

MB-Revue

Das Schweizer Industriemagazin – Jahreshauptausgabe 2015

maschinenbau



GGB: DIE NEUESTE ENTWICKLUNG
IN DER GLEITLAGERTECHNIK



HPMB®

Die neuen bearbeitbaren
fasergewickelten Gleitlager

www.ggbearings.ch

The Global Leader
in High Performance Bearing Solutions



an EnPro Industries company

**Unternehmen & Unternehmensführung | Märkte & Marktbearbeitung
Entwicklung & Produktion | Finanz & Wirtschaft | Energy Saving**

Schwermontagen.

 **BAUBERGER**
so reisen Fabriken®

Treibt die Marke das Geschäftsmodell – oder umgekehrt?

Marken zehren von Reputation und Vertrauen: Der gute Ruf entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Dies gilt insbesondere im B2B-Bereich, wo komplexe Produkte das Risiko einer fehlerhaften Einkaufsentscheidung steigern und sich der Nachfragekreis auf eine begrenzte Anzahl an Grosskunden konzentriert.

In diesem Umfeld bildet oftmals das gewachsene Vertrauen in eine starke Marke das Fundament, auf dem Geschäftsbeziehungen aufbauen – und langfristig erhalten werden.

Umso verwunderlicher ist es, dass viele Marken im B2B-Bereich noch im Dornröschenschlaf liegen und darauf warten, wachgeküsst zu werden. Der Grund: Oft wird Marke mit dem Namen, dem Logo und Kommunikation gleichgesetzt. Markenführung beschränkt sich dann im Wesentlichen auf das Corporate Design. Das ist zu kurz gesprungen. Zudem glauben viele Entscheider auch noch an die Kraft und die Qualität ihrer Produkte sowie an den rationalen Entscheider oder das rationale Buying Center. Beides trifft nicht zu. Hilti schafft die grösste Distanz zu Wettbewerbern durch Services und Menschen, nicht durch die tollen Maschinen. Und rational sind Entscheider im B2B-Bereich keineswegs: Auch hier schränkt man die Zahl potenzieller Unternehmen ein – nach dem gutem Ruf. Mehr noch: Diese Entscheider sind ebenfalls nicht frei von Gefühlen, sondern werden wie andere Menschen auch durch diese gelenkt. Bei Leonie,

einem Hidden Champion, der Kabelstränge herstellt, gibt es deswegen Kabelstrangdesigner. Der Grund: Bei vergleichbaren Angeboten entscheiden sich Unternehmen oft für das schönere Kabelstrangdesign. Soviel zur Rationalität.

Umso wichtiger ist es, sich systematisch mit der Führung der Marke auseinander zu setzen. Folgende Punkte sind aus unserer Erfahrung hier wichtig:

Das normative Gerüst festlegen: Die einfachsten Fragen sind die wichtigsten

Erfolgreiche B2B-Marken wie HILTI oder Würth zeigen eine grosse Kohärenz zwischen Markenidentität, Unternehmens-

philosophie, Vision und Geschäftsmodell. Bei HILTI stellt etwa das Markenversprechen «Outperform. Outlast.» mit herausragenden Produkten und Services auch die Basis des Geschäftsmodells. Um die Kohärenz über alle vier Bereiche zu gewährleisten liegt es dementsprechend an den Unternehmen selbst, zunächst die folgenden Fragen für sich zu beantworten.

1. Mission: Warum gibt es uns? Was treibt uns an?

Die Frage nach dem Zweck des Unternehmens und somit auch der Marke dient der Orientierung für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Bei 3M lautet die Mission «to solve unsolved

problems innovatively». Für einen Hidden Champion im B2B-Bereich haben wir die Mission entwickelt «Wir machen das Einfache perfekt.» Das treibt das Unternehmen und das Geschäftsmodell. Als Zulieferer der Automobilindustrie benötigt man als Marktführer Economies of Scale und Economies of Scope. Man möchte gleichzeitig besser und billiger als der Wettbewerb sein. Das Unternehmen ist getrieben von der Unruhe, einfache Dinge perfekt zu machen.

2. Unternehmensgrundsätze: Wofür stehen wir ein?

Diese Grundsätze dienen als Richtschnur für das Verhalten im Unternehmen. Drei bis fünf Grundsätze sind hier eine gute Zahl, weil man sich diese gut merken und danach handeln kann. Die Grundsätze müssen einfach, merkfähig und für jeden im Unternehmen lebbar sein. Ein Grundsatz beim oben genannten Hidden Champion lautet «Wir handeln mit offenem Visier». Man kann sich gut vorstellen, dass politische Spiele in diesem Unternehmen verpönt sind, jeder seine Meinung äussern kann und der beste Vorschlag gewinnt.

3. Vision: Welchen Zielhafen streben wir in zehn bis 15 Jahren an?

Rund 35 Prozent aller Mitarbeiter wissen nicht, was das grosse Ziel ihres Unternehmens ist. Entsprechend sind sie auch wenig motiviert, sich richtig anzustrengen. Kein Wunder, wenn man nicht weiss, warum. Die Vision soll eine klare und stimulierende Vorgabe für alle Mitarbeiter im Unternehmen sein und die Anstrengungen auf ein gemeinsames Ziel fokussieren. Das Ziel muss anspornen und inspirieren. Hat man das eine Ziel erreicht, definiert man das nächste. Das oben dargestellt Unternehmen möchte in zehn bis 15 Jahren mit mindestens einem Bauteil in jedem Automobil vertreten sein.

4. Markenidentität: Wer bin ich als Marke?

Bei der Markenidentität geht es darum, die wesensprägenden

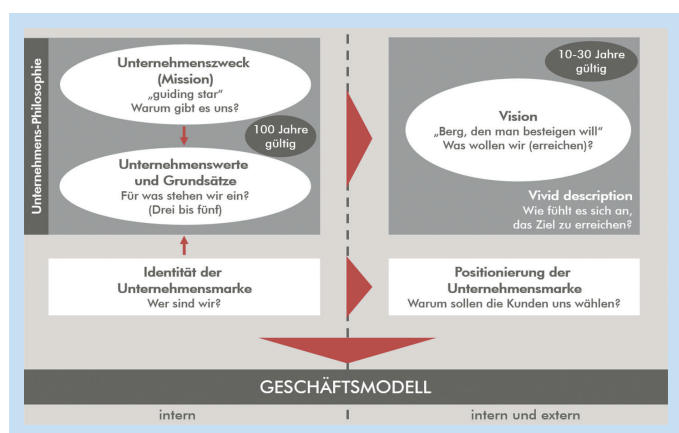


Bild: F.-R. Esch (2014)

Normativer Rahmen eines Unternehmens.



Kohärentes Gesamtsystem bei Festo.

Merkmale einer Marke zu erfassen. Dabei sind sowohl hard facts zur Marke als auch soft facts zu erfassen. Die Markenidentität ist kohärent nach aussen zu vermitteln. Bei den hard facts zur Marke werden Nutzen und Eigenschaften der Marke erfasst. Die Frage hier lautet: «What's in it for me?» So können diese Nutzen etwa die zuverlässige Lieferung von Produkten sein, die durch eine ausgeklügelte Logistik begründet ist, oder etwa das Versprechen, immer eine Lösung zu finden, weil man hinsichtlich Innovation und Lösungskompetenz unschlagbar ist. Bei den soft facts werden hingegen die mit der Marke verbundenen Gefühle und Sinneseindrücke erfasst. Die Frage hier lautet: «How do I feel about it?» So ist Sto etwa menschlich nah und zuverlässig, Hilti hingegen stark und kompetent. Zudem verbindet man mit Sto die Farbe Gelb, mit Hilti hingegen die Farbe Rot

und hat sehr robuste Bohrmaschinen vor Augen.

Wichtig bei der Entwicklung der Markenidentität ist, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Es ist zu prüfen, ob die entwickelten Eigenschaften, Nutzen, Gefühlswelten und nonverbalen Eindrücke auch ineinandergreifen wie Zahnräder und sich dadurch gegenseitig stützen. Anderenfalls verwässert das Bild beim Kunden.

5. Markenpositionierung: Warum soll der Kunde uns wählen?

Hier ist mit einem kurzen und prägnanten Satz zum Ausdruck zu bringen, wo durch sich die eigene Marke von Wettbewerbsmarken unterscheiden und für Kunden relevant sein möchte. Es geht somit um die Festlegung von Points of Parity und Points of Difference. Letzteres ist bei Caterpillar sicherlich die Leistungsstärke und die schon sprichwörtliche Zuverlässigkeit. Positionierung heisst

auch immer Fokussierung auf zwei oder drei relevante Merkmale.

6. Geschäftsmodell: Wie schaffen wir Wert und wie können wir diesen auch reibungslos liefern?

Gerade diese Frage gewinnt mit Blick auf die Digitalisierung an Bedeutung, weil dadurch Erweiterungen, Anpassungen oder Veränderungen des Geschäftsmodells notwendig werden, sei es durch Services via Apps (wie beispielsweise Vaillant mit ihrer App, die Monteure bei Aufbau und Reparatur von Heizungsanlagen unterstützt) oder der Aufbau eines digitalen Kanals zur Vermarktung eigener Produkte neben dem Aussendienst und Outlets.

Selbstverstärkende Systeme schaffen

Ein Beispiel für die kohärente Verzahnung von Geschäftsmodell, Marke und normativem Rahmen zu einem widerspruchsfreien Gesamtbild stellt die Festo AG & Co. KG dar. Beim Esslinger Anbieter für pneumatische und elektrische Automatisierungstechnik lautet die Vision «Wir begeistern intelligent und wissend. Einfach Festo.» Diese wird vom Geschäftsmodell und dessen vier Säulen Sicherheit, Effizienz, Einfachheit und Kompetenz getragen: Kompetenz erlaubt Festo, wissend zu agieren und eine intelligente Lösung für die individuelle Anwendungssituation eines Kunden zu bieten. Die Leistungskomponenten Sicherheit, Effizienz und Einfachheit

dieser Lösungen und Produkte wiederum begeistern im Ergebnis den Kunden. Auch die Positionierung der Marke Festo leistet ihren Beitrag zum harmonischen Gesamtbild. «We are the engineers of productivity» bildet das Leistungsversprechen und beantwortet die Frage «Why Festo?» über die verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens (technische Entscheider, kaufmännische Entscheider usw.) hinweg. Gerade dadurch, dass die Veränderungen von Geschäftsmodell beziehungsweise Nutzenansprache (vom Produktanbieter zum Produktivitätsmanager durch Automation und Trainings) sich nun auch in Identität und Positionierung der Marke niederschlagen, gelingt Festo die Schaffung eines stimmigen Gesamtbilds. Die vier Säulen des Geschäftsmodells fungieren dabei als direkte Belege des Leistungsversprechens, das sowohl auf Ebene von Produkten und Lösungen als auch durch die Aus- und Weiterbildungsleistungen eingelöst wird.

Diese Kohärenz zwischen Marke und Geschäftsmodell schlägt sich auch in der Kommunikation von Festo nieder. Auf Image-, Lösungs- sowie Produktebene stützen sich dort Leistungsversprechen der Marke und die vier Säulen des Geschäftsmodells gegenseitig.

Von starken Marken profitieren

Eine stärkere Verknüpfung von Geschäfts- und Markenstrategie trägt auch der gegenwärtigen Sichtweise vieler B2B-Entschei-

Anzeige

Anzeige



Steuerung des Markenerlebnisses von Hilti beim Kontakt mit Vertriebsmitarbeitern.

der Rechnung: Diese messen dem Thema Marke heute bereits hohe Relevanz bei (43 Prozent) und gehen auch in Zukunft von einer wachsenden Bedeutung aus (40 Prozent). Zu diesem Ergebnis kommt eine von ESCH. The Brand Consultants durchgeführte Studie, in der mehr als 250 Entscheider aus Vorstand, Marketing und Vertrieb von B2B-Unternehmen verschiedener Branchen zum Status der B2B-Markenführung in Deutschland befragt wurden.

Einer starken und mit der Geschäftsstrategie verknüpften Markenstrategie sprechen die Befragten dabei positive Effekte sowohl im Vertrieb als auch für das Unternehmensergebnis zu. So funktioniert Marke im Vertrieb bereits aktiv als Verkaufsargument (48 Prozent), sie bewirkt einen Differenzierungsvorteil gegenüber dem Angebot

des Wettbewerbs (43 Prozent) und erleichtert durch den Vertrauensvorschuss die Neuprodukteinführung (40 Prozent). Vertrauen, welches B2B-Kunden einer Marke entgegenbringen, trägt zudem zu einer Intensivierung der Geschäftsbeziehung bei und schlägt sich damit unter anderem in einer höheren Weiterempfehlung (51 Prozent)

und Wiederkauftrate (39 Prozent) nieder. Noch positiver fallen die Angaben derjenigen Befragten aus, die den Professionalisierungsgrad der Markenführung im eigenen Unternehmen bereits als hoch ansehen. Gutes B2B-Markenmanagement zahlt sich demnach aus – Unternehmen wie Caterpillar, HILTI, Würth, BASF oder John Deere liefern diesen Beweis schon heute.

In beide Richtungen denken – nach innen und aussen umsetzen

Um solche Effekte zu erzielen sind die zentralen Zukunftsthemen der B2B-Markenführung zu meistern. Aus Sicht der Studienteilnehmer zählen dazu insbesondere die interne Markenführung, die Verankerung der Marke im Vertrieb und ein professionelles Management der Kundenkontaktpunkte (Customer Touchpoint Management). Mehr als 50 Prozent der befragten Entscheider messen diesen Themen aktuell eine hohe Re-

levanz bei, gleichzeitig sind dies aber immer noch auch diejenigen Bereiche, in denen das grösste Potenzial steckt (ESCH. The Brand Consultants, 2014).

Das Ziel der internen Markenführung oder von Behavioral Branding ist es, die Marke im Denken, Fühlen und Handeln der eigenen Mitarbeiter zu verankern. (Esch/Knörle/Strödter, 2014) Dies gilt für die Mitarbeiter im Innendienst genauso wie für den Vertrieb. Insbesondere im B2B-Bereich stellen die Vertriebsmitarbeiter einen zentralen Kontaktpunkt gegenüber dem Kunden dar und üben durch ihr Verhalten einen durchschlagende Wirkung auf die Markenwahrnehmung aus. Daraus folgt: Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt müssen die Markenwerte und Positionierung in ihrer Gesamtheit verstehen und in Verhalten übersetzen können. Erkennen Vertriebler den Mehrwert der Marke und schaffen es die Unternehmen, ihren Vertrieblern die Marke «einzuhauchen», entsteht eine Win-Win-Situation: Die Marke erleichtert den Vertrieb für den Aussendienstler, der Vertrieb kurbelt den Absatz für das Unternehmen an. Die Studienergebnisse zeigen, dass die positiven Effekte der Marke auf den Vertrieb (zum Beispiel Türöffner, Differenzierungsvorteil, leichtere Neuprodukteinführung) umso stärker ausfallen, je professioneller die Marke geführt wird (ESCH. The Brand Consultants, 2014). Für die Verankerung der Marke im Unternehmen sind nachhaltige

Ein Bauarbeiter arbeitet auf einem Gerüst. Er bohrt ein Loch mit seiner . Er spürt die **Leistungstärke, Oberfläche und Form**. Er nimmt eine aus einer . Plötzlich fällt ihm die vom Gerüst. Sofort ruft er den für ein Ersatzgerät. Kurze Zeit später erscheint ein und steigt aus seinem . **Voller Begeisterung** präsentiert er einen neuen und demonstriert die Vorteile mittels . Zusätzlich hat er einige mitgebracht. Der Bauarbeiter fragt seine Kollegen, wie zufrieden sie mit ihrer sind. Ein Vergleichstest in bestätigt, dass die **Innovation von HILTI** eine **gute Investition** ist. Auch wenn vergleichsweise ist, fährt er in den nächsten , doch leider ist er bereits ausverkauft. Gleich darauf bestellt er sie per und erhält sie schon kurz danach per .

Bild: Hilti

Relevante Customer Touchpoints der Marke HILTI.

Anzeige

Literatur

F.-R. Esch (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, München.
ESCH. The Brand Consultants (2014): B2B Brand Excellence Studie 2014. Starke Marken zahlen sich aus.
F.-R. Esch, C. Knörle und K. Strödter (2014): Internal Branding, München.
W. Kroeber-Riel und F.-R. Esch (2015): Strategie und Technik der Werbung, 8. Auflage, Stuttgart.

Konzepte erforderlich, die die Marke in das tagtägliche Arbeiten integriert und den Fortschritt messbar macht. HILTI schult die Mitarbeiter alle 18 Monate. Dazu stehen Sherpas aus der Linie und den unterschiedlichsten Bereichen zur Verfügung, die in einem Camp den Mitarbeitern die Werte nahe bringen. Führungskräfte sind darin ebenfalls eingebunden und sind immer dann mit aktiv, wenn ihre Mitarbeiter geschult werden.

Mit Blick auf die externe Umsetzung trägt neben einer guten Markenkommunikation insbesondere ein systematisches Customer Touchpoint Management dazu bei, die Marke für die Zielgruppen attraktiv zu machen. Essentiell ist dabei die Auswahl der richtigen Kontaktpunkte, sonst kommt es zur Fehlsteuerung der Investments. Ein Kontaktpunkt ist dann relevant, wenn er einen Impact hinterlässt, weil er den Bedarf des Kunden trifft: Ein Face-

book-Auftritt kann eine geeignete Plattform für die Markenkommunikation sein oder sich als verschwendetes Kapital erweisen, wenn hierdurch schlichtweg nicht die richtigen Anspruchsgruppen auf relevante Weise angesprochen werden. Die schlechte Nachricht: Eine allgemeingültige Antwort, welche Touchpoints im B2B-Bereich die relevantesten sind, gibt es leider nicht. Die gute Nachricht: Für jedes B2B-Unternehmen lässt sich dies mittels eines gesteuerten Prozesses herausfinden. Hier gilt es, die Kundenreise besser zu verstehen und intern die Bedingungen zu schaffen, das ein auf den Kundenbedarf abgestimmtes Kundenkontaktpunktmanagement möglich wird. Vorbild kann hier Hilti sein, die versuchen, ihre Kontaktpunkte bestmöglich aufeinander abzustimmen und dafür auch intern die Bedingungen schaffen. Ein Beispiel: Wenn bei HILTI ein Kunde anruft, wird er durch ein ausgeklügeltes SAP-System automatisch an seinen Betreuer weitergeleitet, der die Anfrage des Kunden bis zum Abschluss bedient. Ist der eigene Betreuer krank oder in Urlaub, erhält ein anderer, freier Betreuer den Anruf. Vor sich sieht er die komplette Kundenhistorie und kann dadurch schneller den Kundenbedarf und die Vorlie-

ben des Kunden erfassen und zielgerichteter beraten. Auch hier wird der Kunden bis zum Abschluss nur durch eine Person betreut. Das ist konsequent dort, wo es dem Kunden wichtig ist.

Unterschiedliche Ausgestaltung, gleiches Ziel – das Ziel: Harmonie von Marke und Modell

Geschäftsmodell und Marke können nicht allein für sich stehen, sondern sind stets aufeinander abzustimmen. Beide sollen sich gegenseitig stützen statt sich entgegenzustehen und müssen fest im normativen Rahmen des Unternehmens verankert sein. Der Entscheidung über das Ausmass an Markenorientierung liegen dabei vielfältige Faktoren zugrunde, sodass die Marke letztlich als Treiber der kompletten Unternehmensstrategie fungieren kann oder parallel dazu die Leitplanken setzt. Unabhängig von der Entscheidung zeigt sich: Ein einheitliches Gesamtbild verleiht Unternehmen Durchschlagskraft und Kontinuität auf dem Weg in die richtige Richtung.

Zeitgleich stellen wir aber fest, dass sich Marken zunehmend vom Geschäftsmodell entkoppeln – oder umgekehrt. Negativen Auswirkungen dieser Entwicklungen erkennt

man häufig erst spät. Das ist die schlechte Nachricht. Die Gute: Man kann dem vorbeugen, indem man Strukturen, Prozesse und konkrete Prüfmechanismen in Unternehmen implementiert, durch die die Kohärenz zwischen Geschäftsmodell und Marke bei allen wichtigen Entscheidungen auf den Prüfstand gestellt wird.



Zu den Autoren

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School in Oestrich-Winkel, Gründer von ESCH

M. Sc. Thomas Backes

Senior Associate bei ESCH

Projekte in den Bereichen B2B, Konsumgüter/Handel und Finanzdienstleistungen.

Zudem begleitet er qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene.

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8

D-66740 Saarlouis

Telefon +49 (0)6831 959 560

www.esch-brand.com

office@esch-brand.com