

Anders, aber möglich!

Das Thema Markenführung wird von vielen Unternehmen aus dem B-to-B-Bereich bisher eher stiefmütterlich behandelt. Dabei spielt die Marke auch bei professionellen Kaufentscheidungen eine zentrale Rolle und beeinflusst den Entscheidungsprozess.

COCA-COLA, APPLE, NIVEA, ADIDAS oder auch Bionade und Facebook – das sind Marken! Heidelberger Druck, Transfluid, Putzmeister, Claas, Kuka, Rittal, SEW-Eurodrive und viele andere »Hidden Brand Champions« sind weniger schillernd und finden sich seltener in Markenbüchern und -seminaren. Es sind starke, emotional von Menschen getragene und im Dialog mit Kunden geführte Marken, die häufig in ihren Bereichen Weltmarktführer sind. Aber es sind B-to-B-Marken, die in der breiten Bevölkerung unbekannt sind, und denen auch in der Beratungs- und Wissenschaftswelt bislang nur eine geringe Aufmerksamkeit zuteil wurde.

Teil des immateriellen Vermögenswertes

Die Führung solcher B-to-B-Marken unterscheidet sich deutlich von der Führung von Kosmetik-, Unterhaltungselektronik- oder Getränkemarken. Aber auch in der scheinbar rationalen Welt der professionellen Einkäufer, der Ingenieure und Techniker, der Ausschreibungen, intensiven Verhandlungen und formalen Beschaffungsprozesse spielen Marken und das damit verbundene Vertrauen eine entscheidende Rolle bei der Einkaufsentscheidung. Schon die Marketingprofessoren Donald R. Lehmann and John O'Shaughnessy konnten 1974 zeigen, dass die Firmenreputation bei der Kaufentscheidung zu den wichtigsten Kriterien gehört. Auch Christian Homburg, Ove Jensen und Markus Richter zeigten 2006 in einer Conjoint-Studie, dass speziell bei neuartigen und wichtigen Kaufsituationen die Marke eine hohe Relevanz im industriellen Kaufverhalten spielt. Alle Prognosen deuten darauf hin, dass immaterielle Ressourcen wie Marken einen zu-

nehmenden Anteil des Gesamtunternehmenswerts im B-to-B-Umfeld ausmachen. Nach einer Studie der Geschäftsbank Ocean Tomo aus dem Jahr 2006 resultiert der Unternehmenswert amerikanischer Firmen mittlerweile zu knapp 80 Prozent aus immateriellen Vermögenswerten, wobei die Marke einen der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte darstellt.

Es zeugt von schweren Managementfehlern, wenn man sich mit der Führung seiner Marke nicht professionell auseinandersetzt und deren Entwicklung dem Zufall überlässt oder diese Aufgaben an externe Dienstleister weiterreicht. Allerdings zeigt eine empirische Studie der HWR Berlin – School of Economics and Law aus dem Jahr 2006, dass sich die B-to-B-Industrie bislang nicht besonders systematisch und umfassend mit der Markenführung beschäftigt hat (Abb. 1). Insbesondere in der Verankerung der Marke im Unternehmen sowie beim Markencontrolling bestehen eklatante Defizite.

Die Markenführung für B-to-B-Marken zeichnet sich im Vergleich zur B-to-C-Marke durch einige Besonderheiten aus:

1) *Fundamentale Besonderheiten:*

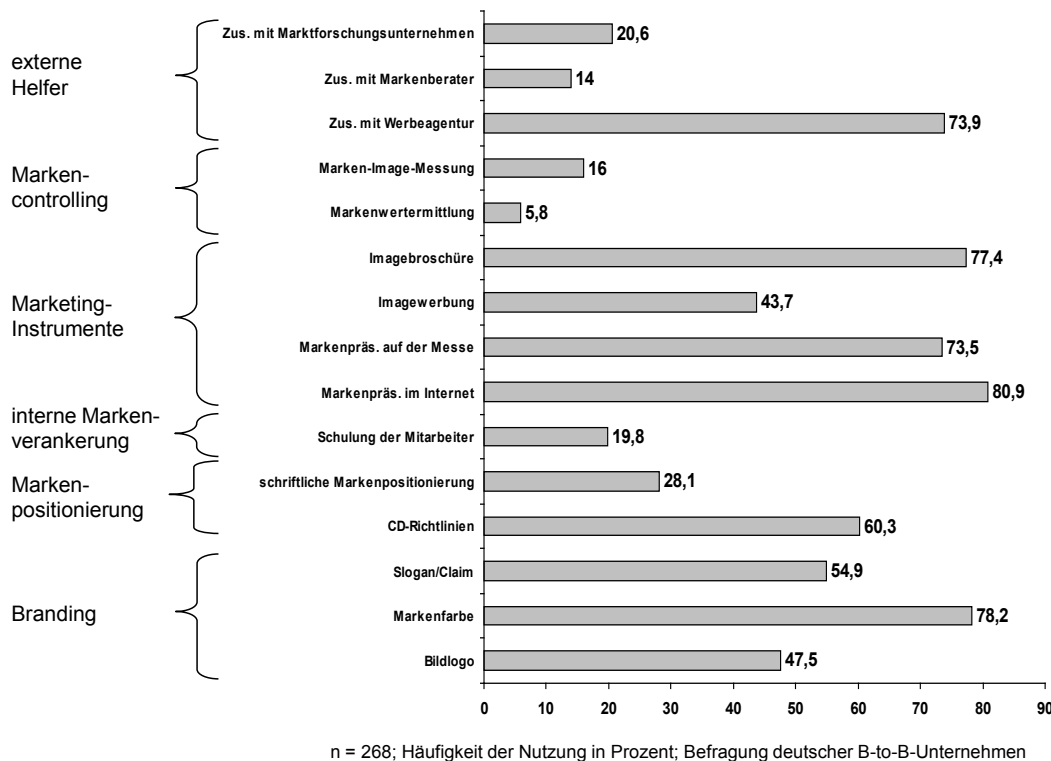
Die B-to-B- bezieht sich gegenüber der B-to-C-Markenführung auf heterogene Leistungen. Beispielsweise umfassen sie sowohl Commodities (z. B. Standardkunststoffe) als auch Spezialitäten (z. B. individuell erstellte Walzstraßen), sowohl niedrigpreisige (z. B. Büromaterial) als auch hochpreisige Leistungen (z. B. Betonpumpen), sowohl Standardleistungen (z. B. Bohrmaschinen) als auch erklärungs- und interaktionsbedürftige Leistungen (z. B. Zulieferteile in der Automobilindustrie). Dies führt dazu, dass bei der Markenführung die Besonderheiten der jeweiligen Leistung zu berücksichtigen sind. Im Gegensatz zu Konsumgütern handelt es sich bei den Nachfragern von B-to-B-Marken immer um Unternehmen oder professionelle Nachfrager. Mit dieser profes-



MARKENFÜHRUNGSTRUMENTE VON B-TO-B-UNTERNEHMEN NOCH WENIG GENUTZT

Welche der folgenden Instrumente der Markenführung werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? (Mehrfachantworten)

Quelle: HWR Berlin – School of Economics and Law



Die B-to-B-Industrie hat sich bislang nicht besonders systematisch und umfassend mit der Markenführung beschäftigt. Insbesondere in der Verankerung der Marke im Unternehmen sowie beim Markencontrolling bestehen eklatante Defizite.

sionellen und in der Regel organisationalen Beschaffung sind unter anderem ein hoher Formalisierungsgrad der Entscheidungsprozesse, ein höherer Anteil an sachlichen-rationalen Entscheidungskriterien, kollektive Entscheidungen (Buying Center), abgeleitete Entscheidungen (Bedarf und Entscheidungskriterien resultieren aus den nachgelagerten Märkten) sowie eine geringe Zahl von Nachfragern (hohe Markttransparenz, internationale bzw. globale Märkte) verknüpft.

Die Marktprozesse im B-to-B-Bereich zeichnen sich darüber hinaus durch langfristige und persönliche Interaktionen beeinflusste Geschäftsbeziehungen aus.

2) *Situative Besonderheiten:* Im Bereich der B-to-B-Markenführung dominieren in der Praxis bislang Markenkonzepte mit einer ausgeprägten Markenbreite. Richter konnte 2007 in seiner branchenübergreifenden Studie zeigen, dass in rund 31 Prozent reine Dachmarkenkonzepte und in weiteren rund 47 Prozent der Unternehmen Markenkonzepte mit einer Integration der Dachmarke eingesetzt werden. Diese Dominanz führt zu Besonderheiten bei der internen Verankerung der Marke, da die Unternehmenskultur und Markenpositionierung in einem engen Verhältnis stehen.

Viele B-to-B-Unternehmen sind im Top-Management technisch orientiert. Daher fehlt dem Management sowohl vom Selbstverständnis als auch vom Know-how oft eine Markenorientierung. Dies führt dazu, dass dem

Thema B-to-B-Marke auf der Top-Management-Ebene keine entsprechende Aufmerksamkeit zuteil wird und es auf untergeordnete, mit wenigen Kompetenzen ausgestattete Hierarchieebenen (z.B. Marketingabteilung) oder sogar an externe Dienstleister (z.B. Werbeagenturen) delegiert wird.

Daraus folgt, dass B-to-B-Markenführung für die Verantwortlichen sich häufig nicht auf die Durchsetzung von Markenpositionierung und integrierten Kommunikationsansätzen beschränkt, sondern interne Überzeugungsarbeit von anderen Fachabteilungen (z. B. Personalabteilung, F& E und Vertrieb) bedeutet. Aufgrund des geringen Bewusstseins für das Thema Marke sowie des geringen Stellenwert des Marketings stehen dabei in der Regel nur geringe Budgets zur Verfügung.

Eindeutige und schriftlich fixierte Positionierung

Häufig fehlt in der Praxis eine schriftlich fixierte Markenpositionierung oder diese umfasst Gemeinplätze wie Qualitätsführer oder Kundenorientierung. Eine gute Markenpositionierung sollte sich auf wenige, im Vergleich zum Wettbewerb differenzierende, für alle Mitarbeiter verständliche, für das Unternehmen auch authentische und für den Kunden heute und zukünftig relevante Markenwerte beschränken. Die Formulierung kann durch Workshops und durch den Einsatz diverser Markenmodelle unterstützt werden. Bei



B-to-B-Marken und deren professionelle Führung werden immer wichtiger. Es zeugt von Managementfehlern, wenn man sich mit der Führung seiner Marke nicht professionell auseinandersetzt und deren Entwicklung dem Zufall überlässt oder diese Aufgaben an externe Dienstleister weiterreicht.

der Formulierung ist insbesondere auch auf die Historie, die Unternehmenskultur und die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu achten.

Aber die Qualität einer Markenpositionierung hängt ebenso von der konsequenten Implementierung ab. Neben einer schriftlichen Fixierung muss sie auch über einen längeren Zeitraum konstant und zu einem Zeitpunkt über alle Markenkontaktpunkte hinweg konsistent umgesetzt werden, das heißt nicht nur in Broschüren und im Web, sondern auch bei allen persönlichen Interaktionen zwischen Unternehmensangehörigen (z. B. Vertrieb, Techniker) und Kunden.

Markenhierarchien etablieren

Im B-to-B-Bereich dominiert die Dachmarkenstrategie. Diese Strategie ist allerdings häufig nicht optimal, da die Dachmarke dann alle Leistungen abdecken muss, wodurch nur eine allgemein gefasste Markenpositionierung möglich ist. Daher bietet es sich häufig an, Markenhierarchien zu etablieren, das heißt die Kombination von Dachmarke mit weiteren Markenebenen. Allerdings ist neben den Kosten auch die Wirkung auf den industriellen Kunden zu berücksichtigen. Dieser muss die Markenhierarchie verstehen. Sie muss ihm die Kaufentscheidung erleichtern und nicht erschweren. Kryptische Buchstaben- und Zahlenkombinationen, ausufernde und komplexe Markenhierarchien oder eine fehlende Logik helfen nicht weiter.

Ein erfolgreiches Beispiel für eine klare Markenhierarchie ist die Marke Tork. Diese Marke deckt das professionelle Segment des Unternehmens SCA bei Hygieneprodukte ab. Auch diese Marke führte eine Vielzahl von Subbrands mit fehlender Logik und wenig aussagefähigen Namen, Buchstaben und Zahlen. Dies wurde durch eine Reduzierung auf drei Subbrands (Tork Universal, Tork Advanced und Tork Premium) in eine für die Zielgruppe klare Markenhierarchie überführt. Branding und Design haben insbesondere zwei Aufgaben: Wiedererkennung und Unterstützung der Positionierung. Dies ist aber nur möglich, wenn das Branding (Name, Logo, Slogan etc.) und das Design (Produkt, Gebäudearchitektur etc.) entsprechend gestaltet werden. In der B-to-B-Praxis gibt es häufig noch Verbes-

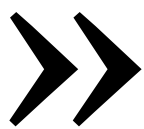
serungspotenzial. Die Gestaltung ist nicht selten willkürlich und spiegelt den persönlichen Geschmack des Vorstands wider. Nichtssagende Buchstabenkombinationen oder Zahlen sind weder merkfähig noch emotional. Das neue Branding Traigo für kompakte Elektrostapler der Marke Toyota ist bestimmt merkfähiger und ansprechender als der alte Name 7FBest.

Marke und Markenvertrauen entsteht aus konsistenter Kommunikation. Daher ist eine B-to-B-Marke nur dann stark, wenn es gelingt, die verschiedenen Markenkontaktpunkte in formaler, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht zu synchronisieren. Dies wird umso wichtiger, da die Anzahl an Kommunikationsinstrumenten rasant ansteigt (z. B. Social Media) und im B-to-B-Bereich insbesondere durch die vielen persönlichen Kontakte (z. B. Vertrieb, Call-Center, Techniker, Servicepersonal) die Anzahl an Markenkontaktpunkten deutlich über der im Konsumgüterbereich liegt. Daher ist eine Integration der Kommunikation keine Kür, sondern eine absolute Notwendigkeit.

Neben der Integration besteht häufig auch in der Gestaltung der Kommunikation Verbesserungsbedarf. Sie muss zunächst auffallen und dann gefallen. Der von fast allen B-to-B-Unternehmen eingesetzte uniforme blaue Farbcode und die detailgetreue Fotografie der Produkte erfüllen diese Funktionen eher selten. Dass es auch im B-to-B-Bereich anders gehen kann, zeigen erfolgreiche Beispiele wie die Kampagne für Lexware oder für die Marke Garant der Hoffmann Group.

Vertrieb muss Markenpositionierung verstehen

Wie schon erwähnt, ist ein großer Teil der B-to-B-Markenkommunikation persönliche Kommunikation. Und diese spielt sich zum größten Teil zwischen Vertrieb und Kunden ab. Allerdings sind ein markenorientierter Vertrieb und damit auch eine markenorientierte persönliche Kommunikation häufig eine Herausforderung: Zum einen gibt es zwischen Marketing und Vertrieb in der Unternehmenspraxis regelmäßig Konflikte und Machtkämpfe. Zum anderen sind Vertriebsmitarbeiter an der Front und damit nur schwer steuer- und kontrollierbar. Um die Streitigkeiten zwischen diesen beiden Abteilungen zu reduzieren, bieten sich organisa-



Zukünftig reicht es im B-to-B-Bereich nicht mehr aus, Technologieführer und Exportweltmeister zu sein.

Prof. Dr. Carsten Baumgarth, Hochschule für Wirtschaft und Recht

81

torische Lösungen an – zum Beispiel ein gemeinsamer Vorstand für Marketing und Vertrieb und die Bildung von funktionsübergreifenden Markenteams.

Interne Markenverankerung

Die zweite Hürde ist nur bedingt durch angepasste Vergütungssysteme und organisatorische Regelungen zu überwinden. Eine B-to-B-Marke hängt ganz entscheidend davon ab, dass die Mitarbeiter von der Bedeutung der eigenen Marke überzeugt sind, sie die Markeninhalte kennen und sich für die Marke engagieren. Durch die vielen persönlichen Kontakte sowie die ständige Entwicklung neuer oder kundenindividueller Leistungen ist es von zentraler Bedeutung, die Marke zunächst intern bei allen Mitarbeitern zu verankern. Neben einer entsprechenden Kultur (Markenorientierung) lässt sie sich durch eine Vielzahl von Instrumenten intern verankern. Mögliche Ansätze sind das Vorleben der Marke durch die Führungskräfte, verschiedene Maßnahmen des Personalmanagements wie Schulungen oder Eingliederungsprogramme für neue Mitarbeiter und der internen Kommunikation (z. B. Storytelling).

Entscheidend ist aber, dass erkannt wird, dass Markenführung nicht die Aufgabe der Marketingabteilung ist, sondern das gesamte Unternehmen, alle Funktionsbereiche und alle Mitarbeiter betrifft. Daher ist es speziell bei B-to-B-Unternehmen ein schwerwiegender Fehler, wenn das Markenprojekt an Dienstleister delegiert wird. Das Unternehmen muss die Marke selbst entwickeln, ihre Werte vorleben und in konkrete Maßnahmen umsetzen. Zwar fehlen häufig das notwendige Know-how und auch das interne Standing des Markenteams, allerdings sollte das Know-how systematisch durch entsprechende Personalentscheidungen und Lernprozesse aufgebaut werden. Am ehesten lassen sich daher Markenprojekte mit Hilfe einer langfristigen und umfassenden Zusammenarbeit mit Experten im Sinne eines Coachings realisieren.

B-to-B-Markenführung kann nur erfolgreich werden, wenn sie im Unternehmen nachhaltig implementiert ist. Dies setzt voraus, dass dem Top-Management der Sinn der B-to-B-Marke immer bewusst ist und der (ökonomische) Erfolgsbeitrag nachgewiesen wird (Legitimi-

onsfunktion). Ferner ist es gerade vor dem Hintergrund des bisher geringen Niveaus der B-to-B-Markenführung in den meisten Unternehmen notwendig, zu lernen (Lernfunktion).

Systematisches, kontinuierliches Controlling

Für beide Funktionen benötigt man Feedback über die Wirkungen der B-to-B-Marke. Diese Informationen sind nur durch ein professionelles Markencontrolling zu beschaffen. Ein solches zeichnet sich unter anderem durch leistungsstarke Instrumente und deren professionelle Anwendung, durch ein umfassendes Controlling sowohl der internen Markenverankerung als auch der Markteffekte (z. B. Loyalität, Weiterempfehlung wie Net Promotor-Wert, Markenstärke, Marktanteil) und ökonomischen Effekte (z. B. Preispremium, Markenwert) sowie einen kontinuierlichen und standardisierten Einsatz aus.

B-to-B-Marken und deren professionelle Führung werden immer wichtiger. Zukünftig reicht es nicht aus, Technologieführer und Exportweltmeister zu sein oder in der Marktbearbeitung zur Weltspitze zu gehören. Allerdings handelt es sich bei der B-to-B-Marke nicht um ein zusätzliches dreimonatiges Projekt, sondern um einen kontinuierlichen, steinigen, kreativen und das gesamte Unternehmen betreffenden Veränderungsprozess.

Prof. Dr. Carsten Baumgarth



Prof. Dr. Carsten Baumgarth lehrte von 2006 bis 2010 als Associate-Professor an der Marmara Universität Istanbul, Türkei. Seit 2010 ist er als Marketingprofessor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin tätig. Er ist Gründer von Baumgarth & Baumgarth-Brandconsulting.

INHALT

4



Mafo: Wie tickt der Konsument? **12**



Erfolgsfaktoren: Verpackung & Design **36**



Philips: Begleiter durch den Tag **65**

	NEWS
6	VERTRAUEN STEIGERT MARKANTEIL / DEUTSCHER WERBEDRUCK IM 1. QUARTAL STABIL / WERT VON SOCIAL MEDIA-AKTIVITÄTEN / WERBEMARKT AUF ERHOLUNGSKURS / OWM-STUDIE ZUM MARKETING / KONGRESS: SAVE FOOD / ENDE DER KONSUMFLAUTE?
	MARKTFORSCHUNG
12	INTERVIEW – Dr. Raimund Wildner, GfK Verein, über Chancen und Gefahren der Digitalisierung
16	FORSCHUNG VS. KREATIVITÄT – Brücken schlagen
20	CO-CREATION – Kollektive Intelligenz richtig einsetzen
24	INSIGHTS GENERIEREN – Systematische Analyse des Buzz im Web
28	KONSUMENTEN VERSTEHEN – Verbraucher schreit nach Heimat
30	INTERVIEW – Sylvia Latimer, Beiersdorf, erklärt, wie Unternehmen auf Social Media und Trends wie Crowdsourcing reagieren können
34	CASE STUDY – Wie Wrigley sein Kaugummi-Portfolio optimiert hat
	MARKENFÜHRUNG
36	INTERVIEW – Roland Rex, Pro Carton, und Dr. Reinhardt Thiel, Verband Deutscher Papierfabriken, über die Inszenierung am POS
42	GEFAHREN MINIMIEREN – Schutz für Lebensmittel
44	SICHER VERPACKT – Schadstoffmigration verhindern
46	VERPACKUNGSDESIGN – Gut verpackt ist halb verkauft
52	INTERVIEW – Jens Fischer, Privatmolkerei Bauer, über den Erfolgsfaktor Design und Mehrwert im Kühlregal
54	EMOTIONALER ANKER – Über das Packaging die Philosophie und Geschichte einer Marke transportieren
56	AUTHENTICS/FLÖTOTTO – Zurück zum Kern der Marken

60	TURBULENT – Kosmetikbranche verhalten optimistisch
62	VKE-KOSMETIK-INDEX – Gute Aussichten für Beauty-Produkte
64	PHILIPS – Aktiv in Healthcare, Consumer Lifestyle und Lighting
68	3 FRAGEN AN – Dr. Andreas Schwab, Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz des EU-Parlaments
70	G.E.M. KAMINGESPRÄCH – Ex-Metro-Chef Dr. Hans-Joachim Körber über Spannungen im Verhältnis von Industrie und Handel
72	WIRTSCHAFTSJOURNALISMUS – Neupositionierung der Medien
74	DIENSTLEISTUNGSMARKE – ING-DiBa mit neuem Markenauftritt
78	B-TO-B-MARKEN – Nachholbedarf in punkto Markenführung
82	ERNÄHRUNG – Verbraucher entwickeln verschiedene Strategien
85	PRODUKT DES JAHRES – Innovative Neuheiten ausgezeichnet
HANDEL	
88	KUNDENMANAGEMENT – Händlern auf Augenhöhe begegnen
RECHT	
91	NEWS – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen
92	PATENTANMELDER – Die fleissigsten Anmelder beim DPMA
SERVICE	
96	KURZMELDUNGEN
97	PEOPLE
98	EVENTS
102	VORSCHAU / IMPRESSUM
<p>In dieser Ausgabe befinden sich Beilagen von BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V., Berlin und IFM-Mannheim. Wir bitten um Beachtung.</p>	