

10 Thesen zur Markenführung im B2B-Marketing

Prof. Dr. Christian Belz

Markenführung für B2B-Unternehmen sollte besondere Spielregeln verfolgen (Belz 1994). Internationale Anbieter für Konsumgüter und Standardservices sind schlechte Vorbilder. Abbildung 1 zeigt die wichtigen Begriffe.

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketing-Systeme oder ganze Unternehmen. Sie sind der Zugang des Kunden zur spezifischen Kompetenz des Unternehmens oder der Leistung. Äusserlich sind Marken durch Namen, Farben und Symbole oder Bilder und Ton bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Dokumentationen, Werbung, Unternehmensgebäude, Messestände, Produktdesign und alle Formen der Interaktion mit den Kunden. Kurz: auf den Marketing-Gesamteindruck. Marken geben Orientierung im Unternehmen und in den Märkten und bewältigen Komplexität.

Marken sind das Ergebnis eines langen und konsequenten Weges der Unternehmen, der intern Beteiligten und der Kunden. Nachhaltigkeit für relevante Werte und Angebote ist erfolgreich. Diese Botschaft ist in einer hektischen Zeit wichtig. Erfolgreiche Marken beruhen auf einer anspruchsvollen Führungsleistung im Unternehmen und im Markt.

Professionelle Markenführung und -kommunikation nutzen die Chance, um Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu entwickeln. Dabei integrieren sie neben den Aufgaben zentraler Marketingservices speziell die Aufgaben und Chancen der Marken für das Topmanagement und eine dezentrale Markenführung im Unternehmen (insbesondere von sämtlichen Personen mit Kontakten zu Kunden).

Marken sind für die Verantwortlichen in B2B-Unternehmen oft ein kaum etablierter Zugang. Meist ist es ergiebiger, über die Kompetenz des Unternehmens und die Reputation zu diskutieren.

Abbildung 1: Marken und Markenmanagement

10 Thesen zeigen die Richtung für die B2B-Markenführung:

1. *Verschwendung*: Hinweise zur Markenführung stützen sich (implizit) meistens auf Massengüter und internationale Konzerne, welche die Begegnung mit den einzelnen Kunden an den Einzelhandel delegieren. Häufig werden Beispiele wie Coca-Cola, Nivea oder Nike gelobt. Diese Marken sind attraktiv und auch mancher B2B-Hersteller wünscht sich insgeheim, ebenso klare Auftritte zu verwirklichen. Es wäre schön, das eigene Unternehmen nicht jedem Kunden erklären zu müssen. Nur passen die Empfehlungen nicht zu komplexen Anbietern und wenn diese Massenanbieter mit einfachen Leistungen nachahmen, verschwenden sie leicht ihr Kommunikationsbudgets.

2. *Komplexe Unternehmen*: Komplexe Unternehmen im B2B-Marketing sind geprägt durch mehrere Sparten, vielfältige Sortimente, aufwändige Services, Marktnetze und differenzierte Kundengruppen mit Buying-Centers. Diese Anbieter führen oft weltweit Niederlassungen und setzen lokale Schwerpunkte (Belz 2006). Ihr Marketing und die Marke werden besonders durch die tausende Kontakte – der Ingenieure, der Servicetechniker und der Verkäufer – mit den Kunden geprägt. Abbildung 2 zeigt, was Unternehmen einfach und komplex macht. Bei komplexen Unternehmen sind die Zielgruppen klein und die Botschaften vielfältig und anspruchsvoll. Meist folgen sogar die Führungskräfte in diesen komplexen Unternehmen, dass die Markenführung demgemäss unbedeutend ist. Markenführung wird in die Linie integriert und ist in diesen Unternehmen deshalb meist keine eigene Disziplin. Ohnehin ist Markenführung für Industrieunternehmen oft deckungsgleich mit Marketing.

Es gibt in vielen Märkten und Unternehmen eine Dynamik zu mehr Komplexität: Mehr Anbieter, mehr Segmente, mehr Länder, mehr Produkte, mehr Services und differenzierte Kanäle. Über alles wird auch in immer mehr Medien informiert. Verschärft wird die Problematik durch beschleunigte Prozesse in den Märkten. Parallel steigt die Komplexität der eigenen Organisation durch die vielfältigen Ansprüche. Neuen Herausforderungen begegnen Unternehmen mit weiteren Spezialisten und die Strukturen und Prozesse werden unübersichtlich. Unternehmen konkurrenzieren zunehmend sich selbst und ihre Kunden, was die Zahl der Konflikte steigert. Für den Anbieter gilt es zu erfassen, welche Aspekte seine Komplexität erhöhen.

3. *Spannungsfelder*: Im B2B-Marketing prägen Spannungsfelder die Markenführung (Belz 2006). Wir unterscheiden: Invasion und Anpassung, Fokus und Erweiterung, Kontinuität und Agilität, langfristiger Erfolg und Quartalsergebnisse, Kunden(netze) und Anspruchsgruppen, Erklärung und Emotion, Kampagnen und multiples Marketing, Masse und Individuum, Integration und Differenzierung sowie Marktnähe und Zentralisierung. Das Management dieser Spannungsfelder ist anspruchsvoll, aber wirksamer als einseitige Ansätze.

4. *Corporate Branding*: Komplexe Unternehmen gewichten mit Vorteil das Corporate Branding (und weniger die Marken für Sparten und Produkte) (Esch et al. 2006). Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass der Auftritt im Markt recht abstrakt und demgemäss im Vergleich zum Wettbewerb auswechselbar wird. Beispielsweise setzte ABB viele Jahre auf die Kommunikation von «Customer Focus» oder Schott konzentrierte sich im Corporate Branding auf «Total Customer Care». Solche Aussagen sind für die vielfältigen Angebote dieser Unternehmen richtig, nur gleichzeitig auch generisch. Manche Unternehmen müssen aber auch akzeptieren, dass sich ihre Sparten, Botschaften und Zielgruppen zu stark unterscheiden, um eine gemeinsame Marke zu stärken. Die Kommunikation setzt dann die Schwerpunkte auf die strategischen Geschäftseinheiten und Teilmärkte.
Übrigens sollten auch Maschinen und Anlagen am ehesten so bezeichnet werden, dass sich der Nutzen für Kunden vermitteln lässt und die Herkunft und die Anbieterkompetenz klar ist. Vielfach übliche und technokratische Kürzel sind dazu wenig geeignet, da sie keine Wirkung erzeugen.
5. *Vertrauen*: Komplexe Unternehmen brauchen (soweit möglich) ein Gesicht und wollen das Vertrauen der Anspruchsgruppen und Kunden gewinnen. Vertrauen stützt sich dabei auf Kompetenz und Sympathie. Besonders (Hoch-)Technologieanbieter haben oft ein Sympathiedefizit. Es lässt sich erst im kundennahen Dialog gewinnen. Dabei ist das Ergebnis eines echten Dialoges immer offen und wird durch alle Beteiligten geprägt.
Häufig wird mehr Emotion in der Kommunikation für B2B-Marken gefordert. Es genügt aber nicht, einige fröhliche Kunden abzubilden. Auch technologische Führerschaft, Wirtschaftlichkeit, Professionalität, Kundennähe oder Qualität im harten Einsatz usw. gilt es, emotional zu kommunizieren.
6. *Pull-Markenführung*: Grundsätzlich betreiben B2B-Unternehmen eher ein Push-Marketing. In besonderen Situationen engagieren sich die Anbieter aber in einer Pull-Markenführung (Unger-Firnhaber 1996). Typisch ist Ingredient Branding für die Anbieter von Komponenten (z. B. Intel) oder Lieferanten von innovativen Modulen (z. B. Bosch für die Automobilindustrie).
7. *Solutions*: Lösungen und Erfolgsbeiträge, Know-how sowie Services werden im Industriegebiet laufend wichtiger. Entscheidend ist es nicht nur, was Unternehmen anbieten, sondern besonders wie sie mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Damit wird die Industrie zum Dienstleister und Dienstleistungskommunikation bedeutet Erklärungswettbewerb (Simao 2006). Beispielsweise gilt es zu kommunizieren und zu belegen, weshalb ein Kunde mit der besten Beratung eines Anbieters rechnen kann. Im Wettbewerb der Ankündigungen und Behauptungen machen nämlich schon alle Wettbewerber mit.
Viele Anbieter gewichten die Kommunikation von Dienstleistungen weit weniger als jene von Maschinen. So werden aufwändige Produktdokumentationen oft mit handgestrickten Dienstleistungskatalogen begleitet. Auch wechseln Anbieter ihre Leistungen, Nutzenargumente und Bilderwelten für Services zu häufig, weil Services «intangibel» sind. Auch hier braucht es Professionalität und Konsequenz.
8. *Drive durch den Vertrieb*: B2B-Unternehmen wählen in der Kommunikation oft nicht Marken, sondern eher Kundeninformationssysteme und den Vertrieb als Zugang (Binckebanck 2006). Bei Unternehmen mit einem Drive im Vertrieb folgt auch die Markenführung einer anderen Logik. Die Marken dienen dazu, die Opportunitäten des Vertriebs zu fördern. Besonders mittlere Unternehmen betreuen deshalb verschiedene Marken (mit Prioritäten je nach Region) und nutzen die Möglichkeiten von Fremdlabell der Vertriebspartner und weiterer Hersteller (Erstausrüster-Geschäft). Sie verzichten damit bewusst auf eine Markenbereinigung oder die Präsenz unter einer eigenen Marke.

9. *Kommunikationsinstrumente*: B2B-Unternehmen setzen nicht auf TV-Spots und Medienkampagnen. Die Instrumente der Kommunikation sind Dokumentationen und Prospekte, Inserate und Berichte in Fachzeitschriften, eigene Technologiezentren, Messen, Direktmarketing, E-Communication, Kundenevents und -schulungen, Kundenintegration für neue Lösungen sowie besonders die persönliche Interaktion (vgl. Punkt 8). Die dezentrale und kundennahe Kommunikation ist durch die beteiligten Personen bestimmt.

Laufend werden einzelne Bausteine angepasst. Gross ist deshalb die Gefahr, dass sich ein Wildwuchs an Stilen, Auftritten und Botschaften ergibt. Nur klare Werte, eine ausgeprägte Unternehmenskultur und Spielregeln für die Unternehmensidentität, geben den vielfältigen Aktivitäten eine Richtung. Sie steuern die dezentrale Kreativität und die Anpassungen.

10. *Behavioral Branding*: Unternehmen mit einem grossen Vertrieb und vielen Mitarbeitern in Technik und Service prägen ihre Marken vorwiegend durch die Interaktion mit den Kunden. Behavioral Branding setzt am markenspezifischen Verhalten der Mitarbeiter mit Kundenkontakten an (Tomczak et al. 2005). Mitarbeiter sollen sich so im Markt bewegen, wie es den Unternehmenswerten und -strategien entspricht. Marketing verbindet sich mit dem Personalmanagement und prägt die Selektion, Förderung und Schulung, sowie die Führung. Das Vorbild des Chefs ist dabei wichtig. Trotz einiger kritischer Bemerkungen ist Markenführung, richtig eingesetzt, besonders für komplexe Organisationen geeignet. Verbindende und relevante Werte und eine entsprechende Kommunikation sind oft die Chance für Topmanager, um in vielfältigen Konzernen noch etwas zu bewegen. Marken unterstützen die Implementierung von Strategien, wie auch umgekehrt. B2B-Anbieter unterschätzen oft die Bedeutung der Kommunikation, aber nur kommunikationsfähige Strategien und ein vermittelter Nutzen für Kunden wirken.

Literatur

- Belz, C. (2006)**: Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C./Kopp, K. M. (1994)**: Markenführung für Industriegüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in: M. Bruhn (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 1577–1599.
- Binckebank, L. (2006)**: Interaktive Markenführung – der persönliche Verkauf als Instrument des Markenmanagements im B2B-Geschäft, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langer, T. (2006)**: Corporate Brand Management (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Simao, T. (2006)**: Kommunikation für industrielle Dienstleister. St.Gallen: Universität St.Gallen (vgl. auch den B2B-Excellence Letter 2006, Nr. 3, S. 4–7).
- Tomczak, T./Herrmann, A./Brexenddorf, T. O./Kernstock, J. (2005)**: Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: Thexis, Nr. 1/2005, St. Gallen, S. 28–31.
- Unger-Firnhaber, A. E. (1996)**: Pull Strategies for Parts and Component Suppliers in Business-to-Business Markets, Dissertation, St.Gallen: Universität St.Gallen (Bamberg: Difo-Druck).

Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen

Das Team von B2B
wünscht Ihnen
frohe Weihnachten!

Leitthema:
Branding

B2B-excellence letter

Dezember 2006 • 5. Jg. • Nr. 4 • St. Gallen

