

# B2B-Markenführung

Starke Marken zahlen sich aus





---

**BESTE BERATER 2014**

---

ESCH. unter den TOP 3  
Unternehmensberatungen  
für Marketing & Pricing  
Ranking von brand eins & statista

[www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

# Über uns

## Wer wir sind

ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Markenführung. Wir haben eine Passion für Marken und verfügen über eine einzigartige Expertise und Know-how unter den Managementberatungen.

## Was uns auszeichnet

Mit unseren Kunden entwickeln wir wissenschaftlich fundierte Lösungen, die funktionieren und Marken stark machen. Wir schlagen eine Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen. Wir fühlen uns dem Kunden und der Marke verpflichtet. Dabei verbinden wir Leidenschaft mit Analytik und Kreativität.

### 1 | Einzigartige Expertise

250+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke

### 2 | Am Puls der Forschung

650+ Publikationen und Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

### 3 | Umsetzungsorientiert

Impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare

### 4 | Einfach auf den Punkt

Komplexe Zusammenhänge für Sie einfach auf den Punkt gebracht

### 5 | Auf Augenhöhe

Unternehmerisches, menschliches Handeln und Arbeiten auf Augenhöhe mit unseren Kunden

## Unsere Leistungen

### 1 | Markenstrategie

Vision & Mission, Markenidentität & Positionierung, Marke & CSR, Markenportfolio, Markenarchitektur

### 2 | Markenumsetzung

Branding, Kommunikationsentwicklung, Kommunikationsoptimierung, Pitchbegleitung

### 3 | Markenwachstum

Potentialanalyse, Markendehnung, Markenallianzen, Markeninnovation

### 4 | Touchpoint Management

Customer Touchpoint Assessment, Customer Experience Journey, Customer Touchpoint Tracking, Customer Experience Strategie

### 5 | Employer Branding

Employer Branding Strategie, Recruiting Touchpoint Management

### 6 | Interne Markenführung

Behavioral Branding, Markenprozesse

### 7 | Markencontrolling

Messung Markenstärke, Marketing Spend Effectiveness

## Unsere Referenzen

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B- sowie B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion.

# Executive Summary

## 1. Auf der Überholspur: Marke gewinnt weiterhin an Bedeutung.

Für 43 Prozent aller B2B-Unternehmen hat das Thema Markenführung bereits eine hohe Relevanz. 40 Prozent aller B2B-Entscheider sind sich sicher, dass die Marke zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

## 2. Große Lücke: Insbesondere bei den wichtigsten Markenthemen gibt es Luft nach oben.

Der Aufbau eines klaren Images und einer hohen Bekanntheit, die Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern sowie Kontaktpunktmanagement werden von über 50 Prozent der Befragten als wichtigste Markenthemen für den Unternehmenserfolg identifiziert. Diese Top-Themen sind gleichzeitig die Felder, bei denen die B2B-Unternehmen am schwächsten aufgestellt sind.

## 3. Verschenktes Potenzial: Die Differenzierung vom Wettbewerb funktioniert noch nicht.

14 der 16 beispielhaft ausgewählten Positionierungsthemen werden von mindestens 50 Prozent aller befragten Unternehmen kommuniziert. Die B2B-Entscheider geben im Durchschnitt 10,76 Themen an, für die ihre Marke besonders steht – eine sehr hohe Zahl.

Eine Fokussierung auf wenige, aber dafür relevante Differenzierungsmerkmale findet kaum statt. Man fährt stattdessen eine „Risikoabsicherungsstrategie“. Anstatt eines klaren Markenimages entsteht ein diffuses Markenbild.

## 4. Verkaufsargument Marke: Professionelle Markenführung stärkt den Vertrieb.

Knapp 50 Prozent der B2B-Unternehmen setzen die Marke als Verkaufsargument ein, 40 Prozent hilft die Marke beim Verkauf sowie bei der Einführung neuer Produkte. Bei professioneller Markenführung steigen diese Werte um bis zu 29 Prozent.

## 5. Marke zahlt sich aus: Eine starke Markenstrategie steigert das Geschäftsergebnis.

Eine starke B2B-Marke erhöht den Absatz gegenüber dem Branchendurchschnitt um 25 Prozent. Der Umsatz wird im Schnitt um 18 Prozent gesteigert.

# Die Studie

Ziel der Studie ist die Statusbestimmung der B2B-Markenführung in Deutschland. Hierzu wurden in einer umfassenden CATI-Studie (Computer Assisted Telephone Interviews) 252 zentrale Entscheider (Geschäftsführer / Vorstand, Marketing und Vertrieb) verschiedenster B2B-Unternehmen befragt.

Die folgenden Branchen werden in der Stichprobe abgedeckt: Maschinenbau / Anlagensysteme (22 Prozent), Bau (14 Prozent), IT (14 Prozent), Chemie (10 Prozent), Logistik (9 Prozent), Werkzeuge (9 Prozent), Stahl (9 Prozent), Pharma (4 Prozent) und Sonstige (9 Prozent).

# Inhalte

## 1. Die Relevanz der Marke für B2B-Unternehmen

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Franziska Seibel

Die Relevanz der Marke für B2B-Unternehmen wächst. Beim Professionalitätsgrad zeigt sich aktuell noch Potenzial.

## 2. Status quo der B2B-Markenführung in Deutschland

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann

Das Thema Marke findet sich noch zu selten auf der Agenda des Top-Managements wieder. So verwundert es nicht, dass bei wichtigen Themen großer Nachholbedarf besteht.

## 3. Die Differenzierung vom Wettbewerb im B2B-Umfeld

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Franziska Seibel

Generische Ausrichtungen sind weit verbreitet. Hier wird das Potenzial einer differenzierenden und präferenzbildenden Positionierung verspielt.

## 4. Das Zusammenspiel von Marke und Vertrieb

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann

Eine starke Marke hilft dem Vertrieb und wirkt somit positiv auf das Unternehmensergebnis. Je professioneller die Marke geführt wird, desto kraftvoller kann diese eingesetzt werden.

## 5. Die Auswirkungen der B2B-Markenführung auf das Unternehmensergebnis

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Christian Knörle

Ein gutes Markenmanagement zahlt sich aus. Das zeigen die harten Zahlen.

## 6. Zukunftsthemen für B2B-Marken

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Christian Knörle

Zu den wichtigsten Zukunftsthemen gehören die interne Verankerung der Marke sowie Markenidentität und -positionierung. Hierbei gilt: erst die Pflicht, dann die Kür.

# Die Relevanz der Marke für B2B-Unternehmen

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Franziska Seibel

## Die Marke macht den Unterschied.

Markenführung wurde in der Vergangenheit von B2B-Unternehmen stark unterschätzt. Viele Vorstände in B2B-Branchen verstanden unter einer Marke nur „bunte Kommunikation“ oder ein Logo. Dieses Bild dreht sich gerade. Wie Hr. Dr. Reitzle, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Linde, anmerkt, leisten Marken auch in B2B-Märkten einen nachhaltigen Beitrag zur Wertschöpfung und sind daher so professionell zu steuern wie Produktions-, Entwicklungs- oder Kostenmanagement (Esch / Knörle, 2010).

Auch unsere Studie zeigt, dass die Marke langsam Fahrt aufnimmt. Immerhin schon für 43 Prozent der befragten B2B-Entscheider hat das Thema Markenführung Stand heute eine hohe Relevanz und wird auch in 40 Prozent der Fälle künftig an Bedeutung gewinnen. Dies verwundert nicht, denn gerade im Hinblick auf immer besser vergleichbare Angebote wird Differenzierung zunehmend schwierig, auch im B2B-Sektor. Die Marke kann den Unterschied machen.

## Der Professionalitätsgrad hinkt noch hinterher.

Betrachtet man den aktuellen Professionalitätsgrad der B2B-Markenführung, zeigt sich ein Delta von 12 Prozent zur heutigen Relevanz (siehe Abb. 1). Der Schluss liegt nahe: Zwar steigt die Bedeutung der B2B-Markenführung stetig an, allerdings hinkt die praktische Umsetzung oftmals hinterher. Gleiches gilt für den Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung. Dieser wird derzeit noch unterschätzt. Insgesamt geht jeder Dritte B2B-Entscheider von einem großen Einfluss aus. In anderen Branchen bzw. für B2B-Marken mit einer hohen Markenorientierung liegt dieser Wert um ein Vielfaches höher. Unternehmen wie Caterpillar, HILTI, Würth oder BASF liefern bereits heute den Beweis, dass im B2B-Bereich starke Marken zum Erfolg beitragen.

**Fazit: Die Bedeutung der Marke im B2B-Sektor steigt, der Professionalitätsgrad hinkt aber noch hinterher.**



Abb. 1: Relevanz der Marke im B2B-Bereich | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

# Status quo der B2B-Markenführung in Deutschland

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann

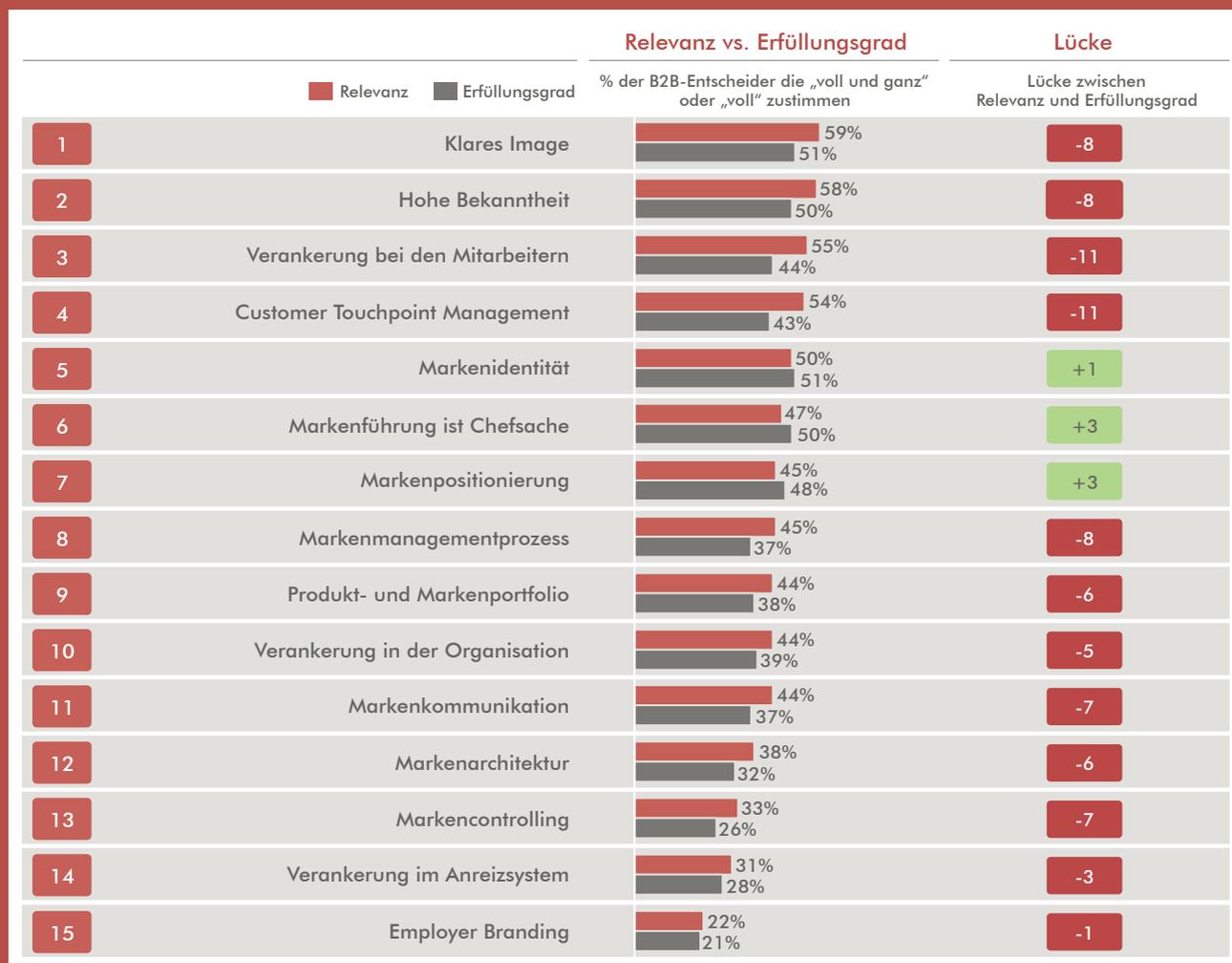


Abb. 2: Relevanz und Erfüllungsgrad von Markenthemen im B2B-Bereich | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

## Markenführung findet noch zu selten einen Platz auf der Top-Management-Agenda.

Eine Marke ist mehr als nur ein schönes Logo. Diese Erkenntnis, die früher noch im B2B-Umfeld für Diskussionen sorgte, findet immer mehr Zustimmung. Man könnte deshalb meinen, dass die Markenführung auch immer häufiger einen Platz auf der Top-Management-Agenda

deutscher B2B-Unternehmen einnimmt. Unserer Erfahrung nach ist man davon aber noch weit entfernt. Zwar steigt die Relevanz für Markenthemen kontinuierlich an, der Marketingbereich ist jedoch in vielen B2B-Unternehmen nach wie vor eine Insel, die vom Vertrieb separiert ist und häufig nur zuarbeitet. Eine Harmonisierung von Marke und Geschäftsmodell findet zudem kaum statt. Hier werden große Potenziale verschenkt.

**Als erfolgstreibend gelten Bekanntheit, Aufbau eines klaren Images, Verankerung bei den eigenen Mitarbeitern und Kontaktpunktmanagement.**

In unserer Studie haben wir 15 Themenbereiche rund um die Marke ausgewählt und diese im Hinblick auf die Relevanz für den Unternehmenserfolg sowie den aktuellen Erfüllungsgrad beim jeweiligen B2B-Anbieter untersucht (siehe Abb. 2, S. 8):

- Am relevantesten für den Unternehmenserfolg sind aus Sicht der B2B-Entscheider die „Schaffung eines klaren Images“ (59 Prozent) sowie der „Aufbau einer hohen Bekanntheit“ (58 Prozent).
- Über 50 Prozent der Befragten sehen zudem in der „Verankerung der Marke bei den eigenen Mitarbeitern“ sowie im Feld „Kontaktpunktmanagement“ eine hohe oder sehr hohe Relevanz. Das ist insofern erfreulich, als dass bei vielen Kontaktpunkten die eigenen Mitarbeiter durch den direkten Kundenkontakt eine durchschlagende Wirkung haben und so Einfluss auf die Markenwahrnehmung nehmen können. Entsprechend ist die Umsetzung der Markenidentität und -positionierung nach innen (bei den eigenen Mitarbeitern) und nach außen (an den wichtigsten Kundenkontaktpunkten) essentiell.

- Die Verankerung der Marke in Anreizsystemen wird gerade einmal von 31 Prozent der Manager hervorgehoben. Insofern darf es auch nicht verwundern, wenn die Markenstärke nicht zur Abschöpfung eines – wenn auch noch so kleinen – Preispremiums genutzt wird.
- Schlusslicht bildet erstaunlicherweise das Thema Employer Branding (Aufbau einer starken Arbeitgebermarke). Dies ist verwunderlich, denn häufig sind es gerade B2B-Unternehmen, die sich im War of Talents gegenüber allseits bekannten Marken schwer tun. Daimler, BMW, Siemens oder Porsche sind auf den ersten Blick eben attraktivere Arbeitgeber für Ingenieure, auch wenn Mittelständler diesen im Hinblick auf persönliche Entwicklung und Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme in nichts nachstehen. Erschwert wird die Suche nach Talenten darüber hinaus durch die Standortproblematik, denn B2B-Anbieter sind meistens nicht in Metropolen wie Berlin, Hamburg oder München anzutreffen.

**Die Top 4-Erfolgstreiber werden aktuell am schwächsten erfüllt.**

Vergleicht man nun die Relevanz für den Unternehmenserfolg mit dem derzeitigen Erfüllungsgrad, zeigt sich ein interessantes Bild (siehe Abb. 2, S. 8):



Abb. 3: Von der Strategie über die Umsetzung zum Markenimage | Quelle: Esch, 2014, S. 92.

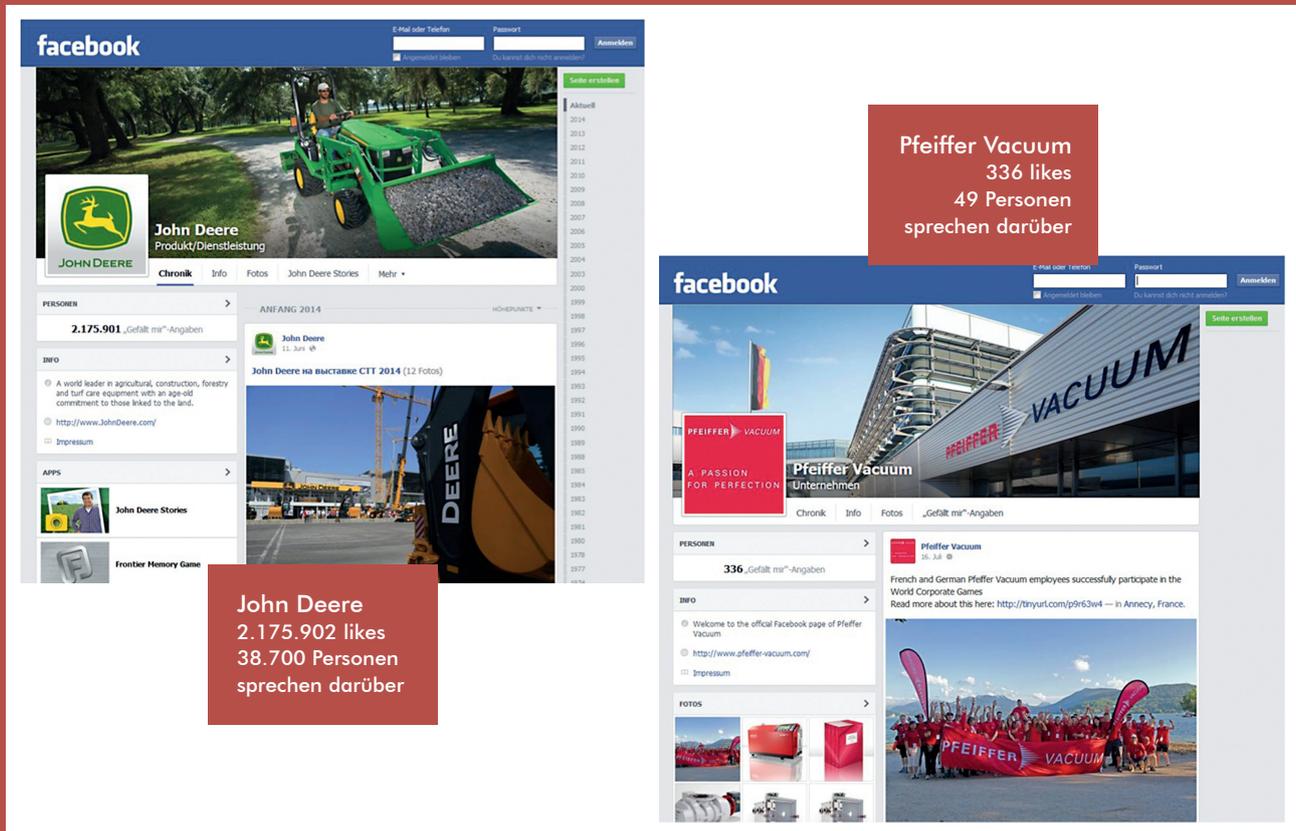


Abb. 4: Facebook-Auftritte von B2B-Unternehmen | Quelle: Facebook-Seiten von John Deere und Pfeiffer Vacuum, Abruf am 31. Juli 2014.

- Prinzipiell lässt sich feststellen, dass für nahezu alle Themen eine Lücke zwischen Relevanz und Erfüllungsgrad klafft.
- Die Themen, die als die Top 4 für den Unternehmenserfolg genannt wurden („Klares Image“, „Hohe Bekanntheit“, „Verankerung bei den Mitarbeitern“ und „Customer Touchpoints“), sind auch die Felder, die Stand heute am schwächsten erfüllt sind. Wenn man die Marke stärken möchte, aber gerade in diesen für Kunden erlebbaren Punkten zum Aufbau von Markenbekanntheit und Markenimage Schwächen aufweist, darf man sich über die wenig überzeugenden Entwicklungen nicht wundern. Erfolgreiche Unternehmen wie HILTI arbeiten gerade deshalb intensiv und erfolgreich an diesen Aspekten.

### Sowohl auf Strategie- als auch auf Umsetzungsebene zeigt sich Potenzial.

Betrachtet man Abbildung 3 (S. 9), wird deutlich, dass Ursachenforschung für ein diffuses Markenbild oder eine fehlende Bekanntheit auf zwei Ebenen betrieben werden

kann: auf der Strategie- und / oder auf der Umsetzungsebene. Auf der Strategieebene entscheidet eine fundierte Herleitung der Markenidentität und Positionierung über Erfolg oder Misserfolg (hierauf wird näher im folgenden Kapitel eingegangen). Betrachtet man die Umsetzungsebene von B2B-Unternehmen, offenbaren sich häufig Schwierigkeiten, die Markenidentität und Positionierung wirkungsvoll nach innen und außen zu transportieren.

### Zunächst muss die Marke von den eigenen Mitarbeitern gelebt werden.

Das Ziel der „internen Markenführung“ oder des „Behavioral Brandings“ ist es dabei, die Marke im Denken, Fühlen und Handeln der eigenen Mitarbeiter zu verankern. Gelingt dies nicht, entstehen Widersprüche zwischen kommunizierten und gelebten Markenbotschaften. Die Konsequenz sind unzufriedene Kunden. Die häufigsten Gründe für das Scheitern der internen Implementierung sind fehlende Emotionalität, eine mangelnde Kenntnis, wie man selbst in seinem Verantwortungsbereich konkrete Beiträge für die Marke leisten

kann sowie das fehlende Nachhalten von Maßnahmen. So reicht es nicht, die Markenwerte im Intranet zu veröffentlichen und anschließend zu hoffen, dass jeder Mitarbeiter diese automatisch lebt. Es reicht auch nicht, die Markenbotschaften mit Pauken und Trompeten in einem einmaligen „Big Bang“ zu verkünden und anschließend die weitere Umsetzung im Sand verlaufen zu lassen. Behavioral Branding ist ein Change Management Prozess, der langfristig geplant, gesteuert und nachgehalten werden muss. Hier gilt das Motto: „Steter Tropfen höhlt den Stein.“

### Die Marke muss über die relevantesten Kontaktpunkte nach außen transportiert werden.

Ziel der Umsetzung nach außen ist es, die Marke attraktiv für Zielgruppen zu machen. Neben einer guten Markenkommunikation trägt insbesondere ein systematisch durchgeführtes Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management) zum Erfolg bei. So scheitert die kommunikative Umsetzung oftmals bereits an der Auswahl der richtigen Kontaktpunkte. Investiert ein B2B-Unternehmen wie Pfeiffer Vacuum viel Zeit und Geld in den Aufbau eines Facebook-Auftrittes, ist dies verschwendetes Kapital. 336 Likes sprechen eine deutliche Sprache: Über Facebook werden schlichtweg nicht die relevanten Anspruchsgruppen erreicht (siehe Abb. 4, S. 10). Für andere B2B'ler wie John Deere kann Facebook wiederum die perfekte Plattform zur Markenkommunikation sein. John Deere verlängert hier das Erlebnis der Marke, indem das

Unternehmen über zahlreiche Events berichtet und emotionalisiert. Die Fans bekommen einen Raum, ihre Begeisterung für Produkte von John Deere zu teilen.

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. So ist beispielsweise für Farbhersteller der Farbeimer einer der wichtigsten Kontaktpunkte, für Logistikunternehmen der Container und für Bohrmaschinenhersteller der Koffer besonders relevant (siehe Abb. 5).

### Mit Customer Touchpoint Management können Investments deutlich effektiver eingesetzt werden.

Wer Customer Touchpoint Management richtig betreibt, schont Ressourcen und setzt bis zu 25 Prozent der Investments auf Maßnahmenebene effektiver ein. Kein Wunder also, dass deutsche Manager das Thema Customer Touchpoint Management „auf dem Radar“ haben. In der branchenübergreifenden ESCH. Customer Touchpoint Studie von 2012 gaben 95 Prozent aller Befragten an, dass das Thema zukünftig an Bedeutung gewinnt. Eine hohe Professionalität sahen hingegen nur 7 Prozent.

**Fazit:** Die Relevanz vieler Markenthemen wird bereits heute gesehen, bei der Umsetzung gibt es jedoch viel Luft nach oben.



Abb. 5: Wichtige B2B-Touchpoints und ihre Ausgestaltung | Quelle: Sto / Greutol / Evergreen.

# Die Differenzierung vom Wettbewerb im B2B-Umfeld

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Franziska Seibel

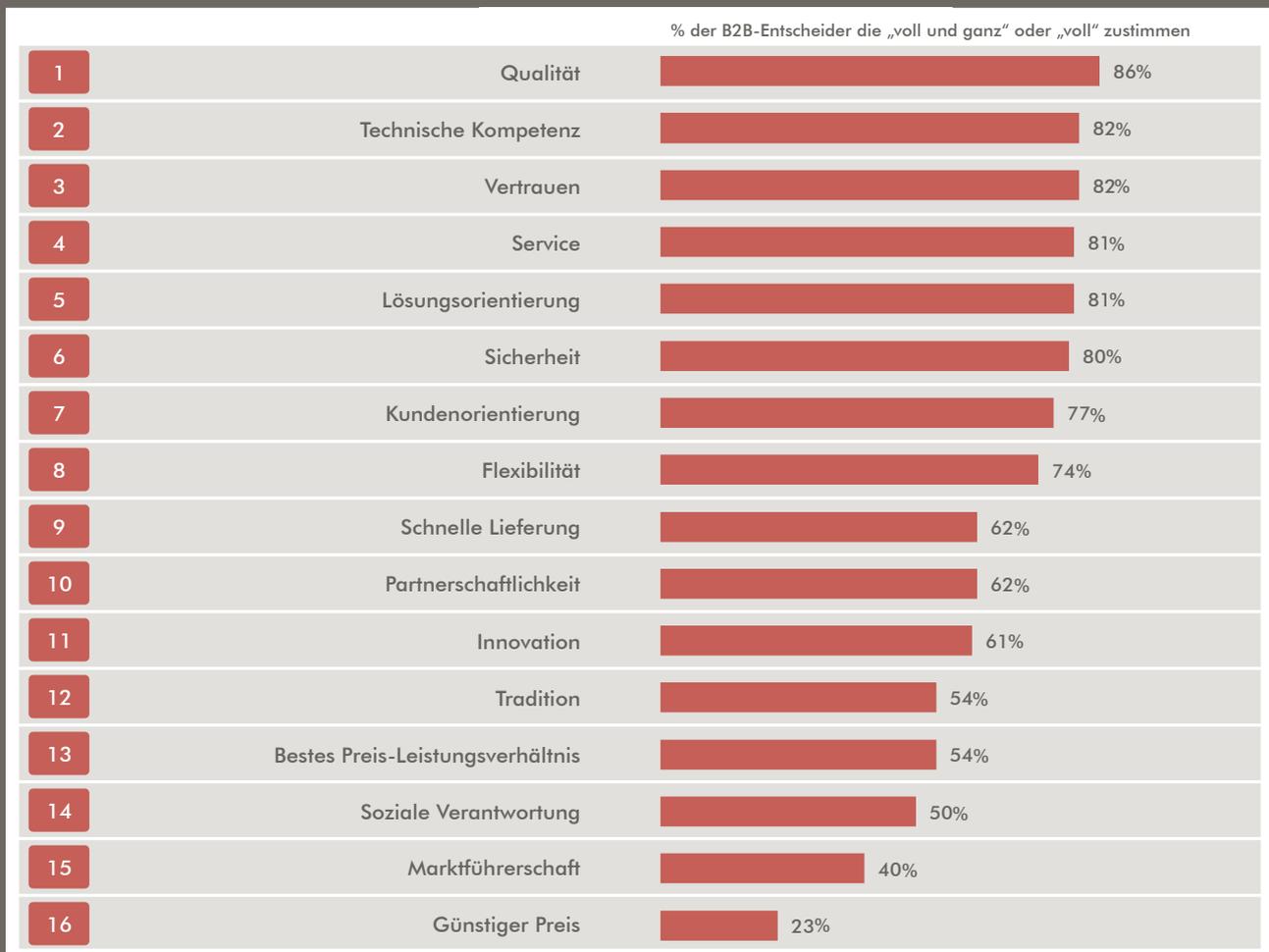


Abb. 6: Positionierungsthemen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

Viele B2B-Unternehmen verstecken sich hinter einer generischen Ausrichtung und verspielen das Potenzial einer differenzierenden und präferenzbildenden Positionierung.

Markenmanagement ohne klare Strategie ist wie Bauen ohne Fundament. Die Identität und Positionierung bilden dabei das Herzstück der Markenstrategie. Die Markenidentität erfasst die wesensprägenden Merkmale einer Marke und gibt die Leitplanken für

das Handeln im Unternehmen vor. Darauf aufbauend bedeutet Positionierung eine Fokussierung auf wenige relevante Eigenschaften. Die zentrale Frage lautet: „Warum soll der Kunde unsere Marke und keine andere wählen?“ Die Positionierung spiegelt die Besonderheiten der Marke wider, soll für den Kunden relevant sein, vom Wettbewerb differenzieren und langfristig verfolgt werden können. Nur dann kann eine eigenständige und präferenzbildende Position in den Köpfen der Zielgruppen verankert werden.

Betrachtet man die Aussagen der befragten Entscheider, zeigt sich hier erhebliches Potenzial (siehe Abb. 6, S. 12):

- Von 16 abgefragten Ansätzen werden 14 Positionierungsrichtungen von mindestens 50 Prozent der befragten Unternehmen gespielt.
- Lediglich die Themen „Marktführerschaft“ (40 Prozent) und „günstiger Preis“ (23 Prozent) werden seltener kommuniziert.
- Mehr als 80 Prozent aller betrachteten B2B-Marken stehen für „Qualität“, „Technische Kompetenz“, „Vertrauen“, „Service“ und „Lösungsorientierung“.
- Die „Qualität“ ist mit 86 Prozent der Spitzenreiter.

**Die 252 befragten B2B-Entscheider geben im Durchschnitt 10,76 Themen an, für die ihre Marke besonders steht – eine sehr hohe Zahl!**

Es stellt sich folgende Frage: Welcher Kunde ist in der Lage, so viele Besonderheiten einer Marke gleichzeitig wahrzunehmen? Die Faustformel „je mehr desto besser“ gilt für Marken nicht. Sehr viele verschiedene

(und dann auch oftmals generische) Aspekte zu bewerben, ist kontraproduktiv. Denn: In der Praxis entfalten insbesondere solche Marken eine Wirkung, welchen die Konzentration auf einige wenige Kernaussagen gelingt.

**Die Herausforderung: eine Fokussierung auf drei bis vier Kernthemen, die dann konsequent nach innen und außen gespielt werden.**

Diese Ergebnisse bestätigen unsere Erfahrungen aus Markenprojekten mit B2B-Unternehmen. Stärker als in anderen Branchen findet nur selten eine Fokussierung auf einige wenige Werte statt. Es fällt schwer, sich auf drei bis vier Kernthemen zu einigen, welche dann konsequent nach innen und außen verankert werden. Stattdessen tritt man gegenüber Kunden als Bauchladen auf, der nahezu alle Wünsche erfüllt. Somit wird es den Zielgruppen erschwert, ein klares Vorstellungsbild der Marke aufzubauen (siehe Abb. 7). Zudem hilft auch der reflexartige Bezug auf die Qualität nicht. Das machen alle.

				
Qualität	✓	✓	✓	✓
Hochwertige Produkte	✓	✓	✓	✓
Lösungen	✓	✓	✓	✓
Service	✓	✓	✓	✓
Kompetente Beratung	✓	✓	✓	✓
Innovation	✓	✓	✓	✓
Führungsrolle im Markt	✓	✓	✓	✓
Nachhaltigkeit / Umweltschutz	✓	✓	✓	✓
Kundennähe	✓	✓	✓	✓
Profitum / Spezialist	✓	✓	✓	✓

Abb. 7: Was ist das Besondere der Marke? Auszug einer Wettbewerbsanalyse im Bereich Fassade / Wärmedämmung |

Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

Gleiches gilt für die Abgrenzung vom Wettbewerb. Eine klare Differenzierung ist kaum erkennbar und fehlt in den häufigsten Fällen. Die Frage, warum der Kunde zu uns kommen und nicht zur Konkurrenz gehen sollte, bleibt meistens unbeantwortet.

**Erfolgreiche Marken sind kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis eines systematisch gesteuerten Prozesses.**

Was in B2C-Unternehmen längst auf der Tagesordnung steht, erscheint für manche B2B-Unternehmen noch in weiter Ferne. Häufig spart man die Strategieebene ein. Die kommunikative Umsetzung erfolgt vor der strategischen Markenentwicklung, womit das Pferd von hinten

aufgezäumt wird. Im Ergebnis entstehen beispielsweise schwache Internetauftritte ohne Aussagekraft und austauschbare Broschüren für die Vertriebler.

**Der Aufbau starker B2B-Marken sollte auf der Strategieebene starten und systematisch erfolgen.**

Abbildung 8 veranschaulicht den Prozess zur Entwicklung der Markenidentität. Dieser erfolgt in vier Schritten: Entwicklung der Markenidentität auf Basis der internen Unternehmenssicht, Entwicklung der Markenidentität aus Sicht externer Anspruchsgruppen, Synthese und Bewertung, Wettbewerbsanalyse und SOLL-Markenidentität und -positionierung.

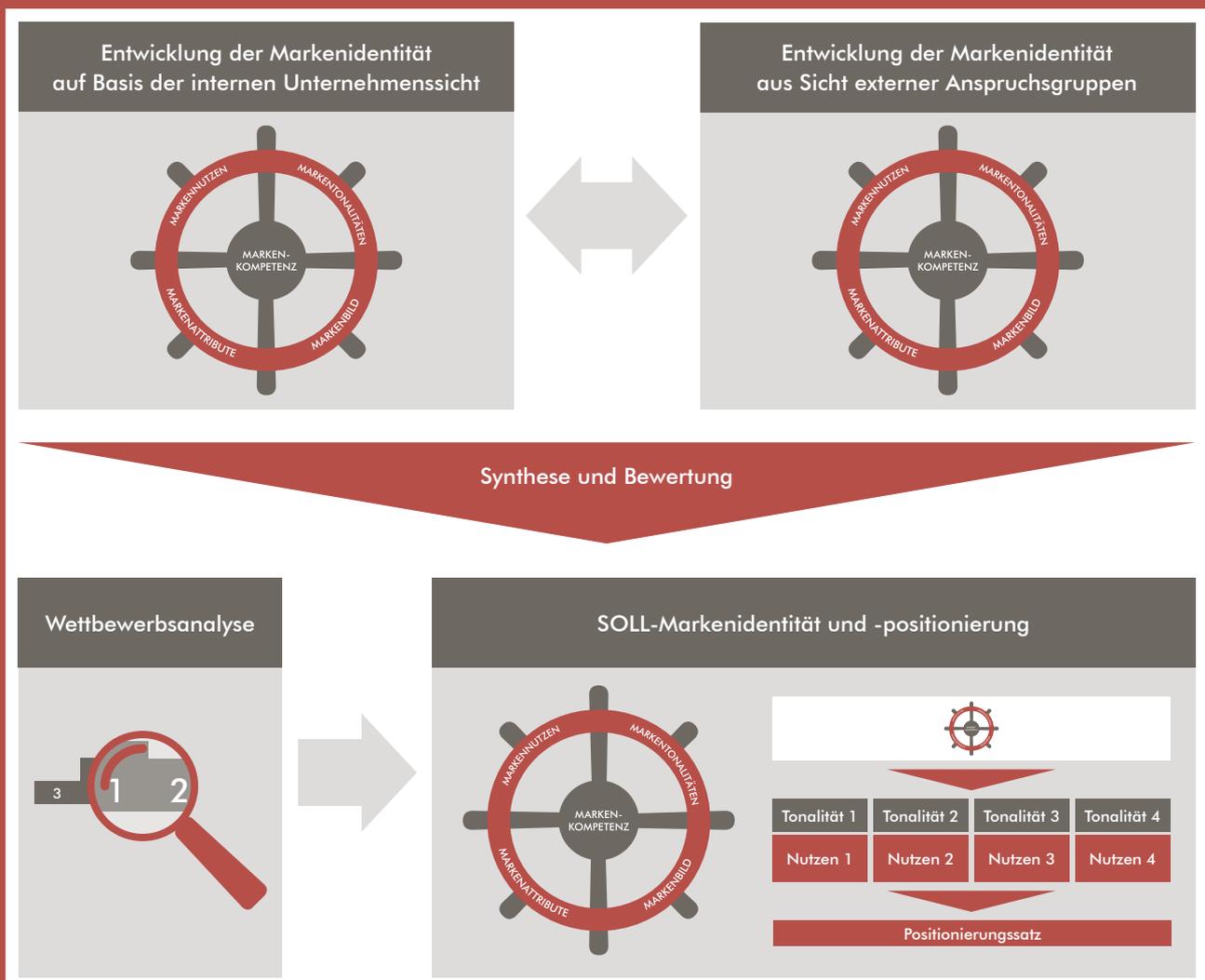


Abb. 8: Der Weg zu einer erfolgreichen Markenidentität und Positionierung | Quelle: Esch, 2014, S. 118.

## Schritt 1 – Entwicklung der Markenidentität aus interner Unternehmenssicht

Im Rahmen der internen Erfassung erfolgt eine Sammlung der zentralen Markeninhalte Stand heute. Die Markenidentität beantwortet die Frage „Wer bin ich?“ und berücksichtigt dabei sowohl harte Faktoren (What’s in it for me?) als auch weiche Faktoren (How do I feel about it?). IBM beispielsweise formulierte „IBM is reliable and trustworthy“ als Antwort auf die Frage „What’s in it for me?“, BASF gibt mit „You are on the safe side with BASF“ eine klare Orientierung, wie sich die Marke anfühlt.

## Schritt 2 – Entwicklung der Markenidentität aus Sicht externer Anspruchsgruppen

In diesem Schritt werden die wichtigsten Markenfacetten aus Sicht von externen Zielgruppen gesammelt und durch qualitative oder quantitative Methoden überprüft. Dabei können die Markenstärke erfasst und Markentreiber ermittelt werden. Hierbei gilt die Regel: Es zählt, was der Kunde denkt.

## Schritt 3 – Synthese und Bewertung

In Schritt 3 erfolgt die Spiegelung der internen und externen Ergebnisse. Einzelne Markeninhalte werden verdichtet, geschärft oder eliminiert. Als Ergebnis erhält man die Basis für die zukünftige Markenidentität.

## Schritt 4 – SOLL-Markenidentität und Positionierung

Im letzten Schritt wird die zukünftige Markenidentität definiert. Es erfolgt eine Fokussierung auf die wichtigsten drei bis vier Komponenten, die zur Formulierung eines kurzen und prägnanten Positionierungssatzes dienen. Somit sind die Leitplanken für das Handeln im Unternehmen gesetzt und die Frage, warum Kunden die eigene Marke und nicht den Wettbewerb wählen sollten, beantwortet.

**Fazit: Stand heute schaffen es die meisten B2B-Unternehmen nicht, sich vom Wettbewerb abzuheben. Die Entwicklung einer klaren Markenidentität und Positionierung in der Strategiephase macht den Unterschied.**

# Das Zusammenspiel von Marke und Vertrieb

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann

## Eine starke Marke hilft dem Vertrieb und damit dem Unternehmensergebnis.

„Sales start before your salesman calls“. Diese Vertriebsweisheit trifft vielleicht nirgendwo stärker zu als im B2B-Segment. Häufig sehen sich Vertriebsmitarbeiter unbekannter B2B-Marken zunächst mit schwierigen Aussagen konfrontiert, bevor es zum eigentlichen Verkaufsgespräch kommen kann: „Ich kenne Ihr Unternehmen nicht“, „Ich kenne die Produkte Ihres Unternehmens nicht“, „Ich kenne Ihre Kunden nicht“, „Ich kenne die Erfolgszahlen Ihres Unternehmens nicht“. Das passiert dem Außendienstler von HILTI wohl eher nicht. Folgen-

der Schluss liegt nahe: Eine starke Marke hilft dem Vertrieb und damit dem Unternehmensergebnis. Dies zeigt sich auch in unserer Befragung (siehe Abb. 9):

- Die Hälfte der B2B-Entscheider gibt an, dass die Marke aktiv als Verkaufsargument eingesetzt wird.
- Bei 43 Prozent schafft die Marke einen Differenzierungsvorteil gegenüber Konkurrenten und bei 40 Prozent hilft die Marke beim Verkauf der Produkte sowie bei der Einführung neuer Produkte.
- Für ein Drittel der Unternehmen dient die Marke als Türöffner und beeinflusst die Kaufentscheidung der Kunden. Die Rolle der Marke, um als relevante



Abb. 9: Zusammenhang zwischen Marke und Vertrieb | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.



Abb. 10: Kontaktpunkte von HILTI | Quelle: HILTI.

Alternative wahrgenommen zu werden, wird unserer Erfahrung nach aktuell unterschätzt.

- Zentrale Marken- und Kaufentscheidungstreiber werden von jedem fünften B2B-Unternehmen erhoben und in der Vertriebsargumentation genutzt.
- Einen Schutz vor Rabatt- und Nachlassgesprächen sehen 19 Prozent.

**Je professioneller die Marke geführt wird, desto kraftvoller kann sie als Instrument für den Vertrieb genutzt werden.**

Betrachtet man ausschließlich die Unternehmen, die ihren Professionalitätsgrad der Markenführung als hoch einschätzen, steigen alle Werte erheblich an (siehe Abb. 9, S. 16). So setzen z.B. 74 Prozent der B2B'ler mit einem hohen Professionalitätsgrad in der Markenführung die Marke als Verkaufsargument ein (Steigerung um 26 Prozent). 72 Prozent sehen in der Marke einen Differenzierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb (Steigerung um 29 Prozent).

Die Schlussfolgerung für den Vertrieb ist offensichtlich: Je professioneller die Marke geführt wird, desto kraftvoller wird sie als Instrument für den Vertrieb genutzt. Von entscheidender Bedeutung für den Einsatz der Marke im Vertrieb ist hierbei der Außendienstmitarbeiter als einer der wichtigsten Kontaktpunkte. Außendienstler stehen in direktem Kundenkontakt und prägen das Markenbild mit am stärksten. Daraus folgt: Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt müssen die Markenwerte und Positionierung in ihrer Gesamtheit verstehen und ins 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 Außendienstmitarbeiter), der Vertrieb kurbelt den Absatz an (für das Unternehmen).

**HILTI schafft es, wie nahezu kein anderes Unternehmen im B2B-Umfeld, seine Marke im Vertrieb einzusetzen.**

Dies ist kein Zufall, sondern das Ergebnis einer konsequenten internen und externen Markenführung. Die Markenidentität genießt die volle Unterstützung des Top-Managements und wird von diesem vorgelebt. Regelmäßig werden Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen im Sinne der Marke geschult. Hierfür gibt es sogenannte „Sherpas“, die die Markeninhalte an die Angestellten vermitteln. Das Ergebnis: HILTI erzielt seit Jahren Top-Werte – sowohl im Hinblick auf die Mitarbeiter- als auch auf die Kundenzufriedenheit. Kunden schwärmen nicht nur von der Qualität und Leistungsstärke der Produkte, sondern auch vom Kundenservice, der immer für sie da ist. Verstärkt wird diese Außenwirkung durch charakteristische Markensignale: Man denke nur an den roten Bohrmaschinenkoffer, die roten Bauhelme oder das rote Auto des Außendienstmitarbeiters (siehe Abb. 10).

**Fazit: Starke B2B-Marken erleichtern den Vertrieb und steigern den Verkauf.**

# Die Auswirkungen der B2B-Markenführung auf das Unternehmensergebnis

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Christian Knörle

## Ein gutes Markenmanagement zahlt sich aus.

Häufig stellen sich Entscheider in Unternehmen folgende Frage: „Bringt es uns etwas für das Unternehmensergebnis, wenn ich ein gutes Markenmanagement betreibe?“ Die einfache Antwort lautet: Ja! Verschiedene Studien belegen dies: Starke Marken ...

- ... wirken positiv auf Umsatz und Aktienkurs. Bei Unternehmen mit signifikant verbesserter Reputation steigt sowohl der Umsatz als auch der Aktienkurs signifikant stärker als bei Unternehmen, deren Reputation sich nicht ändert oder verschlechtert (Gregory / Wiechmann, 1997, S. 21).
- ... beeinflussen die Aktienkaufbereitschaft positiv. Je klarer das Image einer Marke, desto höher ist die Kaufbereitschaft einer Aktie dieser Marke (Gruner + Jahr, 1998, S. 292–294).
- ... beeinflussen den Unternehmenswert positiv. Der Anteil des Markenwertes an dem Unternehmenswert beträgt je nach Branche zwischen 18 Prozent und 62 Prozent (PriceWaterhouseCoopers / Sattler, 1999, S. 12).
- ... wirken positiv auf die Motivation der Mitarbeiter. Mitarbeiter starker Marken setzen sich stärker für ihr Unternehmen ein, sind seltener krank und arbeiten länger. Durch geringes Commitment von Mitarbeitern entsteht ein jährlicher Schaden von bis zu 118,4 Mrd. Euro in Deutschland (Gallup, 2014).
- ... wirken positiv auf den Return to Shareholder. Starke Marken realisieren einen knapp 2 Prozent über dem Durchschnitt liegenden Total Shareholder Return. Bei schwachen Marken liegt er mehr als 3 Prozent unter dem Durchschnitt (Court et al., 1999, S. 101).
- ... realisieren ein Preis- und ein Mengenpremium (Esch, 2014, S. 10–12). Eine Bohrmaschine der starken Marke HILTI kostet ca. 340 Euro mehr als die der schwächeren Marke Makita. BASF erzielt selbst im Commodity-Bereich noch ein Preispremium.

Auch die Ergebnisse unserer Studie für das B2B-Umfeld zeigen eine deutliche Verknüpfung des Themas Marke mit dem Unternehmensergebnis (siehe Abb. 11, S. 19):

- Mehr als die Hälfte stimmen zu, dass eine starke Markenstrategie zur höheren Weiterempfehlung führt.
- 39 Prozent sehen in einer starken Markenstrategie den Treiber für eine hohe Wiederkauftrate.
- Jeder Dritte erkennt in einer starken Markenstrategie einen Faktor für ein kontinuierliches Absatzwachstum, mehr als jeder Vierte einen Faktor für einen hohen Marktanteil.

## Unternehmen mit hohem Professionalitätsgrad profitieren stark von der Marke.

Betrachtet man die Ergebnisse für B2B-Unternehmen mit einem hohen Professionalitätsgrad in der Markenführung, steigen diese Ergebnisse über alle abgefragten Dimensionen radikal an (siehe Abb. 11, S. 19):

- Für 71 Prozent der Top Performer führt eine starke Markenstrategie zur Weiterempfehlung (Steigerung um 20 Prozentpunkte).
- 67 Prozent bescheinigen eine hohe Wiederkauftrate (Steigerung um 28 Prozentpunkte) und 58 Prozent ein kontinuierliches Absatzwachstum (Steigerung um 25 Prozentpunkte).

Der Schluss liegt nahe: Je höher der Professionalitätsgrad der Markenführung, desto größer sind die Chancen, dass sich dieses auch monetär auszahlt.

Betrachtet man nun konkret den Einflussgrad der Marke auf das Unternehmensergebnis im Vergleich zum Wettbewerb, offenbart sich ebenfalls ein deutliches Bild (siehe Abb. 12, S. 19):

- Eine starke Marke steigert den Absatz gegenüber dem Branchendurchschnitt um 25 Prozent.
- Der Umsatz wird um 18 Prozent gesteigert.
- Darüber hinaus können starke Marken einen im Durchschnitt um 17 Prozent höheren Preis verlangen als vergleichbare Wettbewerber.

| DIE AUSWIRKUNGEN DER B2B-MARKENFÜHRUNG AUF DAS UNTERNEHMENSERGEBNIS |



Abb. 11: EBIT-Wirkungen einer starken Markenstrategie | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.



Abb. 12: Einfluss starker Marken auf das Unternehmensergebnis | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

**Fazit:** Eine starke Marke ist kein Selbstzweck. Nicht nur die Schaffung eines positiven Images spricht für ein systematisches Markenmanagement, sondern auch die harten Zahlen.

# Zukunftsthemen für B2B-Marken

Franz-Rudolf Esch / Daniel Kochann / Christian Knörle

## Interne Verankerung der Marke sowie Markenidentität und Positionierung gelten als besonders relevant.

Bei den B2B-Markenthemen der Zukunft lassen sich folgende Tendenzen erkennen (siehe Abb. 13, S. 21):

- Fast die Hälfte aller Befragten sieht in der „Verankerung der Marke im Vertrieb“ das Top Thema der Zukunft.
- Auf Platz 2 folgt das strategische Fundament einer jeden Marke. 46 Prozent bestimmen die Schärfung der „Markenidentität und Positionierung“ als Zukunftsfeld.
- Auf dem dritten Rang folgt die Verankerung der Marke bei den Führungskräften und Mitarbeitern. Dieses Thema ist gerade im B2B-Bereich hochgradig erfolgsrelevant.
- Zudem unter den Top 5 rangieren die Themen „Optimierung der Markenkommunikation“ und „Customer Touchpoint Management“. Die effektive und effiziente Aussteuerung der richtigen Kontaktpunkte mit den Kunden prägen das Markenimage in hohem Maße.
- Derzeit noch etwas außerhalb des Fokus rangiert der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke auf dem letzten Platz. Hier ist vielen B2B-Unternehmen offensichtlich noch nicht klar, dass der War for Talents schon im vollen Gange ist und die Nachwuchssorgen die Wachstumsbremse für Deutschland darstellen können.
- „Digital Branding“ und die „Verknüpfung von Marke und Pricing“ stehen derzeit noch nicht auf der Prioritätenliste. Nicht alles was im digitalen Bereich möglich ist, ist auch für B2B-Unternehmen wichtig. Allerdings gibt es auch hier zunehmend intelligente Lösungen, die Kunden helfen und die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden stärken. Vaillant beispielsweise bietet seinen Fachpartnern eine App an, durch die das Versenden von Barcodes per Post überflüssig wird. Die App vepSCAN vereinfacht somit den Prozess und schafft einen direkten Mehrwert.

Der Vergleich der Zukunftstrends mit den bisherigen Ergebnissen der Studie zeigt folgenden Status quo: Die deutschen B2B-Unternehmen haben die wichtigsten Ansatzpunkte für sich identifiziert. Allen voran die Verankerung der Marke nach innen, sowohl im Vertrieb als auch bei den eigenen Führungskräften und Mitarbeitern. Erst wenn jeder im Unternehmen weiß, wofür die Marke steht, kann dies auch glaubhaft an Kunden vermittelt werden. Notwendige Voraussetzungen hierfür sind eine fundiert abgeleitete und vom Wettbewerb differenzierende Markenidentität und Positionierung. Nur wenn das Fundament stabil ist, kann der Bau des Gebäudes erfolgreich sein. Ist das Fundament auf der Strategieebene entwickelt, kann die Umsetzung nach innen und außen stattfinden. Letztere erfolgt über die systematische Steuerung und Auswahl der wichtigsten Customer Touchpoints, die dann kommunikativ im Sinne der Marke ausgestaltet werden. Auch das haben die deutschen B2B-Unternehmen erkannt. Jetzt bleibt es abzuwarten, inwiefern es gelingt, diese Punkte auch erfolgreich umsetzen.

**Fazit: Es bleibt spannend! B2B-Unternehmen haben die wichtigen Zukunftsthemen erkannt: Verankerung der Marke nach innen und Markenidentität und -positionierung. Dabei gilt: erst die Pflicht, dann die Kür. B2B'ler müssen den Wert ihrer Marken erkennen und nutzen – denn nur so zahlt sich die Marke aus.**

## | ZUKUNFTSTHEMEN FÜR B2B-MARKEN |



Abb. 13: Zukünftige Herausforderungen in der B2B-Markenführung | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

# Die Autoren

## Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement und Automobilmarketing sowie Direktor des Institutes für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel sowie Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

## Christian Knörle

Dr. Christian Knörle war Mitarbeiter in der Strategieentwicklung der Daimler AG im Bereich Global Trucks Strategy & Multi-Brand Management. Zuvor war er als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants tätig und verantwortete dort Projekte in den Branchen Automotive, Aviation, Media, FMCG / Retail und Financial Services. Zudem war er externer Doktorand von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch am Lehrstuhl für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

## Daniel Kochann

Dipl.-Kfm. Daniel Kochann verantwortet als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte in den Bereichen B2B, Automotive & Aviation, Pharma, Konsumgüter und Handel. Zuvor war er als Berater und Trainer für Projektmanagement & Marketing für die Mercedes-Benz technology Group tätig.

## Franziska Seibel

Dipl.-Psych. Franziska Seibel betreut als Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Konsumgüter / Handel und Energieanbieter. Zuvor war sie als Beraterin für Sasserath Munzinger Plus in Berlin tätig.

# Literaturempfehlungen und Quellen

## Literaturempfehlungen:

- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Internal Branding. Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Verlag Franz Vahlen, München.
- Esch, F.-R. / Kochann, D. (2013): „Optimale Kundenkontakte. Markteffizienz durch Customer Touchpoint Management“, in: Unternehmermagazin, Nr. 7/8, S. 36–37.
- Esch, F.-R. / Kochann, D. (2013): „Momente der Wahrheit“, in: Markenartikel, Sonderheft, Nr. 1, S. 116–118.
- Esch, F.-R. / Elste, R. (2007): „Ungeküsste Frösche: Noch viel Potential im B2B“, in: Unternehmermagazin, Nr. 10, S. 32–35.
- Hartnagel, A. / Esch, F.-R. / Winter, K. (2009): „Mental Convenience im Produktprogramm der B2B-Marke Tork“, in: Esch, F.-R. / Armbrrecht, W. (Hg.): Best Practice der Markenführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 243–257.

## Quellen:

- Court, D.C. / Leiter, M.G. / Loch, M.A. (1999): „Brand Leverage“, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 2, S. 100–110.
- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., Verlag Franz Valen, München.
- Esch, F.-R. / Knörle, C. (2010): „Markenarchitekturstrategien in B-to-B-Märkten erfolgreich konzipieren und umsetzen“, in: Baumgarth, C. (Hg.): B-to-B-Markenführung – Grundlagen – Konzepte – Best Practice, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 219–241.
- Gallup (2014): Engagement Index 2013.
- Gregory, J.R. / Wiechmann, J.G. (1997): Leveraging the Corporate Brand, Lincolnwood: NTC Business Books.
- Gruner + Jahr (Hg.) (1998), Imagery 2: Innere Markenbilder in gehobenen Zielgruppen, Hamburg, GEO Anzeigenabteilung.
- PriceWaterhouseCoopers / Sattler, H. (1999): Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, Frankfurt am Main, Fachverlag Moderne Wirtschaft.



Internal Branding  
– Wie Sie mit  
Mitarbeitern  
die Marke stark  
machen

1. Auflage (Mai 2014),  
188 S., ISBN:  
978-3-8006-4793-4



Strategie und  
Technik der  
Markenführung

8., vollständig  
überarbeitete und  
erweiterte Auflage  
2014. 790 S., ISBN:  
978-3-8006-4856-6

## ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis  
Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0  
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: [office@esch-brand.com](mailto:office@esch-brand.com)  
Web: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.