

2. Auflage
 Huber, Manfred: Handbuch
 Markenmarketing 1993

Markenführung für Investitionsgüter:

Kompetenz- und Vertrauensmarketing

Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule St. Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

lic.oec. Klaus-Michael Kopp, Doktorand an der Hochschule St. Gallen mit einem Projekt zur Markenführung¹

1. Markenführung für Investitionsgüter

Investitionsgüter sind komplex. Die anbietenden Unternehmungen sind oft mit verschiedenen Sparten sehr vielseitig in den weltweiten Märkten tätig. Die Kunden in den zahlreichen Abnehmerbranchen befassen sich in aufwendigen Projekten und mit ihren Spezialisten verschiedener Bereiche mit den meist risikoreichen Investitionen. Trotz abgegrenzten und engen Beziehungen von Anbietern zu ihren Kunden beeinflussen oft Öffentlichkeit, Politik und Personen in nachgelagerten Märkten sowie ihre Endkunden die Kaufentscheide. Die Massenmärkte stehen jedoch nicht im Vordergrund; sie beeinflussen die relevanten Entscheidungsträger lediglich akzessorisch. Die Vielfalt und Komplexität zersplittert die Wahrnehmung des Angebotes durch die Zielgruppen der Unternehmung. Es gilt demgemäss in der Kommunikation Investitionsgüter, *komplexe Leistungen und Unternehmungen für differenzierte Kunden- und Umfeldgruppen in der Welt wirksam zu erklären.*

Markenführung ist ein übliches Thema für die *Konsumgüterindustrie*. Sie bezeichnet abgegrenzte Sortimente oder einzelne Produkte für ihre Kunden in Massenmärkten mit

¹ Dieser Beitrag stützt sich auf Expertengespräche mit den Markt- und Kommunikationsverantwortlichen und umfangreiche Unternehmungskdokumentationen von: ABB (J.P. Felten, L. Hug), Agie (I. Kässbohrer-Jarby), Ascom (U. Birch), Balzers (J. Bötschi), Buss (K. Blumenthal), Bell Maschinenfabrik (R. Grünenfelder), Dornier (J. Schauenburg), Dr. D. Jäggi Werbeagentur (D. Jäggi), Kistler Instrumente (M. Sturzenegger), Luwa (Hr. Oppliger), Landis & Gyr (M. Schaer), Maschinenfabrik Rieter (H. Eberli), Mettler-Toledo (Hr. Wirtz), Siemens Albis (M. Würmli) und Sulzer (P.E. Huber und Hr. Rösli). Wir danken für die wichtigen Informationen. K.M. Kopp führte die Expertengespräche im Juli 1992 zur Markenführung und zum Kompetenzmarketing für Investitionsgüter und wertete sie für diesen Beitrag aus.

Marken und interpretiert sie im Erfolgsfall oft über Jahrzehnte trendgemäss aber eindeutig. Weil die Markenartikel in Beschaffenheit und Qualität weitgehend konstant bleiben, kann sich die Kommunikation auf ihre Aufgabe der Positionierung konzentrieren. Meist geht es darum, einen Mehrwert für Kunden zu schaffen und beispielsweise einfache Produkte mit Erlebnissen zu verknüpfen.

Für viele Investitionsgüter fehlt es nicht an Themen und Argumenten; nahezu täglich können Unternehmungen über technische und anwendungsorientierte Neuerungen informieren und sie überfordern ihre Kunden damit.

Eine bewusste *Markenführung für Investitionsgüter* erlaubt, die Aussage für Unternehmungen auf wichtige Konstanten zu konzentrieren und zu vereinfachen. Marken stehen für die integrierte Kompetenz des Anbieters, das Image bei Kunden und Öffentlichkeit entscheidet oft in umkämpften und rezessiven Märkten mit gleichwertigen Konkurrenten und bei hoher Unsicherheit von Kunden.

2. Marketing- und Kommunikationsbedingungen für Investitionsgüter

Es ist nicht möglich, eine Marketingdiagnose für sämtliche technischen Produkte oder Investitionsgüter durchzuführen (Forschner 1989 und Belz/Tomczak 1992). Backhaus unterscheidet beispielsweise sorgfältig: 1) Produktgeschäft (Einzelaggregate und Komponenten, Ersatzteile), 2) Systemgeschäft und 3) Anlagengeschäft (Backhaus 1990). Eine Diagnose in unterschiedlichen Unternehmungen und Märkten für Investitionsgüter zeigt typische und generelle Problemfelder, wie sie Abbildung 1 zusammenfasst.

2.1. Problem 1 - Auswechselbare Angebote

Die Qualität und physische Beschaffenheit der Leistungen verschiedener Anbieter differenzieren sich oft wenig und sind für die Abnehmer selbstverständlich. Im technischen Bereich trägt auch die Normierung (etwa im EG-Raum) dazu bei. *Der Kunde erkennt Unterschiede nicht mehr und kann ohne Nachteile aus vielen Alternativen wählen.*

Investitionsgüter bedeuten spezifische Projekte und Lösungen für einzelne Kunden; unzählige Kombinationsvarianten der Leistungen sind möglich. Zwar unterscheiden sich die Systemangebote verschiedener Anbieter, der Kunde ist aber häufig nicht in der Lage,

wesentliche Leistungsunterschiede für seine eigene Situation zu erfassen. Bei High Tech Lösungen lassen sich die Angebote oft nicht einmal durch die Anbieter selbst zuverlässig beurteilen. *Eine Vielfalt, die der Kunde nicht beurteilen kann, verwischt die Unterschiede.* Technologisch einzigartige Lösungen genügen nicht, um sich durchzusetzen.

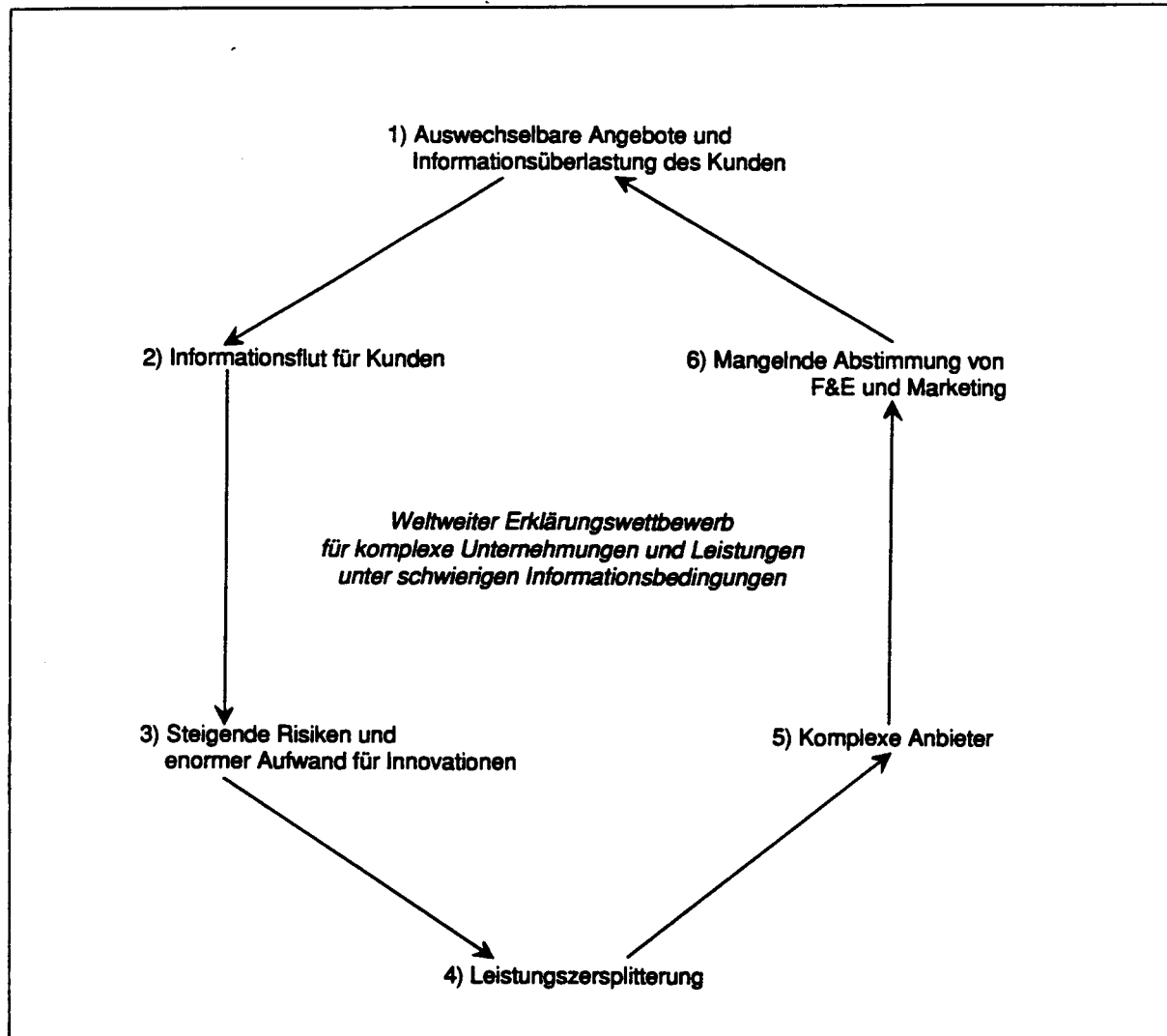


Abbildung 1: Problemfelder für Marketing, Kommunikation und Markenführung bei Investitionsgütern

22. Problem 2 - Informationsflut für Kunden

Wichtig ist generell die enorme Informationsflut. Kroeber-Riel konnte messen, dass die Empfänger durchschnittlich nur 2-8% der Informationen aufnehmen, der Rest ist Informationsmüll (Kroeber-Riel 1990, 11ff.; Wurmman 1990, 31ff.; Postmann 1992). Informationsflut fördert *falsche Entscheidungskriterien und Fehlentscheide* des Kunden. Die Aufgabe der Kommunikation wird damit erschwert bis unmöglich. *Vorhandene Differenzen lassen sich nur mit grossem Aufwand bei Kunden durchsetzen.* Zudem

verwischen die Anbieter durch monotone Argumente, Techniklastigkeit, Pseudoinnovationen, unsorgfältige Realisierungen und leere Versprechungen ohne Leistung die Unterschiede zwischen den Angeboten selbst.

Häufig entspricht es der Wertvorstellung von Führungskräften, den Kunden möglichst umfangreich zu informieren: 'Eine dynamische, exzellente Unternehmung hat den Kunden auch viel mitzuteilen!' Diese Einstellung verhindert erfolgreich, dass sich die Kommunikation für Investitionsgüter auf die realen Informationsbedingungen einstellt. Auch wenn bei manchen Kunden im Investbereich ein 'high involvement' festzustellen ist, gehen trotzdem zu viele Anbieter von einer *Kontaktillusion* aus (Haedrich und Tomczak 1990, 42ff.).

23. Problem 3 - Steigende Risiken für Innovationen und enormer Aufwand für Einführungen

Der technologische Drive in manchen Märkten lässt die Leistungsinnovationen oft Schlag auf Schlag folgen. *Viele Kunden sind überfordert* und überspringen mehrere Produktgenerationen. Konkurrenten ahmen erfolgreiche Innovationen rasch nach; es bleibt der Preiskampf. Oft differenzieren sich die Angebote in Optionen, die der Kunde beim Kaufentscheid einbezieht, aber später nicht mehr nutzt. Innovationen verselbständigen sich damit.

Innovationen sind zunehmend risikobehaftet und aufwendig (Backhaus 1991, 11). Einzelne Anbieter sind oft nicht mehr in der Lage, innovative Systeme durchzusetzen. Erbitterte Konkurrenten gewähren sich gegenseitig Lizenzen, weil auch Abnehmer nicht gewillt sind, sich einem oder wenigen Lieferanten auszuliefern. Die Gratwanderung zwischen einzigartigen Systemen und Systemschutz (Alleingang) sowie der breiten Marktakzeptanz für eine Amortisation von Forschung und Entwicklung sowie rationelle Produktionsvoraussetzungen wird immer gefährlicher. Die vernetzte Zusammenarbeit von Konkurrenten vermindert das eindeutige Profil des einzelnen Unternehmens.

Um neue Leistungen erfolgreich und beschleunigt einzuführen, gilt es, mit der Kommunikation den *Lernprozess des Kunden* zu fördern. Entscheidend ist dabei auch die wahrgenommene *Verlässlichkeit eines Anbieters im raschen Wandel*.

24. Problem 4 - Leistungszersplitterung im Spannungsfeld von Kundenwünschen und Konkurrenz der Anbieter

Was sich vor 10 Jahren mit fünf Standardprodukten abdecken liess, wurde inzwischen oft durch *komplexe Sortimente* mit 50-150 Produktvarianten, zahlreichen Optionen und Kombinationsmöglichkeiten ersetzt.

Besonders in attraktiven Märkten steigt auch die *Anzahl der Anbieter* drastisch. In manchen Märkten prägen Libearlisierung und Globalisierung das Bild; Beispiel ist die weltweite Telekommunikationsindustrie.

Investitionsgütermarketing neigt zu einer *kundenbezogenen, individuellen und massgeschneiderten Lösung für Kunden*. Wenig ist in diesem Bereich repetitiv oder wiederholt sich erst nach Monaten und Jahren. Dokumentationen zu einzelnen Referenzanlagen und Kundenlösungen belegen die Vielfalt. Die Gefahr ist gross, dass Anbieter von Investitionsgütern sich zersplittern und anpassen und den Markt nicht gestalten und selektionieren. Die

Chancen der Multiplikation und Standardisierung werden oft nicht genutzt und auch von Mitarbeitern emotional abgelehnt (vgl. Beglinger et al. 1992, 153ff.).

Auch *Dienstleistungssortimente explodieren*. So gibt es in manchen Unternehmungen kaum mehr eine denkbare Dienstleistung, die nicht bereits für den Kunden erbracht wird. Oft gelingt es nicht, solche Leistungen zu verrechnen. Ein zersplittertes Durcheinander von Einzelleistungen führt zu Unwirtschaftlichkeit und einem Verschleiss der Kräfte. Im Extremfall optimieren Unternehmungen Einzeltransaktionen und passen Produkte, zusätzliche Dienstleistungen, Expresslieferungen oder besondere Zahlungskonditionen und financial Engineering dem Verhandlungsgeschick des Kunden an.

Natürlich bewirken die *individuellen Ansprüche von Kunden* ebenfalls eine erhöhte Leistungsvielfalt. Die Abnehmer sind oft bestrebt, Sonderlösungen ohne Sonderpreise durchzusetzen. Den Focus auf Einzelleistungen fördern Kunden durch die analytische Preisverhandlung, wie sie vor allem bei grösseren Anschaffungen und Projekten anzutreffen ist. Bei Investitionsgütern vergleichen Abnehmer nicht den Gesamtpreis des Angebotes, sondern verhandeln über die Teilleistungen und Komponenten gesondert. Oft splitten sie ihre Aufträge oder nutzen das Know how von qualifizierten Anbietern aus der Akquisitionsphase, um es später den Billiganbietern zur Ausführung zu überlassen. Fazit dieser Entwicklung: Unternehmen verwalten riesige Leistungskonglomerate, anstatt sie zu gestalten.

Differenzierte Ansprüche von Kunden für Technik und Dienste führen dazu, dass im Marketing immer feinere Segmente zu bilden sind. Investitionsgütermarketing unterscheidet nicht nur nach Abnehmerbranchen und Anwendungen, sondern auch nach verschiedenen Entscheidern und Beeinflussern von Geschäftsleitung, Produktionsleiter, Leiter Forschung und Entwicklung, Einkaufsmanager bis zum 'blue collar worker', welcher Anlagen bedient.

Den *Konflikt zwischen vielfältig einsetzbarer Technologie (technischer Kompetenz) und Problemlösungen für Kundengruppen (Kundenkompetenz)* erleben Anbieter für Investitionsgüter besonders intensiv. In manchen bisher technisch orientierten Unternehmen ist eine Umorientierung auf Kundensegmente festzustellen, die auch zu neuen technischen Angeboten führen.

Es wird zunehmend schwieriger, sich für einzelne Produkte, Dienstleistungen und Kundenlösungen im Markt Aufmerksamkeit zu verschaffen.

25. Problem 5 - Komplexe Anbieter

Die Konzerne für Investitionsgüter sind oft ausgesprochen *heterogen*, auch wenn sie sich häufig in ihrer Strategie zunehmend auf das Kerngeschäft konzentrieren. Es wird zunehmend schwieriger, die Tätigkeit der Unternehmungen zu erklären. So umfassen beispielsweise die Schott Glaswerke (D-Mainz) 62 Unternehmen mit weltweit 100 Produktionsstätten und sind in 100 Ländern mit ihren 50'000 Produkten präsent. Ebenso vielfältig ist Daimler Benz mit Mercedes Benz, AEG, Deutsche Aerospace und Debis mit zahlreichen Unternehmungen. Der schwedisch-schweizerische Konzern ABB umfasst weltweit 1300 dezentral geführte 'multidomestic' Gesellschaften, beschäftigt 215'000 Mitarbeiter und ist in 140 Ländern tätig. Inzwischen hängen 40% des Konzernumsatzes mit Umweltschutz zusammen, ohne dass dieser Umstand genügend bekannt ist. In der Öffentlichkeit werden Konzerne jedoch oft nur nach den Leistungen beurteilt, die sie

bereits vor Jahrzehnten erbrachten oder sogar inzwischen veräusserten. Beispiel dafür ist der prägende Bereich der abgestossenen Schiffsdieselmotoren für Sulzer.

Auch zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe bieten Investitionsgüter an. Sie verfügen aber häufig nicht über das Potential, sich in den Weltmärkten ausserhalb ihrer spezialisierten und vielfältigen Abnehmergruppen zu erklären. Kleinere Anbieter würden sich aber mit Vorteil auf Kernkompetenzen konzentrieren, um sich im Informationswettbewerb durchzusetzen und sich nicht zusätzlich in ihrer Informationsarbeit zu zersplittern.

Einige generellen Defizite der Kommunikation von Investitionsgüterunternehmen zeigt Abbildung 2.

Defizit 1 - Kundenorientierung: Technologielastige Kommunikation oder ein 'Engineering approach' verhindern, dass in der Sprache des Kunden kommuniziert wird. Sprachbarrieren zwischen Technikern und Kaufleuten lassen sich weder intern noch mit dem Kunden überspringen.

Defizit 2 - Emotion: Manche Investitionsgüterunternehmen vernachlässigen weitgehend die Gefühlsebene in der Argumentation für Entscheider, Beeinflusser und eigene Mitarbeiter. Die Kommunikation wird als zu trocken und rational beurteilt.

Defizit 3 - Erklärung der Leistungen: Oft lassen sich nur Bruchteile der erforderlichen Informationen für differenzierte Kundenentscheide vermitteln. Neue Leistungsabgrenzungen erkennt der Kunde zuwenig (z.B. innerhalb der Kommunikation, Dienstleistungsautomation usw.).

Defizit 4 - Synergie und Innenkommunikation und gezielte Differenzierung: In manchen Unternehmen fehlt ein gezielter Erfahrungsaustausch; jede Niederlassung, jedes Land sucht nach eigenen Lösungen.

Defizit 5 - Offenheit über Innovationen: Die Geheimhaltung von Innovationsprojekten führt manchmal dazu, dass Kunden zu spät einbezogen werden und Anpassungen an spezifische Bedürfnisse nicht mehr möglich sind.

Defizit 6 - Electronic Marketing: Die Vielfalt von Aktivitäten in Investitionsgüterunternehmen lässt sich nur mit elektronischen Informationssystemen wirksam bewältigen. Vernetzungslösungen in internationalen Konzernen und mit dem Kunden sind gefragt.

Defizit 7 - Integrierte Kommunikation: Es fehlt bei den meisten Anbietern eine integrierte Kommunikation. Die Inhalte verschiedener Bereiche und Medien wirken additiv und weisen nicht in die gleiche Kommunikationsrichtung. Voraussetzung für die integrierte Kommunikation ist eine klare Positionierung.

Abbildung 2: Typische Kommunikationsdefizite für Investitionsgüter

26. Problem 6 - Mangelnde Abstimmung von Forschung und Entwicklung und Marketing

Um Innovationen rasch einzuführen, braucht es eine effiziente Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche. Oft scheinen jedoch beispielsweise Technik und Marketing eher gegeneinander als miteinander zu arbeiten (vgl. Wunderer und Walser 1986, 232 ff.). Die Durchsetzung der Marktorientierung ist bei technisch orientierten Unternehmen ein besonderes Problem. Techniker und Marketer setzen bei den Kunden widersprüchliche Akzente.

Oft bieten Unternehmen High und Low tech-Lösungen parallel an, um ihr Risiko breiter zu streuen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter, das Marketing und die Kommunikation sind jedoch unterschiedlich. Manche Techniker und Marketer identifizieren sich intensiver mit den Bereichen des High tech. Folge sind auch hier die Auftritte am Markt, die ein diffuses Bild für den Kunden bewirken.

27. Problem 7 - Grosskunden und internationale Vertriebspartner als Engpass

Einzigartige *Lead Users in den Abnehmermärkten* und konzentrierte *Grosskunden* nutzen ihre Macht, setzen die Anbieter unter Druck und spielen sie gegenseitig aus. Die Geschäftsinitiative geht auf Kunden über, und die defensive Haltung der Anbieter verunmöglicht zunehmend auch Vorwärtsstrategien in der Kommunikation.

Investitionsgütermarketing bewegt sich normalerweise auf den Weltmärkten. Steigende Ansprüche an technisches Know how und Kundenbearbeitung führt dazu, dass *indirekte Vertriebssysteme* (z.B. unabhängige Vertretungen) den Strategien der Unternehmung oft kaum mehr entsprechen. Demgegenüber ist jedoch der Aufbau von eigenen Niederlassungen risikobehaftet und aufwendig, auch ist es schwierig umzustellen. Zudem sind auch eigene Vertriebsgesellschaften oft Generalisten und können die spezialisierte Dynamik in den Mutter- und Produktionsgesellschaften ungenügend aufgreifen und umsetzen. Die Marktsituation auf internationalen Märkten unterscheidet sich erheblich: Grosse und kleine Marktanteile, unterschiedliche Kundenstrukturen und Konkurrenten, Zweimann-Niederlassungen und Niederlassungen mit 100 Mitarbeitern usw. erfordern ein situatives Marketing und eine spezifische Kommunikation (vgl. z.B. Backhaus 1991b, 1ff.).

Dezentrale eigene oder fremde Einheiten sind nicht in der Lage, die Synergien des Anbieters für internationale Grosskunden auszuschöpfen.

Eine intensive und klare Kommunikation für Endmärkte kann die Informationsverluste im Vertriebssystem überbrücken und helfen, die Fähigkeiten der Beteiligten durch den Druck des Kunden abzustimmen.

Die aufgezeigten Probleme sind vielfältig. Eine konsistente Markenführung trägt im Rahmen des Gesamtmarketing zur Lösung bei.

3. Markenführung als Kompetenz- und Vertrauensmarketing

Marketingverantwortliche der Unternehmungen für Investitionsgüter beurteilen die *Markenführung nicht als zentrale Reserve*. Die Marke gehört kaum zu den gewohnten Begriffen der Führungskräfte, die Suche nach Kompetenz trifft die Anstrengungen besser. Die Kommunikation ist geprägt durch eine Informationsfülle, wie sie sich bisher besonders in Messen, Fachdokumentationen, gezielten Mailings, Kundeninformationen und -zeitschriften, Kundenschulungen und -einladungen, wissenschaftlicher Öffentlichkeitsarbeit und umfassender Medienarbeit transportieren lässt. Markenführung konzentriert sich, wenn vorhanden, meist auf eine differenzierte Kommunikation mit spezifischen, bekannten Abnehmern. Ein Stichwort von ABB lautet beispielsweise *'single customer focus'*. Georg Demling von ABB: *'Für Millionen Verbraucher mit ebensolchen Summen ausgetüftelte Strategien im Konsumgüterbereich, für die ich meine Kollegen bei Henkel, van Houten, BMW oder Sony immer beneide, stehen bei uns ausgeklügelte individuelle Strategien für wenige Kunden und Zielgruppen gegenüber (Demling 1992, 60).'*

Zudem gewichten die Anbieter für Investitionsgüter auch die *interne Kommunikation* besonders stark, denn oft sind nicht einmal die Mitarbeiter fähig, die Aktivitäten in den Konzernen zu überblicken.

Die Gesamtkompetenz der Anbieter und die Synergie der Unternehmungsbereiche geht damit häufig verloren. Dieses Defizit wirkt sich dort besonders aus, wo neue Märkte erschlossen werden sollen oder die *Reputation der Unternehmungen* für komplexe Leistungen den Ausschlag im Wettbewerb geben. Auch müssen sich Konzerne als Generalisten oft zunehmend gegenüber kleineren und beweglichen Spezialisten zur Wehr setzen. Kleine Spezialisten kommunizieren ihre Kompetenz meist besser, weil sie sich in ihrer Tätigkeit konzentrieren.

Erklärungswettbewerb, Vereinfachung und Vertrauen sind wichtige Grundlagen für den Erfolg, weil der Informationsbedarf gross ist. Der Wirkungsgrad von Anstrengungen für klare Positionierungen ist hoch, weil die meisten Konkurrenten zu vielseitig kommunizieren und im Vergleich zur Konsumgüterbranche wenig in die Kommunikation investieren. Bei den befragten Unternehmungen bewegte sich das Werbebudget zwischen 0,3 und maximal 4% vom Umsatz, der Durchschnitt der (allerdings kleinen) Stichprobe beträgt 1,3%. Zudem

ist in intensiv umkämpften Märkten immer deutlicher eine breitere Präsenz gefordert, um sich mit einer mehrstufigen Kommunikation in der Öffentlichkeit bei den Spezialisten der Abnehmer und den Verantwortlichen für die Folgemärkte abzustützen.

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketing-Systeme oder ganze Unternehmungen. Sie sind Zugang des Kunden zur spezifischen Kompetenz der Unternehmung oder des Produktes (Belz 1990, 97). Ausserlich sind Marken durch Namen und Symbole bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Werbung, Anlagendesign, Beratungsgespräche, Referenzprojekte usw., kurz: auf den Marketing-Gesamteindruck. Das Marketing für Marken lässt sich deshalb generell kaum vom gesamten Marketing unterscheiden, die Marke ist das Ergebnis der gesamten Geschichte und aller Aktivitäten einer Unternehmung für Kunden. Brandmeyer und Otte umschreiben das Phänomen wie folgt: 'Eine Marke ist - so unsere Kernthese - ein lebendes System, das durch unendlich viele Subsysteme gebildet wird - etwa das Produkt, seine Leistung, seine Gestaltung, die Werbung, das Marketing und der Vertrieb. Hinzu kommen Subsysteme, die sich vom Hersteller kaum oder nicht kontrollieren lassen, nämlich die zahllosen Händler mit ihren Geschäften und die ungezählten Kunden der Marke mit der ganzen Vielfalt ihrer Vorstellungen und persönlichen Verwendungssituationen' (Brandmeyer und Otte 1992, 27). Marken sind damit eigendynamisch; sie lassen sich nur beschränkt steuern. Markenführung greift die Geschichte, die Strategien und den Prozess der Unternehmung auf und kommuniziert sie für eine angestrebte Wirkung bei definierten Zielgruppen.

Besonders bei risikobehafteten Anlagen und Projekten spielt das *Vertrauen* in den Anbieter die entscheidende Rolle. Bei High tech-Systemen sind beispielsweise die Risiken und Aufwendungen der Kunden enorm. Eine Problematik des Systemwechsels entsteht häufig: Der Wechsel bedeutet für den Kunden einen Rückschritt in der Leistungsfähigkeit gegenüber dem bestehenden System. Zukünftige Optimierungschancen kann der Anbieter nur versprechen und erfordern ein erhebliches Engagement des Kunden selbst. Typisch ist diese Problematik beispielsweise für Lösungen des Computer Integrated Manufacturing. Backhaus nennt solche Systeme Vertrauensgüter, ihr Nutzen und die Wirtschaftlichkeit lässt sich selbst nach einer erfolgreichen Einführung für Kunden nicht klar bewerten. 'Der Anbieter ist also auf Surrogate angewiesen - ein solches Surrogat ist die wahrgenommene Kompetenz' (Backhaus und Weiss 1989, 111). Siemens-Albis greift beispielsweise diesen

Aspekt in der Kommunikation mit dem Leitsatz 'Kompetenz schafft Vertrauen' auf. Werbeaussagen genügen jedoch nicht. Beispielsweise belegen manche Investitionsgüterhersteller ihre Fach- und Problemlösungskompetenz in sogenannten Demonstrationszentren als Plattform für eine intensive und individuelle Kommunikation mit den unterschiedlichen Mitgliedern der Buying Centers von potentiellen und bestehenden Kunden (Backhaus und Weiss 1989, 114).

Die zugetraute Kompetenz des Anbieters für unvorhergesehene Anpassungen spielt eine wichtige Rolle. Dabei sind grosse Konzerne im Vergleich mit kleinen und mittleren Unternehmungen oft im Vorteil, weil die Kunden ein hohes Potential für Investitionen in Kundenprojekte erwarten, wenn es gilt, die Versprechungen einzulösen. Die Grösse eines Anbieters wird ein Beurteilungskriterium für Sicherheit, auch wenn sich in der Realität kleine Anbieter häufig flexibler und intensiver für ihre Kunden einsetzen.

Es ist eine ursprüngliche Aufgabe des Marketing, Vertrauen beim Kunden zu schaffen. Vertrauensmarketing definieren wir als langfristige, zuverlässige Leistungsbereitschaft einer Unternehmung, Marke oder von Teilleistungen für ihren Kunden mit der Wirkung, dass sich diese Kunden völlig auf das Angebot verlassen. Vertrauen als Wirkung ist ein subtiles, emotionales Gesamturteil. Luhmann umschreibt treffend einige Facetten dieses Begriffs der Alltagssprache. Vertrauen reduziert die soziale Komplexität und wird damit in einer zunehmend komplizierten Welt und Ueberforderung des Menschen und Kunden immer wichtiger für das Marketing (Luhmann 1968, 7ff.). Einige Hinweise fasst Abbildung 3 zusammen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, beschäftigt sich das Marketing nicht mit Vertrauen. Manche Marketing-Gags zerstören im Gegenteil das Vertrauen der Kunden systematisch.

Für Vertrauensmarketing lassen sich verschiedene Hinweise entwickeln, die Unternehmen leider bei ihrer Suche nach kreativem Marketing, Produktneuerungen und neuen Argumenten laufend verletzen: Stichworte lauten 1) Kontinuität und Verlässlichkeit, 2) Stimmigkeit, 3) Fairness und Sicherheit, 4) Verständlichkeit und persönliche Beziehung und 5) Fassbarkeit und Problemlösung (Belz 1989, 275ff.). Rieger nennt ähnliche Dimensionen der Vertrauensbildung mit Sicherheit, Berechenbarkeit, Akzeptanz, Glaubwürdigkeit, Nähe, Beständigkeit, Kompetenz und Bekanntheit (Rieger 1990, 244).

- 1) 'Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.'
- 2) 'Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre. Man könnte meinen, er überwinde die Zeit.'
- 3) 'Vertrauen ist letztlich immer unbegründbar; es kommt durch Ueberziehen der vorhandenen Information zustande; es ist eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen.'
- 4) 'Ein Fall von Vertrauen liegt nur dann vor, wenn die vertrauensvolle Erwartung bei einer Entscheidung den Ausschlag gibt - andernfalls handelt es sich um eine blosser Hoffnung.'
- 5) Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat.'
- 6) 'Man kann Vertrauen nicht verlangen. Es will geschenkt und angenommen sein. Vertrauensbeziehungen lassen sich daher nicht durch Forderungen anbahnen, sondern nur durch Vorleistung.'

Abbildung 3: Wirkungen von Vertrauen nach Luhmann

Vertrauen und Misstrauen von Kunden beeinflussen alle Anbieter einer Branche. Es gibt auch vertrauensvolle oder eher misstrauische Menschen. Trotzdem ist Vertrauensmarketing ein Ansatz, mit dem Unternehmen sich profilieren können. Vertrauen entlastet das Marketing, steigert die Effizienz in der Zusammenarbeit von Unternehmung und Kunde und verpflichtet zu aussergewöhnlichen Leistungen.

Emotionen und Bilder schaffen (falls richtig gewählt) Sympathie. Sie sind in der Lage, auch im Investitionsgütermarketing wirksam zu differenzieren und 'Schlüsselerlebnisse' mit dem Anbieter zu verbinden, die sich in einer Informationsflut durchsetzen. Diese Entwicklung beurteilen jedoch Marketingexperten für Investitionsgüter gespalten. Während sich ein Teil der Unternehmen weiter intensiv auf technologische Führerschaft konzentriert (etwa Balzers, Dornier oder Luwa), orientieren sich andere zunehmend am sachlichen und

emotionalen Kundennutzen (etwa Ascom, Kistler, ABB Process Automation, Siemens-Albis). Der Schott Konzern schaffte mit seiner Kampagne mit Analogien zur Tierwelt und Natur eine emotionale Klammer in seinen vielfältigen Aktivitäten, zu denen sich kaum eine generelle und gleichzeitig spezifische Kompetenz bestimmen lässt (vgl. Abbildung 4). Einig sind sich die Marketingexperten, dass persönliche Beziehungen als emotionales Element des Marketing ausgesprochen wichtig sind.

In der Folge greifen wir einige generellen Lösungsbereiche der Markenführung für Investitionsgüter auf, wie sie auch Abbildung 5 zusammenfasst. Mit den *Prinzipien der Markenführung im Bereich Kompetenz, Vertrauen und Emotion* befasste sich bereits dieses Kapitel.

Manchmal braucht
perfekte Kommunikation
etwas mehr Technologie.

Dann geht man zu den Menschen
von Siemens zu.
Unsere Technologie ist die
Lösung und kommt in
Kommunikationsformen vor
wie Telefon, Telefax,
Fernsprechanlage, Radios,
Fernseher, Videorecorder,
Fernschreiber. Das ist
Kommunikation. Und diese
Kommunikation ist die Grundlage
für den Erfolg und die
Sicherheit der Kommunikation.
Denn nur Kommunikation
kann man sich leisten, wenn
man die besten Menschen mit
Kommunikation verbindet. In
Kommunikation und in Kommunikation
kann man sich leisten, wenn
man die besten Menschen mit
Kommunikation verbindet. In
Kommunikation und in Kommunikation
kann man sich leisten, wenn
man die besten Menschen mit
Kommunikation verbindet.



Manchmal braucht
perfekte Kommunikation
etwas mehr Technologie.

Als Kommunikations-
Spezialist ist es unser Ziel, den
Kommunikations- und
Beratungsbedarf der Kunden
zu befriedigen, den besten Service
zu leisten und die besten
Technologien zu nutzen.

Wir werden Ihnen gerne unsere
Leistungen zum Thema
Kommunikation und Technik
teilen. 01-400 20 70
Siemens-Albis AG
Zürich, Bern, Basel,
Frankfurt, Stuttgart.

Siemens-Albis
Kompetenz

Eines Tages schaffen wir auch das noch.



Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.



Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.

Je nach Umgebung, Stimmung
oder Stimmung ändert das
Chamäleon seine Farbe. Innerhalb
weniger Minuten kann es sich
von einem hellen Grün zu einem
dunklen Grün oder sogar zu einem
schwarzen Grün umwandeln.
So kann das Chamäleon
sich perfekt in seine Umgebung
einblenden. Von hellen Grün über
dunkles Grün bis zum tiefen Schwarz.

Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.
Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.
Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.

Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.
Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.
Das Chamäleon verändert
seine Farbe, um sich
mit seiner Umgebung zu verblenden.

Abbildung 4: Werbebeispiele von Schott und Siemens-Albis

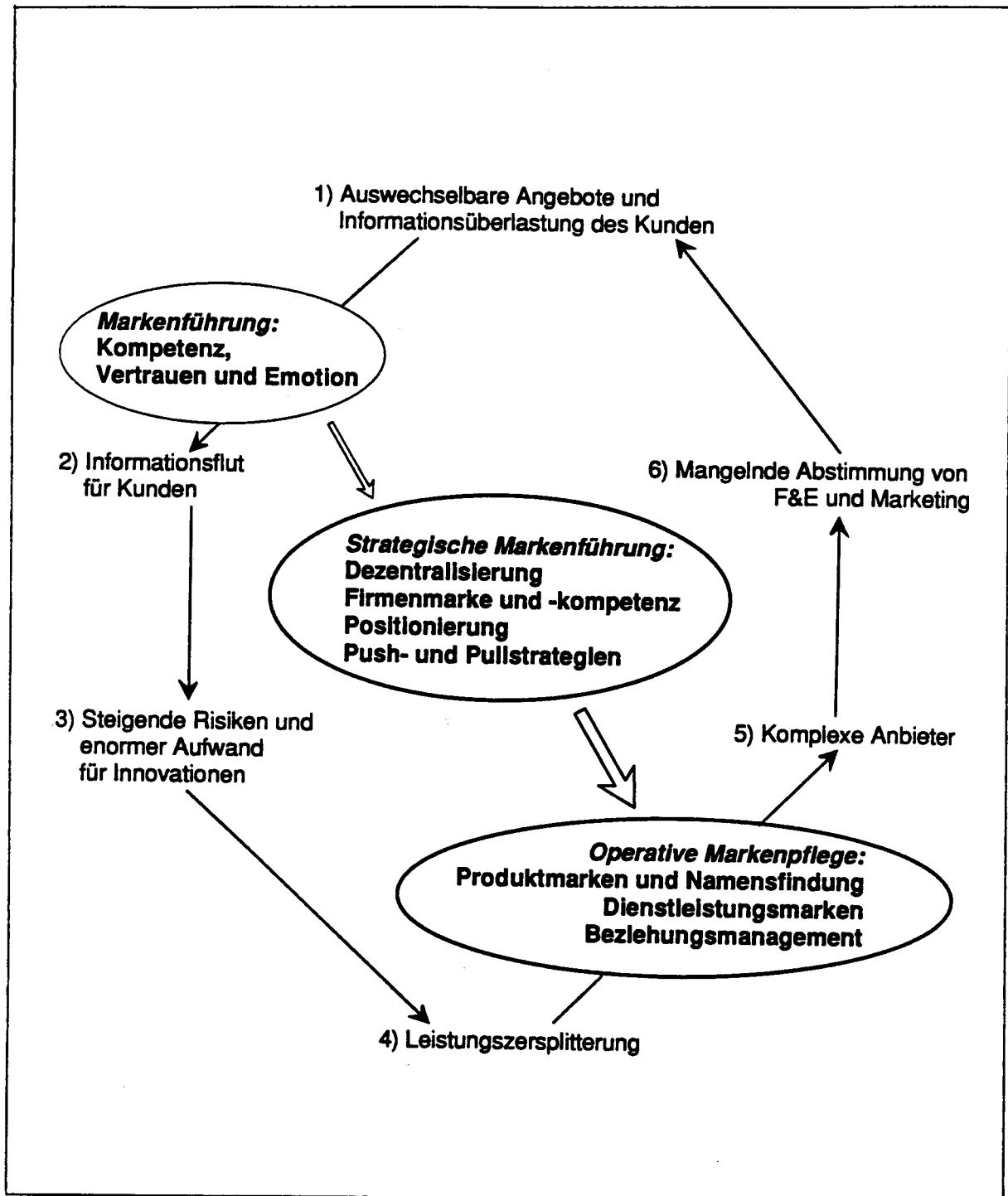


Abbildung 5: Probleme und Lösungsbereiche für die Markenführung bei Investitionsgütern

4. Strategische Markenführung

Markenführung überlagert das strategische Marketing und die Entscheide für sämtliche

Marketinginstrumente. Ein Vergleich der Markenführung von Siemens, ABB, Daimler Benz, Sulzer usw. belegt, wie eng Strategien, Führungsstrukturen und Kommunikation sowie Markenführung verquickt sind. Entscheidend dafür ist besonders eine zentrale oder dezentrale Führung von internationalen Unternehmungen. Die *strategische Markenführung* ist deshalb stark durch den dezentralen oder zentralen Führungsstil der Unternehmung geprägt. Folgeentscheide sind Firmenmarke und -kompetenz, Positionierung und das Verhältnis der Push- und Pullstrategien.

41. Dezentralisierung und Zentralisierung

Der *Grad der Autonomie* von Markt- und Produkteinheiten ist je nach Unternehmung unterschiedlich. Sprachliche Besonderheiten oder gewachsene Strukturen in Ländern spielen eine wesentliche Rolle. Am ehesten sind Corporate Identity und Imagewerbung zentral organisiert. Der *Marketingservice* fördert zum Teil eine einheitlichere Vorgehensweise durch Motivvorschläge, Bildmaterial usw. Tendenziell sind jedoch viele Kommunikationsaktivitäten dezentral. ABB unterscheidet beispielsweise folgende Stufen: 1) Imagewerbung, 2) Nutzen von ABB-Produkten für Kundensegmente (Was kann ABB tun für ...) und 3) referenzbezogene Werbung in Fachzeitschriften auf nationaler Ebene.

Konzerne wie Sulzer oder ABB strukturierten sich in den letzten Jahren von zentralen Grossorganisationen zu *dezentral geführten, beweglichen Geschäftseinheiten* um. Häufig liegt auch die Verantwortung für die Kommunikation weitgehend bei den einzelnen Organisationen. Typisch bemerkt Georg Demling von ABB: 'Wir sind überall dort zuhause, wo wir vertreten sind. Wir haben bewusst keine Basis, die von irgendeinem Land aus das Unternehmen regiert. Wir sind eine dänische Gesellschaft in Dänemark, eine spanische in Spanien, eine indische in Indien und natürlich eine deutsche in Deutschland. ... Wir sind global und zugleich lokal, wir sind national und international, wir sind Grosskonzern und Mittelständler' (Demling 1992, 54). Ein Beispiel für eine Werbung gibt Abbildung 6.

Zunehmend gilt es, in solchen dezentralen Organisationen auch die *Synergien* der Konzerne wieder stärker auszunutzen. Strategische Markenführung und Vorgaben für die Kommunikation sind Teil dieser Bestrebungen. Es gilt zu vermeiden, in allen Geschäftsbereichen das Rad neu zu erfinden und sich auf Individualität in Bereichen zu kaprizieren, die den Kunden keine Vorteile bringen. In einem Erfahrungsbericht für Sulzer Infra berichten beispielsweise Beglinger et al., wie sie vorgehen, um das Know how in fragmentierten Geschäftsbereichen *erfolgreich zu multiplizieren*. Hier liegen die Vorteile, die sich im Unternehmungsverbund im Vergleich zu kleinen Anbietern (ohne Kosten von zentralen Einheiten) verwirklichen lassen (Beglinger et al. 1992, 153ff.).

42. Firmenmarke und -kompetenz

Im Zusammenhang mit der Markenführung für Investitionsgüter gilt es, die Komplexität zu reduzieren. Das *Anbieter-Image beeinflusst die Kaufentscheidung* oft gleichrangig mit den speziellen Produkteigenschaften (vgl. Merbold 1991, 111). Besonders die Führungskräfte und Mitarbeiter des Kunden mit geringer Erfahrung und Fachkompetenz gewichten indirekte Hinweise und überbrücken damit ihre Unsicherheit.



The art of being local worldwide.

ABB is a world leader in electrical engineering.

You can find us in 140 countries. We are known for being truly multidomestic.

We have a well-established presence in almost every industrialized country, based on long-standing business partnerships with customers in power generation, transmission and distribution, industrial automation, transportation systems, environmental control, and other fields. In addition to nationwide sales and service organizations, we have manufacturing facilities in 30 countries.

Although our roots are European, our 182,000 employees are spread worldwide. There are over 20% of them serving customers in the Middle East, Africa, Asia and Latin America. Where they are at home, we are at home.

We play an important part in the development of industry and local infrastructure. That means much more than winning contracts. It means being there and knowing a country well. It means investing locally and becoming a part of the community.

If your interests are international, you will find ABB products and services wherever you do business. And you can be confident that ABB has what it takes to stay ahead in industries that compete on global terms.

If your interests are local, then we are right there with you — as insiders.

At ABB, we are local worldwide. And proud of it.

ABB
ASEA BROWN BOVERI
484

Abbildung 6: Local Marketing von ABB

Im Investitionsgütermarketing dominiert die *Firmenmarke als übergeordneter Ausdruck für die komplexen und integrierten Vorstellungen oder Images des Kunden* von einem Anbieter. Es gilt Symbole zu schaffen, die der Kunde mit der angestrebten Kompetenz und den Leistungsmerkmalen vernüpft. Beispielsweise arbeitet Hilti Befestigungstechnik konsequent mit dem optischen Anker des 'roten Koffers' und des 'roten Helms' und fördert die Assoziationen zu Mehrwert, Kompetenz, Kundennähe und Leadership. Der Leiter der Image- und Kommunikationsforschung von Siemens, C. Merbold, folgert: 'Eine Investitionsgüter-Marke erfordert danach weltweite Identität, ein die Produkt- und Markenvielfalt übergreifendes Signalement, einen nicht an Einzelprodukte und nicht an ihr Vermarktungsalter gebundenen Auftritt sowie die volle Beachtung der Zielgruppen-Besonderheiten und -Erfordernisse bei den Investitionsgüter-Abnehmern. Konsequenz dieser Bedingung ist die Dominanz der Firmenmarke vor jedem produktnahen Markenbezug. ... Es bedarf der Bündelung des Markenauftritts: weg vom spezifischen Angebot, hin zur gesamten Firma (Merbold 1991, 109).'

Es kann erwünscht sein, dass die Kundensegmente die Markensymbole der Unternehmung je nach Bereich sehr unterschiedlich empfinden. Zwar gelingt es, einheitliche Marken branchenübergreifend oder gar weltweit einzusetzen; sie dienen aber als Schlüsselreiz für sehr differenzierte Erlebniswelten der Empfängergruppen. Typisch ist beispielsweise ein Plakat von Hitachi in der Schweiz, welches nur einen Elektronik-Schalter zeigt. Die Kunden im Bereich Unterhaltungselektronik, Energiesysteme und Klima oder für Küchengeräte

empfinden das gleiche Symbol sehr unterschiedlich.

In manchen Märkten gelingt es *japanischen Konglomeraten* sich besser zu differenzieren, als den europäischen und amerikanischen. Eine Erklärung dafür ist, dass sich japanische Konglomerate meist auch im Bereich der Konsumgüter betätigen und damit die entsprechenden Marketingfähigkeiten ganzheitlich nutzen.

43. Positionierung

Trotz den Forderungen nach klaren Aussagen, ist es in den komplexen Investitionsunternehmungen oft schwierig, den *gemeinsamen Nenner von diversifizierten Geschäfts-, Produkt- und Kundenbereichen* zu bestimmen. Ergebnis sind oft nur leere Worthülsen oder erzwungene Aussagen von Kommunikationsverantwortlichen. Die Dokumentationen kommunizieren solche Inhalte perfekt, aber die Mitarbeiter akzeptieren sie kaum und handeln nicht danach.

Viele Anbieter für Investitionsgüter stützen sich auf eine nahezu hundertprozentige Bekanntheit bei ihren potentiellen Direktabnehmern. Die Ziele der Markenführung richten sich darauf, die *Unternehmungen zu differenzieren* durch:

- 1) Technologische Führerschaft und Innovation;
- 2) Kundennähe, Offenheit und Know how zu spezifischen Abnehmerbranchen;
- 3) Total Quality Management (und entsprechende Zertifikate);
- 4) Sicherheit, Solidität, Konstanz und langjährige Erfahrung;
- 5) Gesamtlösungen aus einer Hand und Leistungssysteme (Belz et al. 1991);
- 6) Leistungsfähigkeit für Rationalisierungspotentiale und Kundenvorteile;
- 7) Serviceleistungen für Benutzungs-Zuverlässigkeit und Beratung, Anlagenüberwachung, Produktzuverlässigkeit, Planungszuverlässigkeit und Kundens Schulung, Instandstellungs-Zuverlässigkeit, Betriebszuverlässigkeit (vgl. Agie, Kundeninformation zum Senkerodiercenter);
- 8) aktuelles und zukünftiges Potential sowie personelle und finanzielle 'Gesamtkraft' der Unternehmung;
- 9) Corporate Identity und -Design und
- 10) weltweite Präsenz.

Auch Slogans spielen in Verbindung mit Firmenmarken eine bedeutende Rolle. Beispiele sind 'Ascom denkt weiter' oder für Agie 'Partner to the best'. Voraussetzung ist auch hier, dass es sich nicht nur um kreative Einfälle von externen Kommunikationsspezialisten, sondern um langfristige Programme für Kernkompetenzen handelt.

Eine Analyse der Werbungen für Investitionsgüter zeigt, dass Unternehmen oft *zu viele Teilelemente vermischen* und damit eine klare Positionierung verhindern. Aktuelle Schlagworte wie High Tech oder Geschwindigkeit greifen viele Anbieter rasch und oberflächlich auf. Sie verwischen damit mögliche Unterschiede anstatt sie zu fördern. Die Chancen neuer Argumente werden ausgehöhlt. 'Modische' Themen kann die Konkurrenz rasch und ohne Vorbereitung nachahmen, weil auch der Urheber seine Stärken ungenügend belegen kann.

Besonders schwierig ist es, *Images zu korrigieren*. Manche Unternehmungen wollen fusionierte Unternehmungsbereiche neu und integriert positionieren (etwa ABB, Luwa, Ascom), von einem konservativen Beamtenimage loskommen, das Image von 'teuer zu sein' verändern oder eine umfassendere Kompetenz und breitere Leistungspalette durchsetzen. Auch hier führen nur Beschränkung und klare Positionen zum Erfolg.

44. Push- und Pullstrategien

In spezifischen Unternehmungen ist eine zunehmende Pull-Strategie erkenntlich, welche die übliche Push-Strategie für Investitionsgüter ergänzt. Push-Strategien werden zunehmend aufwendiger und wirkungsloser, nicht zuletzt weil die Konkurrenten sich laufend im Aufwand gegenseitig aufschaukeln und ihre Massnahmen damit kompensieren. Manche Unternehmungen konzentrieren sich deshalb, wie beispielsweise Balzers, auf Imagestrategien und Kernkompetenzen (oder Marken), um die Nachfrage zu beeinflussen, den grösseren Markt mit Kleinkunden erfolgreich zu bearbeiten, neue Märkte zu erschliessen und ihre wichtigen Kommunikationsinhalte trotz Informationslücken im vertikalen System durchzusetzen. Mit Pull-Strategien verknüpft sind auch erheblich Motivationswirkungen für die weltweiten Mitarbeiter der Unternehmung selbst.

Manche Entscheide für Investitionen sind auch durch Oeffentlichkeit und Politik beeinflusst. Beispielsweise spielen diese Gruppen für Raumfahrtprodukte, Energie, Verkehr oder auch für Bauinvestitionen eine prägende Rolle. In solchen Bereichen ist es notwendig, sich in Oeffentlichkeit und Politik breit abzustützen.

Merbold folgert: 'Erfolg und Ergebnis - also zwei Massstäbe für die Wirkung (von Marken) - treten nur dann ein, wenn die Firmenmarke intensiv und fortwährend zur Kommunikation und somit in die Oeffentlichkeit gebracht wird (Merbold 1991, 101)'.

5. Operative Markenpflege

In der *operativen Markenpflege* spielen besonders Produktmarken und Namenssuche, Dienstleistungsmarken und Beziehungsmanagement eine Rolle.

51. Produktmarken und Namensfindung

Wenige Produktmarken der Investitionsgüter sind in der Oeffentlichkeit bekannt. Oft handelt es sich um interne Bezeichnungen, die auch dem Insider beim Kunden nützlich sind. Eine

sachliche Prägung überwiegt. Mit verschiedenen Kunstgriffen bilden die Anbieter Warengruppen und zeigen auch die technischen Entwicklungsstufen, Ablösungen und Dimensionierungen, etwa mit zusätzlichen Nummernsystemen.

Beispielsweise setzt der Schott Konzern rund 50 geschützte Marken wie Amiran, Boresist, Calorex, Duran, Photolar, Uvilex und viele andere ein. Nur wenige Marken, wie beispielsweise Ceran Kochflächen, die sich auch an viele Endkunden richten, sind breit verankert. Andere Anbieter verbinden mit dem Namen der Unternehmung. Marken von Landis und Gyr sind beispielsweise: Unigyr - Das objektorientierte Energiemanagement-System oder Simagyr - Die Heizungsregel- und Steuerzentrale mit der Bedienung 'à la carte'. Marken von Agie sind: Agiecut - Schneiderodieranlagen, Agietron - Senkerodier-Maschinen und Agiesoft, Agiepilot, Agietron, Agie Elox, Agiepick, Agiefil, Agietron, Agielaser. Siemens verwendet Marken wie Sinumeric, Sirotec oder Simatic.

Gesamhaft scheint die Namensfindung oft eher zufällig. Ein grosser Anteil der Produkte und Anlagen trägt keine klaren Bezeichnungen. Damit nutzen Unternehmungen die Erleichterungen von Produktmarken für die Kommunikation zuwenig. Sulzer Burckhard stellte beispielsweise fest, dass die Bezeichnung 'Laby' für eine neue Maschine mit Labyrinthkolben, sich erfreulich rasch bei Kunden durchsetzte und ist motiviert, die Namensgebung stärker zu gewichten, technische Bezeichnungen sind für die Kommunikation oft wenig geeignet.

Rieter bezeichnete bis 1980 jede Textilmaschine mit dem Namen eines Schweizerberges; davon kam man später ab. Zwar handelt es sich bei den Bergen um greifbare, emotional besetzte Namen; sie sind jedoch traditionell ausgerichtet und drücken kaum besondere Fähigkeiten der Hochtechnologie und Dynamik aus.

52. Dienstleistungsmarken

Produkte, Anwendungen und Kunden sind oft zu unterschiedlich, um gemeinsame Aussagen in der Kommunikation zu bestimmen. In der Beratung, im Projektmanagement, in Kundenbedarfsanalysen - kurz im Prozess der Zusammenarbeit mit Kunden, können jedoch besondere Leistungsvorteile der Unternehmung liegen, die eine klare Profilierung zulassen. Einige Hinweise zu solchen Kommunikationsinhalten, die sich auch in Dienstleistungsmarken umsetzen lassen, gibt Abbildung 7.

- „Was wir unter einem Leistungssystem als Problemlösung für Kunden verstehen“
- „Wie der Kunde den Mehrwert unserer Leistungen erkennt“
- „Wie wir mit Bedarfsanalysen und Beratung komplexe Aufgaben optimieren“
- „Welche Anforderungen wir an unseren Kunden als professionelle Partner stellen“
- „Wie der Kunde professionell entscheidet“
- „Was uns in der Zusammenarbeit mit Kunden wichtig ist“
- „Wie wir den Kunden nach dem Kauf unterstützen“
- „Was wir von unseren Niederlassungen verlangen, um die Wertschöpfung im Dienste des Kunden zu steigern“
- „Wie wir den Lebenslauf unserer Produkte beim Kunden begleiten“
- „Wie wir die Synergien zwischen Technik und Marktorganisation ausschöpfen“

Abbildung 7: Erklärungsinhalte für Dienstleistungen

Dienstleistungen und Leistungssysteme sind eine wichtige Reserve im Investitionsgütermarketing (Belz et al.: Erfolgreiche Leistungssysteme, 1991). In Zukunft spielen u.E. nicht nur Lizenzen für die Technik, sondern ebenso 'Franchising' für eine professionelle Arbeitsmethodik eine Rolle.

In den untersuchten Unternehmungen ist erkennbar, dass Dienstleistung in den Fachdokumentationen und im Marketing eine grössere Rolle spielen. Vereinzelt sind auch eigene Dienstleistungsdokumentationen verfügbar. Buss AG (CH-Pratteln) vermarktet konsequent die Dienste für ihre Knetermaschinen (Blumenthal, 1991, 18ff.). Das Buss Ko-Kneter Servicepaket zeigt durchaus Elemente einer konsequenten Markenführung (vgl. Abbildung 8).



Abbildung 8: Buss Ko-Kneter Service Paket

Der Baukonzern Zschokke konzentriert sich auf die Botschaft der integralen Bauunternehmung. Nicht Bauten, sondern die Optimierung des Arbeitsprozesses (früher Dialog mit Bauherren, Dialog zwischen Projektierung und Ausführung, Projektmanagement) und Zeit-, Qualitäts- sowie Kostengarantien stehen im Vordergrund (Belz et al. 1991, 148ff.).

Spezifische Dienstleistungsmarken werden von Investitionsgüterunternehmungen nur vereinzelt eingesetzt. Am häufigsten werden Softwarelösungen benannt. Beispiel ist Rimcospares von Rieter, ein Kommunikationssystem zur Beschaffung von Ersatzteilen zwischen Rieter in Winterthur und den Kunden in aller Welt. Die elektronische Kommunikation ist rund um die Uhr möglich, und die Kosten des Kunden lassen sich senken und die Lieferung beschleunigen. Lagerbestände des Kunden sinken um 20-40%, die Zuverlässigkeit steigt, auch ist es möglich im System Zulieferanten und Wettbewerber einzuschliessen.

53. Beziehungsmanagement

Im Investitionsgütermarketing ist die Zusammenarbeit mit einzelnen Kunden entscheidend. Diese individuelle Bearbeitung erfolgt weitgehend über persönliche Kontakte von Technikern und Marktverantwortlichen. Allerdings setzen diese beiden Gruppen oft unterschiedliche Signale beim Kunden. Die persönlichen Beziehungen prägen das Bild einer Unternehmung oder Sparte oft stärker als die Leistung selbst. Es gibt im Bereich der Investitionsgüter eine wesentliche Markenführung durch die Mitarbeiter mit Kundenkontak-

ten.

Beziehungen sind wichtige Grundlage jeder Geschäftstransaktion (Diller und Kusterer 1988, 211 ff.). Zwar bezeichnen viele Praktiker die Beziehungspflege als ausgesprochen wichtig, in Unternehmungen trafen wir aber bisher nie überzeugende Programme zur Beziehungsgestaltung mit Kunden an.

Ein systematisches Beziehungsmanagement bietet dem Anbieter verschiedene Vorteile. Beispiele sind:

- . Kundennähe und Informationsvorteile
- . Korrekturchancen durch zusätzliche Interaktion
- . Akquisitionswirkung
- . Aufnahme im 'evoked set' von Entscheidungspersonen
- . Durchbrechen eingespielter Zulassungsvoraussetzungen
- . Beeinflussung von Machtkonstellationen ausserhalb von formalisierten Entscheidungsprozessen
- . 'persönliche Differenzierung' auswechselbarer Leistungen

In der Abnehmerorganisation ist die mögliche Folge: Höhere Entscheidungssicherheit durch 'Bekanntes'; interne Profilierung von Führungskräften durch Beziehungen oder Gegenleistungen für frühere oder zukünftige Dienste ausserhalb des Geschäftes.

'*Beziehungsmarketing* ist nicht die Basis der Mehrheit der Geschäfte, aber sein Anteil mag unpräzise und rein von der Intuition her - von Branche zu Branche erheblich schwankend - durchschnittlich bei etwa 20% liegen, ein im Grunde wettbewerbsverzerrender Vorgang. Letztlich besagt diese Erkenntnis, dass bei annähernd vergleichbaren Quantitäten, Qualitäten und Qualifikation des Personals derjenige den Zuschlag ... erhält, der über die besseren Beziehungen verfügt, die nicht zu pflegen ohnehin einen schweren Fehler jedweder Unternehmungsführung darstellt (Lange-Prollius 1986, 998).'

In der operativen Markenpflege gilt es zusätzlich, den gesamten Marketing-Mix der Unternehmung oder strategischen Geschäftseinheit auf die strategischen Vorgaben zu richten (Haedrich und Tomczak 1990, 166ff.).

4. Fazit

Dieser Beitrag entwickelt keine in sich geschlossene Theorie der Markenführung für Investitionsgüter. Es ist notwendig, sich in die komplexen Marktbedingungen des Marketing für Anlagen und Maschinen einzulassen, um die Ansätze der Markenführung einzuschliessen. Zukünftig sind auch neue Ansätze der situativen Markenführung gefordert, die sich beispielsweise nach Marktbedingungen, für Kosten- und Qualitätsführer und unterschiedliche Leistungsbereiche unterscheiden. Marken konzentrieren sich für Investitionsgüter meist auf

den Absender von Produkten und Dienstleistungen, nämlich die Unternehmung. Mit dem Firmenschriftzug, einer Verdichtung der Kommunikation auf spezifische Kompetenzen der Unternehmung und geeigneten Bezeichnungen für Teilleistungen lassen sich die anspruchsvollen Aufgaben der Kommunikation für Investitionsgüter erleichtern. Die Markenführung bleibt jedoch integrierter Bestandteil sämtlicher Marketingmassnahmen. Eine breite Medienwerbung spielt eine untergeordnete Rolle, und die persönliche Kommunikation der Mitarbeiter ist entscheidend. Investitionsgütermarketing ist Erklärungswettbewerb. Eine integrierte Kommunikation der Anbieter ist wesentliche Reserve (Haedrich und Tomczak 1990, 73), um einer Zersplitterung auf zahlreiche Individuallösungen und persönliche Einzelgespräche wirksam zu begegnen.

Literaturhinweise:

Baaken, Thomas: Qualifizierung des Kunden im Technologiemarketing, in: Marktforschung und Management, 36 (1992) No. 2, 67-74

Backhaus, Klaus: Investitionsgütermarketing, 2.A., München: Vahlen 1990

Backhaus, Klaus und Weiss, Peter: Kompetenz - die entscheidende Dimension im Marketing, in: Harvard Manager, 11 (1989) No. 3, 107-114

Backhaus, Klaus: Auswirkungen kurzer Lebenszyklen bei High-Tech-Produkten, in: Thexis, 8 (1991a) No. 6, 11-17

Backhaus, Klaus: Investitionsgütermarketing im Wachstumsmarkt Europa, in: VDI Berichte (1991b) Nr. 889

Beglinger, Viktor; Bloch, Werner und Rühli, Edwin: Multiplikation von Know-how in fragmentierten Geschäftsbereichen, in: Die Unternehmung, (1992) No. 3, 153-164

Belz, Christian: Erfolgreiche Markenführung, in: Rehbinder, Manfred (Hrsg.): Marke und Marketing, Stämpfli: Bern 1990, 97-120.

Belz, Christian und Bircher, Bruno et al.: Erfolgreiche Leistungssysteme - Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schaeffer 1991

Belz, Christian und Tomczak, Torsten: Leistungssysteme für Investitionsgüter und technische Produkte, in: Berichte und Materialien, St. Gallen: Forschungsinstitut für Absatz und Handel (1992) no. 2

Blumenthal, Kurt: Innovatives Marketing im Kundendienst (für Buss AG), in: Thexis (1991) No. 6, 18-20

Brandmeyer, Klaus und Otte, Thomas: Marken 1: Lebende Systeme mit Dynamik, in: Harvard Manager, 14 (1992) No. 3, 27-33

Demling, Georg: Vernetzte Kommunikation wird zum Erfolgsrezept (für ABB), in: Absatzwirtschaft (1992) No. 5, 52-60

Diller, Hermann und Kusterer, Marion: Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP (1988) No. 3, 211-220

Forschner, Gert: Investitionsgütermarketing mit funktionellen Dienstleistungen, Berlin: Duncker&Humblot 1989

Haedrich, Günther und Tomczak, Torsten: Strategische Markenführung, Bern und Stuttgart: Haupt/UTB 1990

Herstatt, Cornelius: Anwender als Quellen für die Produktinnovation, Dissertation Universität Zürich, Zürich: ADAG 1991

Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung, 2.A., Stuttgart: Kohlhammer 1991

Lange-Prollius, Horst: Beziehungsmarketing, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, 2. Band, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 997-1010

Luhmann, Niklas: Vertrauen, Stuttgart: F. Enke 1968 (Soziologische Gegenwartsfragen, Heft 28)

Merbold, Claus: Marken-Wirkungen bei Investitionsgütern, in: Marktforschung & Management, 35 (1991) No. 3, 109-112

Postman, Neil: Das Technopol, Frankfurt a.M.: Fischer 1992

Rieger, Bodo: Erfolgsfaktoren der Markenimagebildung, in: Markenartikel (1990) No. 5, 244-248

Wunderer, Rolf und Walser, Fredy: Laterale Kooperation zwischen Marketing und F+E, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 1, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 229-252

Wurmann, Richard, Saul: Information Anxiety, New York et a.: Bantam Books 1990