen Kunden „Working ideas – Ideen die funktionieren“. Um die „Kreativität“ ganzheitlich erlebbar zu machen, geht das Unternehmen auf allen Ebenen neue Wege: So punktet die B2B-Marke als erster Hersteller in der Branche mit einer einzigartigen Design-Strategie auch auf Produktebene. KUKA Industrie-Roboter haben mit ihrer unverwechselbaren organischen, runden Formensprache mehrfach Designpreise gewonnen. Als Investitionsgüter-Unternehmen hat sich die Marke auch überraschend neue Kommunikationskanäle erschlossen und war mit Product-Placements seiner Industrie-Roboter im James-Bond-Film „Stirb an einem anderen Tag“ und weiteren publikumsstarken Filmproduktionen zu sehen. Ebenso kreativ zeigt sich das Unternehmen in der Eroberung neuer Märkte. So hat sich die Marke neben der klassischen Automobil-Industrie auch ganz neue Kundensegmente erschlossen, bei denen bislang noch keine Robotertechnik denkbar war – wie zum Beispiel die Unterhaltungsindustrie mit dem „Robocaster“ für Legoland, dem ersten Roboter mit einer Zulassung für Jahrmärkte. Jüngst war KUKA auch als erster Hersteller für Industrie-Roboter auf der LIGNA 2009, der internationalen Messe für Holzverarbeitung, mit einer Weltneuheit vertreten. Und ebenso kreativ wie in seiner Produktpolitik zeigt sich das Unternehmen mit innovativen arrondierenden Leistungs-Angeboten wie Kunden-Schulungen, Software oder Services, die ebenfalls nachhaltig die Marke stärken.

Im Sinne einer ebenso konsequent authentischen Markenführung ist es auch dem führenden europäischen Broadcasting-Anbieter MEDIA BROADCAST – bis 2007 ein Leistungs-Segment der deutschen Telekom-B2B-Marke T-Systems – im Rahmen des Verkaufs an die französische TDF-Gruppe gelungen, unter der einzigartigen Marken-Positionierung „Innovation that works“ auf Basis der Werte „Zuverlässigkeit“ und „Innovation“ die Kontinuität zur langjährigen Leistungs-Tradition als Grundlage nachhaltigen Kundenvertrauens sicher zu stellen und sich damit zukünftig allein stellend im Markt zu profilieren.

Wie die Beispiele zeigen, folgt die Marke also immer ihrem eigenen Ideal und nicht dem Ideal des Marktes. So werden aus Marken authentische, starke Marken, die sogar nach dem Verkauf wirken und aufgrund des guten

„Marke folgt immer ihrem eigenen Ideal und nicht dem Ideal des Marktes.“

„Sicherheitsgefühl“, das sie beim Einkäufer erzeugt haben, zu Wiederkäufen anregen.

STARKE MARKEN ARBEITEN NACH AUSSEN UND NACH INNEN.

Starke Marken absorbieren als einziges Wirtschaftsgut das zentrale Risiko eines Kundenverlustes. Stattdessen haben sie die Kraft, Kunden nachhaltig an das Unternehmen zu binden und ein höheres Preispremium zu erzielen. Starke Marken überstehen Krisenzeiten besser – wie gerade auch die aktuelle Wirtschaftskrise wieder beweist. Und „lieb gewordenen“ Marken verzeiht man öfter Fehler als unprofilieren Anbietern. Auch in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter punkten Marken besser, denn durch ihr positives Image haben sie bei Bewerbern bessere Karten als der Wettbewerb. Insofern gewinnt auch ein strategisches „Employer Branding“ zur Motivation der eigenen Mitarbeiter und Imagebildung gegenüber potenziellen neuen Mitarbeitern zunehmende Bedeutung im B2B-Kommunikations-Mix. Manche B2B-Marken gehen sogar so weit, ihre Mitarbeiter in den Fokus ihrer Markenkommunikation zu stellen, wie dies zum Beispiel THYSSEN-KRUPP in seiner Image-Kommunikation getan hat.

STARKE B2B-MARKEN MACHEN IHRE MITARBEITER ZU MARKEN-BOTSCHAFTERN.

Die Kommunikation nach innen gewinnt in der Markenführung auch über das Employer Branding hinaus eine zentrale Rolle, insbesondere bei B2B-Unternehmen, die „physisch“ viel näher an ihren Kunden dran sind als eine B2C-Marke. Diese direkten Kommunikationspunkte über persönliche Kontakte der Kunden mit den Marken-Mitarbeitern – den so genannten „touch-points“ – machen deutlich, wie wichtig eine wertorientierte Mitarbeiterführung im Unternehmen ist. Denn die Mitarbeiter sind die wichtigsten Botschafter der Marke und tragen wesentlich zur Schaffung hoher Markenwerte bei – im B2B-Segment kann dieser Wert sogar bis zu 20 % des Unternehmenswertes ausmachen.

Starke B2B-Marken – wie zum Beispiel HILTI, WÜRTH oder BASF – integrieren deshalb die Mitarbeiterführung als zentrales Element in die strategische und operative Markenführung. In diesem Rahmen entwickeln sie Markenhandbücher und detaillierte Regularien für die einzel-

„Lieb gewordenen Marken verzeiht man öfter Fehler als unprofilieren Anbietern.“

„Die Mitarbeiter sind die wichtigsten Botschafter der Marke und tragen wesentlich zur Schaffung hoher Markenwerte bei.“

„Als zentrale Leit- und Identifikationsfiguren nach innen und nach außen wirken ... die Vorstände und Inhaber sowie das führende Management.“

„Eine besonders hohe Bedeutung für B2B-Marken kommt ... dem Vertrieb zu.“

nen Unternehmensbereiche, damit jeder Mitarbeiter genau weiß, was er in seinem Bereich zu tun hat, damit die Marke ihre volle Kraft entfalten kann und von außen als glaubwürdig wahrgenommen wird. Die Brisanz dieser Aufgabe für jeden einzelnen Mitarbeiter macht der CEO des amerikanischen Konzern HONEYWELL, David Cote in der Einleitung zum HONEYWELL Markenhandbuch deutlich: „Every Honeywell employee is a brand ambassador. With every customer contact and whenever we represent Honeywell, we have the opportunity either to strengthen the Honeywell brand or to cause it to lose some of its luster and prestige.“

Als zentrale Leit- und Identifikationsfiguren nach innen und nach außen wirken hier zunächst einmal die Vorstände und Inhaber sowie das führende Management. Ihr öffentliches Handeln und Auftreten – von der Bekleidung und Präsentation der Farben, Zeichen und Symbole der Marke (z. B. durch Marken-Pins, Aufkleber oder markeneigenem Merchandising-Material) über die Kommunikation der Marken-Philosophie in internen und öffentlichen Ansprachen und PR-Interviews bis hin zur Integration der Markenwerte in symbolische Verhaltensweisen – prägen die Marken-Kultur und wirken als Identifikations-Anker für alle Mitarbeiter. Wichtig ist darüber hinaus die Vermittlung der Markenwerte durch interne Kommunikations-Tools bis hin zu Marken-Events und regelmäßigen Marken-Schulungen für alle Mitarbeiter sowie klaren Regularien und Leitlinien für die unterschiedlichen Mitarbeiter-Segmente in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen.

Eine besonders hohe Bedeutung für B2B-Marken kommt dabei dem Vertrieb zu. Gerade hier gilt es, eine einheitliche kulturelle Stilistik zu etablieren und ein konsistentes Verhalten bei allen Mitarbeitern im Kundenkontakt zu erzeugen. Nicht zuletzt werden Vertriebsmitarbeiter von zwei gut geführten Marken auch emotional unterschiedlich wahrgenommen, selbst wenn sie dieselben Produkte anbieten. Ziel sollte es also sein, die Werte-Philosophie der Marke glaubwürdig im Verhalten der Außendienst-Mitarbeiter zu implementieren. Da oftmals sogar mehrere Personen eines B2B-Unternehmens in Kontakt mit den Kunden treten – zum Beispiel Vertriebsingenieure, Produktmanager, Innendienst etc. – schafft nur eine gut geführte Marke eine wahrnehmbare Konsistenz im Auftritt der verschiedenen Mitarbeiter und kanalisiert somit auch die gesamten Marken-Leistungen in Hinblick auf

„Wichtig sind ... einheitliche Argumentations-Leitlinien für den Außendienst, um den zentralen Markennutzen zu kommunizieren.“

eine authentische wertegeleitete Philosophie. Wichtig sind deshalb auch einheitliche Argumentations-Leitlinien für den Außendienst, um den zentralen Markennutzen zu kommunizieren und zu vermeiden, dass jeder Mitarbeiter seine individuelle Kaufargumentation initiiert.

Ein hervorragendes Beispiel für ein „Internal-Branding“ bietet die sauerländische B2B-Marke MENNEKES, einer der weltweit führenden Hersteller industrieller Steckvorrichtungen. Bereits auf der Unternehmens-Website spricht der Marken-Inhaber Walter Mennekes über den Wert seiner Marke, die er in 10 ansprechend inszenierten Leitsätzen kommuniziert und stellt zugleich die Bedeutung seiner Marke überzeugend dar: „Was unterscheidet eine Marke von einem Billigprodukt? Unsere Antwort: So gut wie alles. Alles, wofür wir täglich aufstehen. Alles, wofür wir Zeit, Geld und Leistung investieren. Und alles, wofür wir mit unserem Namen gerade stehen. Dies ist all jenen gewidmet, die ihre Arbeit mit der gleichen Begeisterung tun wie wir und die dem gleichen Leitsatz folgen: Unsere Marke ist unser Anspruch.“ MENNEKES ist als einer der wenigen mittelständischen B2B-Unternehmen Mitglied im Markenverband und steuert die Marke über ein umfassendes Internal-Branding mit permanenter Sensibilisierung der weltweit 800 Mitarbeiter auf die Erfordernisse der Marke. Als „wichtigste Publikation des Unternehmens“ kann das MENNEKES Marken-Handbuch sogar über die Unternehmens-Website angefordert werden.

Die Marke HILTI, deren Markenwert von Experten auf nahezu 1 Mrd. EUR geschätzt wird, wurde 2003 mit dem Carl-Bertelsmann-Preis für die beste Unternehmenskultur eines europäischen Unternehmens ausgezeichnet. Dies ist kein Zufall, sondern Ergebnis eines konsequenten strategischen Internal-Branding-Prozesses zur Durchsetzung der Marken-Kultur bei den weltweit über 15.000 Mitarbeitern. War die HILTI Markenführung über Jahre hinweg eher intuitiv erfolgt, zeigte sich bei zunehmendem Wachstum die Notwendigkeit einer ganzheitlichen internen Markenführung, die im Rahmen eines umfassenden Prozesses im Unternehmen implementiert wurde. Heute existiert ein konzentriertes Eingliederungsprogramm für neue Mitarbeiter und ein kontinuierlicher Marken-Lernprozess für bestehende Mitarbeiter über alle Ebenen der HILTI Leistungen hinweg. Das Ergebnis ist kontinuierliches Marken-Wachstum und dauerhafte Profitabilität trotz permanenter Schwankungen in der Bauindustrie.

„Marke stiftet nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert.“

MARKEN SCHAFFEN MEHR WERT.

Wie die Beispiele zeigen, sollten B2B-Unternehmen den Weg zur Marke konsequent beschreiten, denn die Marke stiftet nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert. Zentrale Voraussetzung ist hierbei jedoch nicht nur eine wertegeleitete Positionierung und umfassende Marken-Strategie, sondern vor allem Konsequenz und Kontinuität in der ganzheitlichen Markenführung im Unternehmen.

Unter diesen Bedingungen stärkt die Marke nachhaltig die führende Position des Unternehmens im Wettbewerb, die sie sich durch ihre innovativen Lösungen auf der Produktebene möglicherweise bereits erarbeitet hat. Markenbildung ist dabei nicht zu verwechseln mit kostenintensiven Werbekampagnen, sondern mit Kreativität, Konsequenz, Kontinuität und Ehrlichkeit. Eine Werterhaltung, die erfolgreiche Unternehmen schon immer ausgezeichnet hat

SCHILLER®
B R A N D C O M P A N Y

SCHILLER GmbH BRAND COMPANY

Funkenburgstraße 15
D-04105 Leipzig
Telefon +49 341 26187875
Telefax +49 341 26187877
info@schiller-brandcompany.com
www.schiller-brandcompany.com

Wenn Sie sich für frühere Ausgaben des SCHILLER BRAND LETTERs interessieren, dann besuchen Sie unser Archiv!