



Spannung Marke für komplexe B-to-B-Unternehmen

Mit Unternehmensstrategien versuchen Führungskräfte, die Akzente für die Zukunft des Unternehmens zu setzen. Im Marketing steht eine andere Frage im Vordergrund: Wie gelingt es, mit vielfältigen Leistungen, zahlreichen Kundensegmenten oder verschiedenen Marktgebieten erfolgreich umzugehen? Marketing differenziert, spezifiziert, konkretisiert. Ziel ist es, die vielfältigen Situationen mit jedem Kunden erfolgreich zu bewältigen. Diese Herausforderung stellt sich naturgemäß besonders in komplexen Unternehmen.



Foto: Pixello



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäfts-
führender Direktor des Instituts für
Marketing und Handel.

Vielfalt lässt sich nach innen und außen schwierig kommunizieren. Kunden und Mitarbeiter verlieren den Überblick und wissen kaum mehr, für was ein Unternehmen steht. Hier setzt die Markenführung – ähnlich der Unternehmensstrategie – an. Sie versucht zu verdichten, zu integrieren und von anderen Anbietern klar zu unterscheiden. Das Spannungsfeld zwischen Vielfalt und Konzentration ist omnipräsent und beschäftigt die Verantwortlichen laufend. Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen sollte dabei besondere Spielregeln verfolgen (Belz 1994). Internationale Anbieter für Konsumgüter und Standardservices sind bis heute leider oft schlechte Vorbilder. Die Abbildung unten erfasst zuerst einmal die wichtigen Begriffe der Markenführung.

MARKEN UND MARKEN-MANAGEMENT

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketingsysteme 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 Kunden. Kurz: auf den Marketing-Ge-

samteindruck. Marken geben Orientierung im Unternehmen und in den Märkten und bewältigen Komplexität. Marken sind das Ergebnis eines langen und konsequenten Wegs der Unternehmen, der intern Beteiligten und der Kunden. Nachhaltigkeit für relevante Werte und Angebote ist erfolgreicher. 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 Chancen,

um Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu entwickeln. Dabei integrieren sie neben den Aufgaben zentraler Marketingservices speziell die Aufgaben und Chancen der Marken für das Top-Management und eine dezentrale Markenführung im Unternehmen (insbesondere von sämtlichen Personen mit Kontakten zu Kunden). Marken sind für Verantwortliche in B-to-B-Unternehmen oft ein kaum etablierter Zugang. Meist ist es ergiebiger, über die Kompetenz des Unternehmens und Reputation zu diskutieren.

10 Thesen zeigen die Richtung für die B-to-B-Markenführung:

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

2. Komplexe Unternehmen: Komplexe Unternehmen (besonders im B-to-B-Marketing) sind geprägt durch mehrere Sparten, vielfältige Sortimente, aufwendige Services, Marktnetze und differenzierte Kundengruppen mit Einkaufsgruppen. Diese Anbieter führen oft weltweit Niederlassungen und setzen lokale Schwerpunkte (Belz 2006). Ihr Marketing und die Marke werden besonders durch Tausende von Kontakten der Ingenieure, der Servicetechniker und der Verkäufer mit den Kunden geprägt. Die Abbildung rechts zeigt, was Unternehmen einfach oder 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 der 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 Organisati-

on 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 B-to-B-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 Anbieterkompetenz klar ist. Vielfach übliche und technokratische Kürzel wirken dazu wenig.

5. Vertrauen: Komplexe Unternehmen brauchen (soweit möglich) ein Gesicht und wollen das Vertrauen der An-

KRITERIEN	EINFACHE UNTERNEHMEN UND ANGEBOTE (TENDENZIELL KONSUMGÜTER UND STANDARD-SERVICES)	KOMPLEXE UNTERNEHMEN UND ANGEBOTE (TENDENZIELL B-TO-B-UNTERNEHMEN MIT ANSPRUCHSVOLLEN LEISTUNGEN)
WETTBEWERBS-POSITION	Das Unternehmen ist Marktführer oder gehört zu den drei großen Anbietern im Gesamtmarkt oder einer Nische. Im Vergleich zu Wettbewerbern sind die Ressourcen groß.	Das Unternehmen ist ein kleiner oder mittlerer Anbieter im Markt oder einer Nische. Im Vergleich zu Wettbewerbern sind die Ressourcen klein. Die Mittel zersplittern sich auf vielfältige Aufgaben.
ORGANISATION	„Mono-Angebot“ des Unternehmens oder klare Abgrenzung von unabhängigen Geschäftseinheiten (oder Produkten, Marken usw.).	„Multiples Angebot“ mit verschiedenen Sparten oder Leistungen in verschiedenen Ländern, Teilmärkten und Segmenten.
INTERNE BETEILIGUNG UND MITARBEITERZAHL	Klar definierte Kunden-Kontaktpersonen mit standardisierten Verkaufsprozessen (inkl. der Unterstützung durch Informationssysteme, Intranet und Internet); geringe Mitarbeiterzahl für eine Marke.	An der Zusammenarbeit mit Kunden sind die Mitarbeiter von verschiedenen Funktionen und Sparten beteiligt (z.B. Top-Management, Technik, Vertrieb, Kundendienst, Innendienst usw.) (Selling Centers); hohe Mitarbeiterzahl für eine Marke.
STRATEGISCHE VERÄNDERUNG	Das Angebot wird langfristig und konstant ausgerichtet; robuste Marken sind wichtiges Ziel.	Dynamische Veränderungen der Segmente und Leistungen; oft kombiniert mit dem Zukauf, Verkauf von Geschäftseinheiten und neuen Integrationen.
STRATEGISCHER FOKUS	Bezug sind Ressourcen und Gestaltung	Markt und Anpassung stehen im Vordergrund.
MARKEN(ZAHL)	Eine Marke oder wenige Marken; gleiche Bezeichnung von Unternehmenseinheit und Produkten.	Viele Marken, komplexe Markenhierarchie, mehrere Eigenmarken und Fremd-Labels
LEISTUNG	Die Produkte und Sortimente sind verhältnismäßig einfach und standardisiert. Geringe Bedeutung von Services.	Komplexe, erklärungsintensive und innovative Leistungen, die oft projektbezogen und individuell in einer anspruchsvollen Zusammenarbeit mit Kunden angeboten und vollzogen werden. Hohe Bedeutung von Services.
ANSPRUCHS-GRUPPEN	Endkunden dominieren als Anspruchsgruppe. Die Orientierung am Kunden prägt auch das Verhältnis zu den übrigen Anspruchsgruppen des Unternehmens oder der Institution.	Neben den Kunden sind für den Erfolg die weiteren Anspruchsgruppen (je nach Konstellation) ebenso wichtig oder manchmal wichtiger. Differenzierte Erwartungen unterschiedlicher Stakeholders.
KUNDENZAHL	Das Unternehmen bearbeitet viele Kunden oder Massenmärkte.	Das Unternehmen bearbeitet wenige Kunden intensiv und vielfältig.
KUNDENSTRUKTUR	Endkunden und Handel lassen sich klar identifizieren, segmentieren und bearbeiten.	Die Kunden sind vielfältig und umfassen Endkunden, Communities, multiple Vertriebspartner, Engineering Unternehmen, Beeinflusser, Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers). Vielfältige Marktnetze werden nur moderiert und mitgestaltet.
KUNDEN-ENTSCHEIDE	Der Kunde trifft einfache Low-Involvement-Entscheide.	Bei Kunden sind „Buying- und Using-Centers“ mit verschiedenen Fachspezialisten an der Zusammenarbeit beteiligt. Die Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozesse sind anspruchsvoll.
INTERNATIONALITÄT	Im internationalen Marketing wird ein globaler Ansatz verfolgt.	Aktivitäten in internationalen Märkten sind sehr differenziert, die Marktanteile, Distributionsstrukturen, Leistungs- und Kundenschwerpunkte unterscheiden sich in jedem Land.
VERTIKALE ARBEITSTEILUNG	Die Produkte werden durch den Handel vertrieben. Verschiedene Marketingfunktionen (besonders für Kundenkontakte) sind an den Handel delegiert.	Direktverkauf und multiple Distributionskanäle werden kombiniert.
MARKETING-INSTRUMENTE	Im Marketingmix dominieren die Werbung und unpersönliche Massenkommunikation (inkl. Sponsoring usw.).	Der Marketingmix wird durch eine persönliche und dezentrale Marktbearbeitung geprägt (CRM, persönlicher Verkauf, Direktmarketing, persönliche Beziehungen usw.). Werbekampagnen spielen eine untergeordnete Rolle.
FOLGERUNG	Massenmarketing für einfache Leistungen (z.B. Konsumgüter, Komponenten, Standardsoftware, einfache Gebrauchsgüter, standardisierte Dienstleistungsprodukte). Fokus auf robuste und erneuerungsfähige Marken. Eigenständige Markenführung mit vorwiegend unpersönlicher Kommunikation und sichtbaren Kampagnen (sichtbares „Above-the-Line-Marketing“).	Differenziertes Marketing für komplexe Gebrauchs- und Investitionsgüter sowie Dienstleistungen und Leistungssysteme für wenige Kunden. Fokus auf robuste und innovative Leistungen und umfassende Problemlösungen für Kunden. Dominante Markenführung durch Vertriebs-, Projekt- und Beziehungsmanagement (dezentrales „Below-the-Line-Marketing“ – nahe an der Kundenhandlung). Markenführung wird zum Synonym für Marketing.
DYNAMIK	Komplexitätsdynamik	Komplexitätsdynamik
GESTALTUNG	Vereinfachung und Fokussierung	Vereinfachung und Fokussierung

spruchsgruppen 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 Dialogs immer offen und wird durch alle Beteiligten geprägt.

Häufig wird mehr Emotion in der Kommunikation für B-to-B-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 B-to-B-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 Industriegeschäft 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 aufwendige Produktdokumentationen oft mit handgestrickten Dienstleistungskatalogen begleitet. Auch wechseln Anbieter ihre Leistungen, Nutzenargumente und Bilderwelten für Services zu häufig, weil Services „intagibel“ sind. Auch hier braucht es Professionalität und Konsequenz.



Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen

INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen mit folgenden Kompetenzzentren (www.imh.unisg.ch):

1. Marketingplanung und -controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke)
2. Strategisches Marketing und Marken-Management: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier)
3. Business-to-Business Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz)
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel)
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph)

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing“, internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation.

Ziel des Institutes ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die Fachzeitschrift „Thexis“ (Gabler Verlag) gefördert.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.

8. Drive durch den Vertrieb: B-to-B-Unternehmen wählen in der Kommunikation oft nicht Marken, sondern eher Kundeninformationssysteme und 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 mit Fremd-Labels der Vertriebspartner und weiterer Hersteller (Erstausrüster-Geschäft). Sie verzichten damit bewusst auf eine Markenbereinigung oder die Präsenz unter einer eigenen Marke.

9. Kommunikationsinstrumente: B-to-B-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, Kunden-Events 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 Anpassungen.

10. Behavioral Branding: Unternehmen mit großem Vertrieb, 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 Selektion, Förderung und Schulung sowie Führung. Das Vorbild der Chefs ist dabei wichtig.

Trotz einiger kritischer Bemerkungen ist Markenführung, richtig eingesetzt, besonders für komplexe Organisationen geeignet. Verbindende und relevante Werte und entsprechende Kommunikation sind oft die Chance für Top-Manager, um in vielfältigen Konzernen

noch etwas zu bewegen. Marken unterstützen die Implementierung von Strategien, wie auch umgekehrt. B-to-B-Anbieter unterschätzen oft die Bedeutung der Kommunikation, aber nur kommunikationsfähige Strategien und der vermittelte Nutzen für Kunden wirken.

von Prof. Dr. Christian Belz



QUELLEN

Belz, Christian (2006): Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.

Belz, Christian und Kopp, Klaus Michael (1994): Markenführung für Industriegüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 1577–1599.

Binckebanck, Lars (2006): Interaktive Markenführung – der persönliche Verkauf als Instrument des Markenmanagements im B-to-B-Geschäft, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langer, Tobias (2006): Corporate Brand Management, 2. A., Wiesbaden: Gabler.

Simao, Tanja (2006): Kommunikation für industrielle Dienstleister, St. Gallen: Universität St.Gallen (vgl. auch den B-to-B-Excellence Letter 2006, Nr. 3, S. 4–7).

Tomczak, Torsten; Herrmann, Andreas; Brexenddorf, Tim O. und Kernstock, Joachim (2005): Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: Thexis, Nr. 1/2005, St. Gallen, Thexis, S. 28–31.

Unger-Firnhaber, Anne E. (1996): Pull Strategies for Parts and Component Suppliers in Business-to-Business Markets, Dissertation, St. Gallen: Universität St.Gallen 1996 (Bamberg: Difo-Druck).