ESCH. The Brand Consultants

| B2B BRAND EXCELLENCE STUDIE 2017 |

B2B-Markenführung

Wie B2B-Marken (digitale) Chancen nutzen.

Gemeinschaftsstudie von ESCH. The Brand Consultants und marconomy.

marconomy
Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft

Passion for Brands. ESCH.

www.esch-brand.com

Über uns

Was uns treibt.

Menschen sind Sinnsucher, Marken sind Sinnstifter.

Sinn können nur die Marken stiften, die eine klare Identität haben und diese zum Ausdruck bringen. Bei uns steht deshalb die Markenidentität im Mittelpunkt.
Wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg, ihre Markenidentität zu schärfen und fortlaufend weiter zu entwickeln. Zusammen arbeiten wir an der wirksamen Umsetzung der Identität im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services sowie an allen kommunikativen Kontaktpunkten mit Kunden.
Marken, die durch ihre Identität Sinn stiften, schaffen nachhaltig profitables Wachstum und sichern den langfristigen Unternehmenserfolg.

Was uns besonders macht.

Wir sind Identitätsstifter.

Wir haben Leidenschaft für Marken. Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen.
ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Marke.

Warum ESCH.

1 | Wir schaffen Buy-In und Commitment.
Wir nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

2 | Wir bringen die maximalen PS auf die Bahn.
Wir entwickeln impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare.

3 | We make things work.
Umsetzung ist Strategie. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

4 | Profitieren Sie von unserer Expertise:
- 400+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke
- 750+ Publikationen
- Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

Was wir für Sie tun.

1 | Leitbild und Strategie
Leitbildentwicklung (Mission / Vision / Unternehmenswerte), Implementierung des Leitbildes, Unternehmensstrategie und Zielformulierung, Entwicklung von Digitalstrategien

2 | Markenstrategie
Markenidentität, -positionierung, Marken- / Produktportfolio, Markenarchitektur

3 | Markenimplementierung
Bewertung und Optimierung von Kommunikationsmaßnahmen, Unterstützung bei der Agenturauswahl und Pitch-Durchführung, Begleitung der kommunikativen Umsetzung, Internal Branding, Employer Branding, Markenstrukturen und -prozesse

4 | Customer Experience
Customer Journey, Customer Experience, Customer Touchpoint Assessment, Customer Touchpoint Tracking, Zielgruppensegmentierung

5 | Marke und Wachstum
Markenaktivierung, Wachstumsstrategien und Markeninnovationen, Markendehnung und Markenallianzen

6 | Research und Insights
Messung des Markenstatus / -wert / -kern, Analyse von Kundenbedürfnissen / -zufriedenheit, Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit / Commitment / Employer Brand Attractiveness, MSE, Werbewirkungsstudien, Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie Zukunftsszenarien, Zielgruppensegmentierung

Für wen wir arbeiten.

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

Inhalte

Die Studie Seite 05

Eisenhower-Stapel B: Das Thema Marke ist wichtig, aber … Seite 06

Gesundheitscheck: Die B2B-Markenführung kränkelt. Seite 08

Digitale Landkarte: Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle und Vertrieb. Seite 15

Wertschöpfung: Eine starke Marke beflügelt das Unternehmensergebnis. Seite 19

Lessons Learned Seite 21

Die Studie

Wie B2B-Unternehmen ihre Marke managen und auf die Herausforderungen der Digitalisierung reagieren, haben ESCH. The Brand Consultants und marconomy in einer gemeinsamen Studie analysiert. Die drei zentralen Ziele der Studie sind die Statusbestimmung der B2B-Markenführung in Deutschland, die Untersuchung von Veränderungen zu der Referenzstudie von ESCH. The Brand Consultants 2014 „B2B-Markenführung – Starke Marken zahlen sich aus" sowie die Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf das B2B-Umfeld und den Vertrieb. Insgesamt wurden die Einschätzungen von 107 Teilnehmern verschiedener B2B-Branchen in Form einer quantitativen Online-Befragung erhoben.

Abb 1: Branchenübersicht der Online-Befragung (n = 107).

Eisenhower-Stapel B: Das Thema Marke ist wichtig, aber…

Eine Marke ist mehr als bunte Kommunikation oder ein Logo. Marke ist das Fundament. Marke bietet Orientierung. Marke schafft Leitplanken für die tägliche Arbeit. Und: Marke leistet einen nachhaltigen Beitrag zur Wertschöpfung. Sie ist daher genauso professionell zu steuern wie Produktions-, Entwicklungs- oder Kostenmanagement (vgl. Esch / Knörle, 2010).

Die Bedeutung der Marke hat längst in B2B-Unternehmen Einzug erhalten. Für 45% der B2B-Entscheider hat das Thema Marke eine hohe Relevanz. Im Vergleich zu dem Jahr 2014 bleibt die Einschätzung auf ähnlichem Niveau (siehe Abb. 2). Wenn dies nur für 45% der Manager eine hohe Relevanz hat, wird die Kraft und die Bedeutung der Marke von dem Rest der Unternehmen unterschätzt – oder der Glaube in die faktische Leistungsfähigkeit des Unternehmens überschätzt. Der gute Markenname ist der beste Vorverkäufer im Markt, damit gibt man ein Versprechen an Kunden ab. Umgekehrt werden schwache Marken nach wie vor kritisch beäugt – egal wie gut die Leistung ist.

Das Motto „Morgen, Morgen, nur nicht heute“ dominiert.

60% der Befragten meinen, dass die Bedeutung einer starken Marke in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird (siehe Abb. 2). Das war bereits vor drei Jahren die Meinung von 40% der Befragten. Nur reflektiert sich diese Einschätzung nicht in der Praxis. Es ist nicht mehr als „wishful thinking“. Das Thema Marke konkret anzugehen wird auf Morgen vertragt: Immer mehr sehen in der Marke ein zentrales Thema der Zukunft.

Marke landet auf Stapel B der Entscheider-Schreibtische: wichtig, aber nicht dringend.

Wir erleben dies oft bei strategischen Themen. Das Dringliche dominiert das Wichtige, oder: Das Tagesgeschäft zerstört das langfristige Denken. Dabei wird Reflektion umso wichtiger, je volatiler das Umfeld wird. Und: Die Marke hat bereits heute eine Wirkung auf die Kunden –

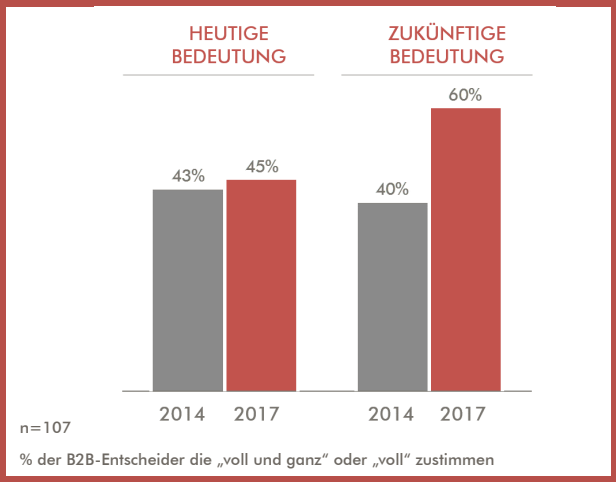

Abb. 2: Die Marke bleibt relevant und die Bedeutung der Marke in der Zukunft wächst.

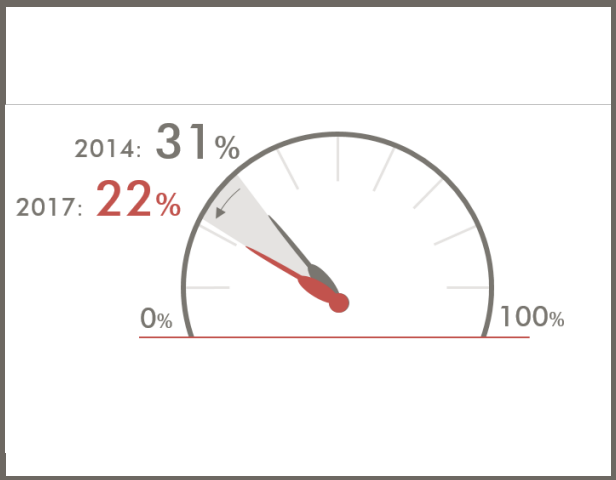

Abb. 3: Vergleich Professionalitätsgrad im B2B-Bereich 2014 gegenüber 2017.

egal, ob diese aktiv gesteuert ist oder nicht. Folglich ist eine positive Markenwahrnehmung der Kunden dringlich.

Die B2B-Markenführung scheint häufig aus opportunistischen Hau-Ruck-Aktionen und Aktionismus zu bestehen, statt die Marke langfristig und professionell zu steuern. Das zeigt der sinkende Grad der Professionalität in der Markenführung: Nur 22% der B2B-Entscheider stufen sich 2017 als professionell ein, 2014 waren es noch 31% (siehe Abb. 3). Der Boden der Tatsachen ist härter als vermutet: Die Digitalisierung stellt neue Herausforderungen. Die Markenführung scheint immer komplexer und schwieriger zu werden. Die Bereitstellung von Omnichannel-Angeboten, die Vielzahl der neuen Kommunikationsmöglichkeiten mit Kunden und die kohärente Abstimmung der Maßnahmen an den Kontaktpunkten innerhalb der Kundenreise wird immer herausfordernder. Dabei spielt gerade das Erleben der Marke aus Kundensicht eine immer stärkere und erfolgsentscheidende Rolle.

Professionelles Markenmanagement öffnet Türen.

Eins steht fest: Widmet man sich als B2B-Unternehmen seiner Marke mit Professionalität und Durchhaltevermögen, erzielt man nachhaltige und bessere Effekte als die Konkurrenz. Die Hälfte der B2B-Entscheider wissen, dass eine starke Marke bei Kunden als ein wichtiger Türöffner dient (siehe Abb. 4). 43% erleben, dass die Marke einen hohen und positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden hat. Die Mehrheit von 60% sieht mit einer starken Marke einen hohen Differenzierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb.

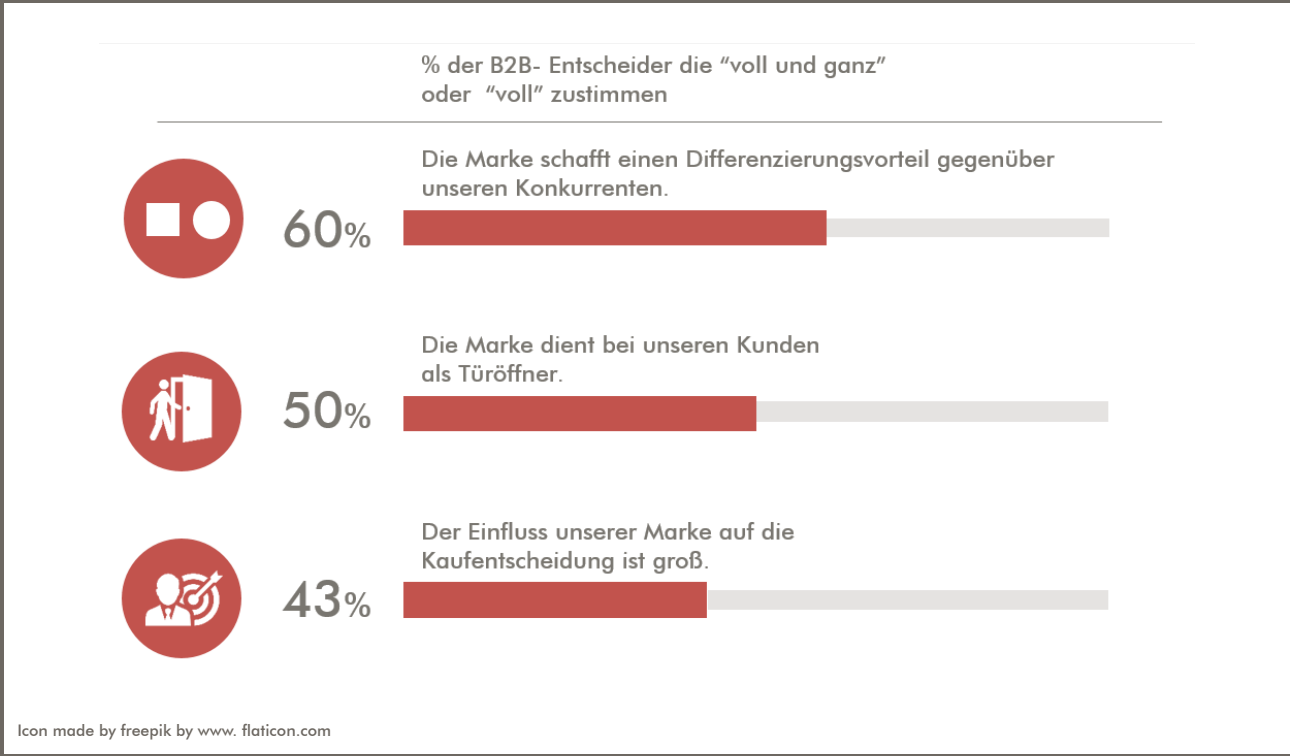

Abb. 4: Der Einfluss der Marke.

Gesundheitscheck: Die B2B-Markenführung kränkelt.

Der Gesundheitsstatus der B2B-Markenführung wird anhand des Dreiklangs von Strategie, Umsetzung und Ergebnis in Form des Markenimages bewertet. Die Strategie beschreibt wer und was man sein möchte. Sie umfasst die Markenidentität, d.h. die wesensprägenden Merkmale des Unternehmens, und die Positionierung. Diese beantwortet die Frage, warum potenzielle Kunden die Marke wählen sollten. Eine konsequente Umsetzung der erarbeiteten Strategie nach innen bei den Mitarbeitern sowie nach außen an den relevanten Berührungspunkten mit der Marke führt schließlich zum gezielten Aufbau des Markenimages in den Köpfen der Zielgruppen (siehe Abb. 5).

Gesundheitsfaktor #1 Strategie: Wissen, wer und was man sein möchte.

Derzeit haben nur 43% der befragten Unternehmen ihre Markenidentität klar definiert, in 2014 war dies noch mehr als die Hälfte. Dies ist ein deutlicher Rückgang. Gerade einmal 38% haben eine klare und trennscharfe Positionierung erarbeitet, also klare Differenzierungsfaktoren gegenüber dem Wettbewerb mit Kundenrelevanz festgelegt (siehe Abb. 6).

2014 gaben B2B-Entscheider an, im Durchschnitt 10,76 Themen zu spielen, für die ihre Marke besonders steht.

Abb. 5: Von der Strategie über die Umsetzung zum Markenimage, Quelle: Esch, 2014, S. 92.

Das ist das Gegenteil einer klaren Positionierung. Hier werden über die Jahre hinweg wertvolle Potenziale liegen gelassen. Welcher Kunde ist in der Lage, so viele Besonderheiten wahrzunehmen und sich diese auch noch einzuprägen? Zudem werden oft generische Aspekte kommuniziert. Es ist fraglich, ob allein das Anpreisen von Qualität, hochwertigen Produkten oder Services den Kunden anzieht (siehe Abb. 7).

Empfehlung: Marken sind kein Zufallsprodukt sondern Ergebnis eines systematischen Prozesses.

Was in B2C-Unternehmen längst auf der Tagesordnung steht, erscheint für manche B2B-Unternehmen noch in weiter Ferne. Bei der Strategieentwicklung wird oft geschludert, man geht zu schnell darüber hinweg und erarbeitet den Markenkern nicht klar und deutlich. Vielmehr gibt man sich mit Konsenslösungen zufrieden und startet direkt mit der kommunikativen Umsetzung. Das macht vielleicht auch mehr Spaß als harte Kärrnerarbeit. Aber ohne diese kann man keine klaren Leitplanken für die spätere Umsetzung setzen. So zäumt man das Pferd von hinten auf. Im Ergebnis entstehen beispielsweise schwache Internetauftritte oder austauschbare Broschüren für

	FIEGE	hoyer	DACHSER Intelligent Logistics
Qualität	✓	✓	✓
Lösungsorientierung	✓	✓	✓
Vertrauen	✓	✓	✓
Service	✓	✓	✓
Kundenorientierung	✓	✓	✓
Innovation	✓	✓	✓

Abb. 7: Was ist das Besondere der Marke? Auszug einer Wettbewerbsanalyse im Bereich Logistik.

den Vertrieb, die langfristig nicht auf das Markenkonto einzahlen. Ein systematischer Entwicklungsprozess zur Markenidentität (siehe Abb. 8) lässt es gar nicht erst soweit kommen (vgl. Esch, 2016).

In einem ersten Schritt erfolgt intern eine systematische Sammlung und Bewertung zentraler Markeninhalte. Dabei beantwortet die Markenidentität die Frage „Wer bin

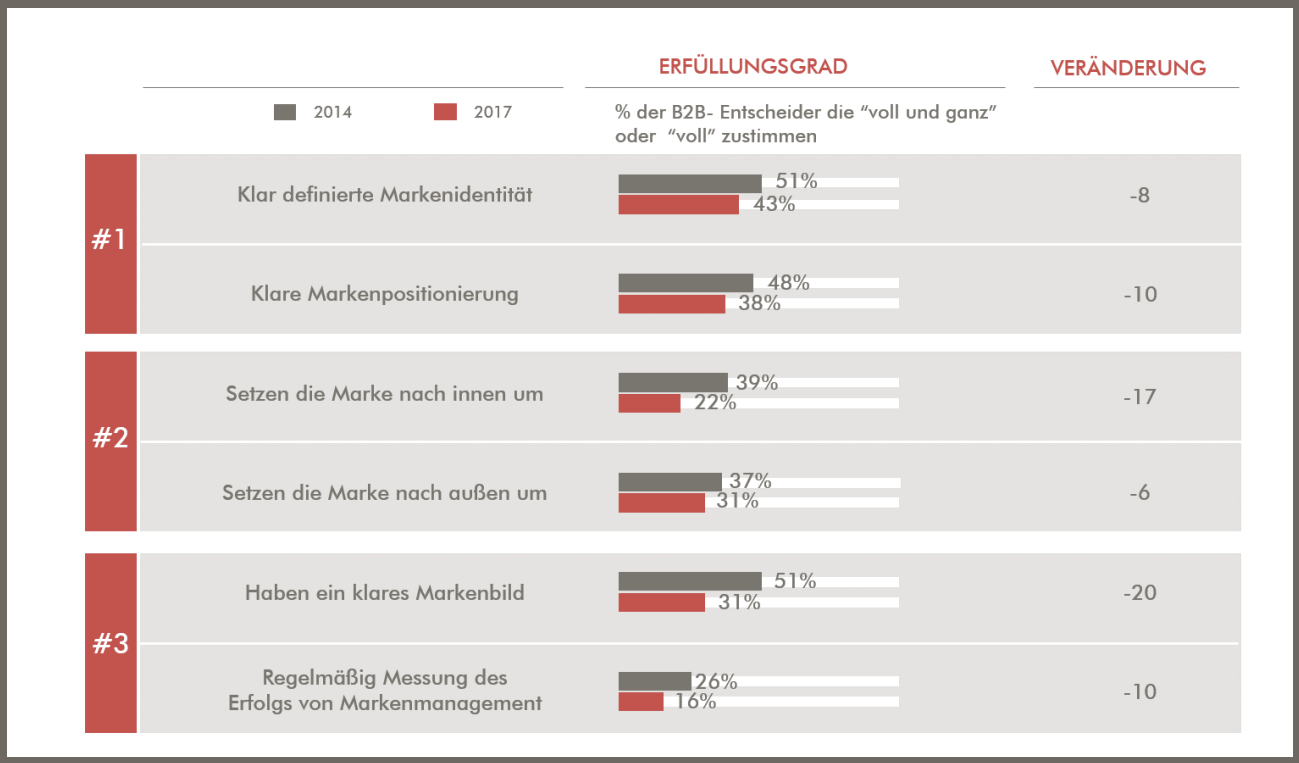

Abb. 6: Übersicht der Gesundheitskriterien und ihre Bewertung 2014 und 2017.

ich?“ und berücksichtigt dabei sowohl harte Faktoren (Nutzen und Eigenschaften, die man als Unternehmen besitzt, wie herausragende Lösungen, beste Services, persönliche Betreuung, High-End-Technik) als auch weiche Faktoren (Emotionen, die mit der Marke verknüpft sind, wie zuverlässig, professionell oder vorausschauend). In einem zweiten Schritt wird die Sicht von externen Zielgruppen idealerweise mittels quantitativer oder qualitativer Methoden erfasst. Hier gilt: Es zählt, was der Kunde denkt. Die Wettbewerbsanalyse ergänzt die interne und externe Wahrnehmung noch aus einem anderen Blickwinkel. In Schritt drei erfolgt die Synthese und Bewertung mit der Spiegelung der internen mit der externen Perspektive. Je größer der Gap zwischen interner und externer Sicht, umso mehr muss die bisherige Markenarbeit hinterfragt werden. Dies ist die Basis für die Entwicklung der Markenidentität. Im vierten und letzten Schritt wird die SOLL-Markenidentität und Positionierung definiert. Es erfolgt die Fokussierung auf drei bis vier wesensprägende Werte sowie die Formulierung eines prägnanten Positionierungssatzes, die langfristig verfolgbar sind. Somit besteht ein Zukunftsanspruch. Der alleinige Blick in den Rückspiegel durch Marktforschung reicht demnach nicht aus, um eine wirksame Positionierung zu entwickeln.

Gesundheitsfaktor #2 Umsetzung: Was man intern und extern kommuniziert.

Wenn die Leitplanken für das Handeln jedes Mitarbeiters gesteckt sind und die Frage beantwortet ist, warum der Kunde die eigene Marke und nicht eine andere wählen sollte, geht es an die Umsetzung. Diese ist im Markenbildungsprozess essenziell, um die Marke zum Leben zu erwecken. Die Markenidentität und -positionierung ist nicht nur nach außen an den wichtigsten Kontaktpunkten des Kunden umzusetzen, sondern auch nach innen bei den eigenen Mitarbeitern zu verankern (vgl. Esch, 2014).

Eine Sache der Haltung: Die Umsetzung beginnt innen.

Die Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern ist ein zentraler und relevanter Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg (vgl. ESCH. The Brand Consultants, B2B Brand Excellence, 2014). Nur wenn die Mitarbeiter die Marke aufgesogen haben, können sie sie auch nach außen zum Kunden transportieren. 2014 wurde die Marke noch bei 44% der B2B-Unternehmen nach innen umgesetzt. Dieses Bild hat sich geändert. Nur knapp

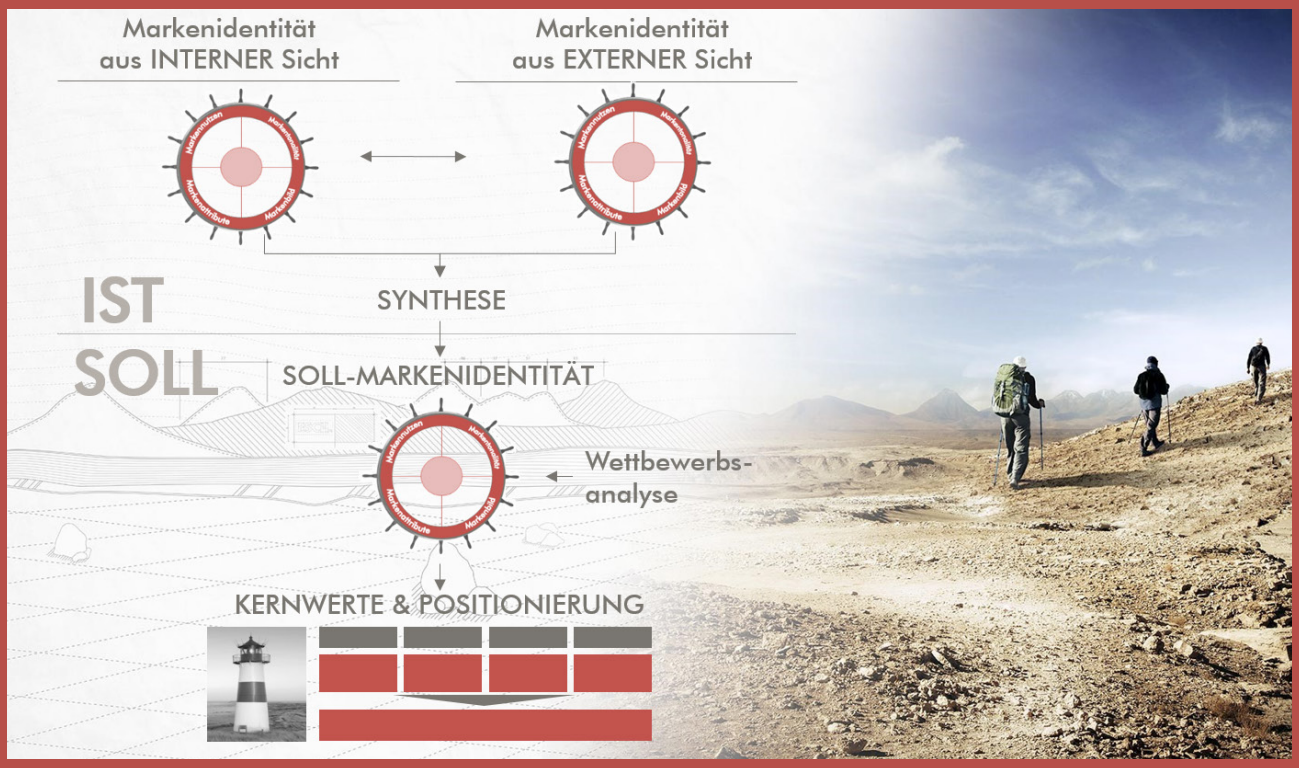

Abb. 8: Prozess zur Entwicklung der Markenidentität, Quelle: Esch, 2014, S. 118.

ein Fünftel der Mitarbeiter kennen heute überhaupt die Markenwerte (siehe Abb. 9). Wenn nur bei 14% der Unternehmen Schulungen im Sinne der Marke durchgeführt werden, ist dies eine naheliegende Konsequenz. So wird die Marke auch nur von 18% der B2B-Mitabeiter konsequent umgesetzt. Ein Controlling des markenkonformen Handelns der Mitarbeiter findet de facto nicht statt.

Empfehlung: Die Marke intern zu verankern ist erfolgsentscheidend.

Es ist essenziell, dass alle Mitarbeiter – von der Geschäftsführung, über den Einkauf, das Marketing, den Innendienst bis hin zur Logistik oder Vertrieb – die Markenwerte verstanden haben. Ziel ist es, die Marke im Denken, Fühlen und Handeln der eigenen Mitarbeiter zu verankern. Gelingt dies nicht, entstehen Widersprüche zwischen kommunizierten und gelebten Markenbotschaften (vgl. Esch, 2016). Die Konsequenz: unzufriedene Kunden. Jeder Mitarbeiter muss an seinem Platz wissen, wie er im Sinne der Marke handeln kann. Wenn ein Unternehmen als zuverlässig gelten möchte, Vertriebsmitarbeiter aber regelmäßig unpünktlich oder ohne Termin beim Kunden erscheinen und Logistikmitarbeiter Pakete nur unvollständig bestücken, so ist die Wahrnehmung des Kunden eine andere. Insbesondere im B2B-Bereich zählen die Mitarbeiter im persönlichen Kontakt. Sie knüpfen das Band zum Kunden für eine langfristige Beziehung und sind in der Regel im B2B-Bereich ein Schlüsselkontaktpunkt. Daher ist es zwingend erforderlich, dass die Mitarbeiter wissen, wofür das Unternehmen steht, sich mit diesem identifizieren und die Werte nach außen zum Kunden tragen. Dabei reicht es nicht, die Markenwerte ins Intranet zu stellen und zu hoffen, dass jeder Mitarbeiter diese automatisch lebt. Es reicht auch nicht, die Markenwerte in einem einmaligen „Big Bang" zu verkünden und anschließend die weitere Umsetzung im Sande 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." Hilti lebt dies in ihrer Culture Journey vor.

Die Umsetzung wirkt außen.

Nur bei 31% wird die Markenidentität über die Kommunikation für die Kunden erlebbar. Dies war bereits 2014 eine Schwachstelle, allerdings ist der Wert nochmals um sechs Prozentpunkte zurückgegangen. Dies ist definitiv zu wenig.

Abb. 9: Übersicht der Internen Verankerung der Markenwerte nach innen.

#Praxisbeispiel Hilti Culture Journey – „Find a new bus"-Prinzip

Das übergeordnete Ziel der Culture Journey von Hilti ist es, eine Qualitätskontrolle über die täglich mehr als 200.000 Kundenkontakte der Hilti Mitarbeiter zu schaffen. Kein Mensch könnte diese Anzahl an Kundenkontakten ständig überprüfen. Um die Unternehmensstandards zu gewährleisten, war es für Hilti der einzig vernünftige Weg, die Mitarbeiter durch Coachings zu trainieren und die Unternehmenskultur auf Schritt und Tritt nach außen tragen. Heute hat Hilti mehr als 70 Inhouse-Trainer, die für die weltweiten Coachings verantwortlich sind. Jeder Mitarbeiter erhält ein initiales Coaching zu den Markenwerten. Im Anschluss werden ein markenkonformes Handeln sowie die Zielerreichungen des Mitarbeiters in seinem Fachbereich gemessen. Es bleibt nur der Mitarbeiter im Unternehmen, der die Markenwerte Integrität, Mut, Teamarbeit und Einsatz lebt. Der markenkonforme Top-Performer wird weiter entwickelt und gefördert. Erzielt der Mitarbeiter sehr gute Ergebnisse, handelt aber nicht markenkonform, erhält er ein intensives Coaching zur Marke. Verbessert er sich nicht, heißt es „Bye, Bye – Find a new bus" – sprich: ein anderes Unternehmen (siehe Abb. 10).

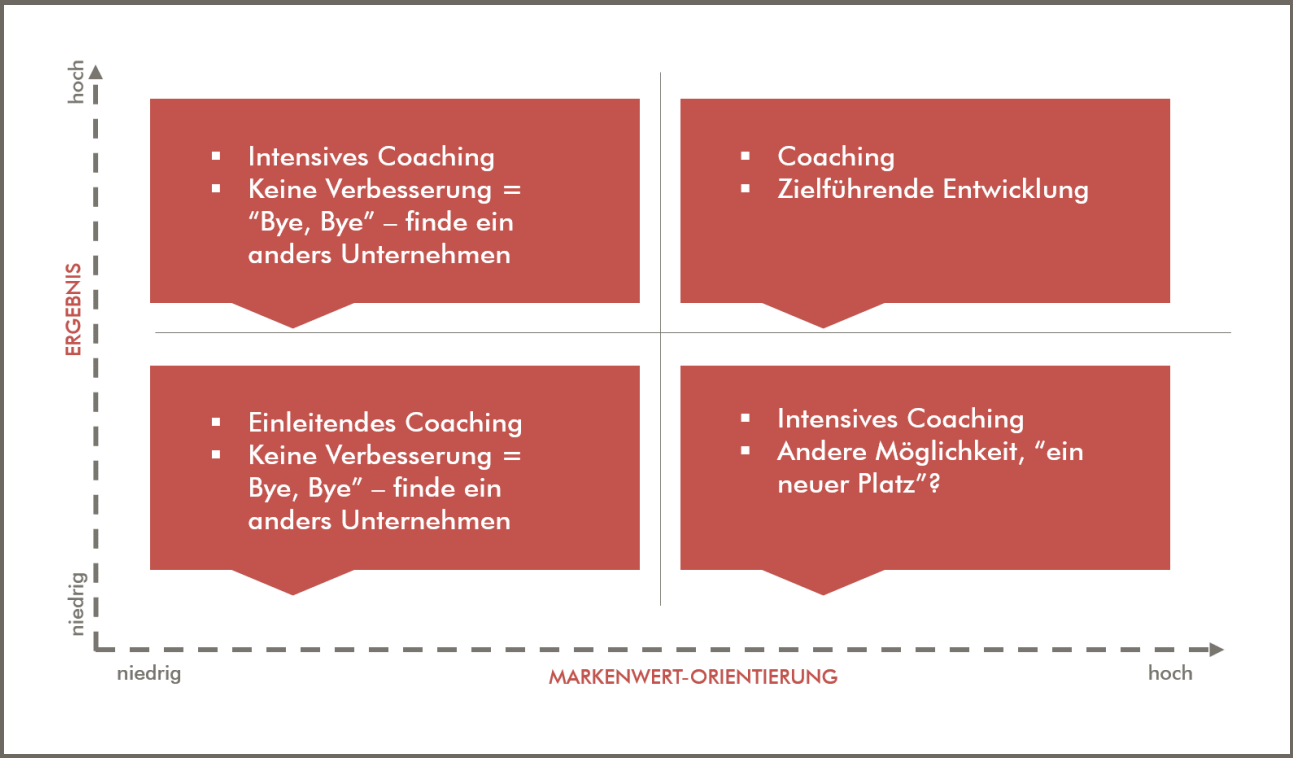

Abb. 10: Hilti Culture Journey – Find a new bus-Prinzip, Quelle: Hilti Culture Journey.

Empfehlung: Die Marke muss über die relevanten Kontaktpunkte nach außen transportiert werden.

Ziel der Umsetzung nach außen ist es, die Marke attraktiv für ihre Zielgruppen zu kommunizieren. 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, den Berührungspunkten zwischen Kunde und Marke. Die schlechte Nachricht: Eine allgemeingültige Antwort, welche Touchpoints im B2B-Bereich die relevantesten sind, gibt es leider nicht. Allerdings 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 die Produktverpackung, bspw. der Koffer, besonders relevant.

Die Identifikation der relevanten Berührungspunkte und die Professionalisierung des Kontaktpunktmanagements sind nicht von heute auf morgen getan. Aber dies zahlt sich nachweislich aus. Wer Customer Touchpoint Management richtig betreibt, schont Ressourcen und kann im Durchschnitt 16% Kosten sparen sowie den Umsatz um 22% steigern (vgl. ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience in Zeiten digitaler Transformation, 2016). Diese Potenziale liegen bislang noch brach.

#Praxisbeispiel Würth App – Digitale Kontaktpunkte markenkonform bespielen

Professionelles Kontaktpunktmanagement beinhaltet unter anderem die Gestaltung innovativer Kontaktpunkte, sowohl on- als auch offline. Dabei sollte die Innovation nicht als Selbstzweck dienen, sondern immer der Nutzen für den Kunden im Fokus stehen. Würth geht mit gutem Beispiel voran. Die Würth App bietet für den Handwerker einen umfassenden Blumenstrauß an Funktionen (siehe Abb. 11). Mit dem Dübel- oder Klebstoff-Finder spart man sich das ewige Suchen in den Baumarkt-Regalen. Der Lärmpegel kann gemessen werden, sodass direkt Gehörschutzprodukte vorgeschlagen werden. Oder mit der Funktion Click & Collect kann der gewünschte Artikel per Klick bestellt werden und innerhalb von 60 Minuten in der Niederlassung der Wahl abgeholt werden – direkt mit Wegbeschreibung dorthin. Die App bietet nicht nur Würth einen Mehrwert, indem Kunden zum Kauf animiert werden, sondern auch den Kunden einen konkreten Nutzen. So gewann die Anwendung 2015 den Innovationspreis-IT für innovative IT-Lösungen.
Doch die alleinige gute Ausgestaltung einzelner Kontaktpunkte reicht bei weitem nicht aus. Je länger eine Kundenreise dauert, umso unzufriedener werden Kunden. Deshalb ist es wichtig, die Kundenreise an den Bedarf der Kunden anzupassen und ein ganzheitliches Erleben der Marke auf der Kundenreise sicherzustellen. Dazu sind entsprechende Markensignale und Inhalte zu definieren und zu konkretisieren, wie man diese einfach, klar und prägnant umsetzen kann.

Abb. 11: Die Würth App für Handwerker, Quelle: Würth.

Gesundheitsfaktor #3 Ergebnis: Was vom Kunden wahrgenommen wird.

Nur 40% des B2B-Vertriebs nutzt die Marke als Verkaufsargument. Dabei gilt: Je stärker die Marke, desto einfacher die Argumentation. So fällt es einem Vertriebsmitarbeiter bspw. der Marke Hilti einfach, Sie von deren Bohrmaschine zu überzeugen. Er nutzt die Strahlkraft der Marke. Vielleicht haben Sie beim Lesen von „Hilti" direkt an den roten Koffer oder die rote Bohrmaschine gedacht (siehe Abb. 12)? Wie lange bräuchte ein Vertriebsmitarbeiter der Marke KINZO, um Sie von dem Akku Bohrschrauber zu überzeugen? Vermutlich länger. Denn von der Marke KINZO haben Sie vermutlich nur wenige Bilder und Assoziationen im Kopf.

So geht es nicht nur KINZO. Der kränkelnde Status in den Phasen der Strategie und Umsetzung führt dazu, dass die Kunden auch bei vielen anderen B2B-Marken kein klares Bild haben. Dies ist nach Meinung der B2B-Entscheider in den letzten drei Jahren von 51% auf erschreckende 31% gefallen. Ein solches Ergebnis sollte die Manager wachrütteln. Aber wie will man etwas verbessern, was man nicht misst? Ohne Rückkopplung weiß man nicht, wo man ansetzen muss. Die regelmäßige Messung des Ergebnisses, des Erfolgs des Markenmanagements, findet nur bei 16% der B2B-Unternehmen statt. 2014 waren es noch 26%. Ein deutlicher Rückschlag.

Empfehlung: What get's measured get's done.

Der Weg zur Markenbildung beginnt bei der Strategie und führt über die Umsetzung zur Kontrolle. Um ein starkes Markenbild in den Köpfen seiner Partner, deren Einkäufer, Vermittler und auch Endkunden zu schaffen, ist es unerlässlich bei der Strategie zu beginnen und Durchhaltevermögen bei der Umsetzung zu zeigen. Vor allem aber muss man die Fortschritte messen, um gezielt Maßnahmen ergreifen und die Marke weiter entwickeln zu können.

Abb. 12: Was verbinden Kunden mit Hilti?, Quelle: HILTI.

Digitale Landkarte: Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle und Vertrieb.

Im B2B-Bereich lag das Thema Digitale Markenführung im Jahr 2014 noch auf den hinteren Rängen. Doch dies hat schnell an Fahrt aufgenommen. 48% der B2B-Entscheider sagen heute, dass die Digitalisierung ihr Geschäftsmodell ändert und Einfluss auf das Wettbewerbsumfeld hat.

Dafür, dass die Digitalisierung eine einschlägige Kraft ausübt, wird ihr schwächelnd begegnet. Der Stand der digitalen Transformation im B2B-Bereich wird im Durchschnitt auf 36 bei einer Skala von 0 bis 100 eingeschätzt (siehe Abb. 13). In unserer Digitalstudie 2016 schätzten sich die Unternehmen aus diversen Branchen auf der gleichen Skala bei 49, also in der Mitte ein. Die B2B-Branche hängt dem Stand der Digitalisierung anderer Branchen hinterher. Das reicht nicht, um den Veränderungen, die auf die B2B-Branche wirken, die Stirn zu bieten.

Die Markenführung spielt beim Thema Digitalisierung aus Sicht der B2Bler eine untergeordnete Rolle. Bei nur 15% der B2B-Unternehmen gibt die Markenführung die Ausrichtung der Digitalstrategie vor. Bei nur 24% basiert das digitale Angebot auf einer klaren Strategie. Dies unterstreicht auch die Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung: Nur ein Fünftel der Unternehmen im deutschen Mittelstand verfügt über eine übergreifende Strategie zur Digitalisierung (vgl. ZEW, Digitalisierung im Mittelstand: Status quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, 2016). Die Auswirkungen der fehlenden Basis machen sich schnell bemerkbar. So experimentieren knapp 40% der B2B-Unternehmen statt die digitalen Möglichkeiten und die der Industrie 4.0 zu durchdenken. Das führt ebenfalls dazu, dass leider nur wenige Unternehmen wissen, was die Kunden im digitalen Bereich wollen.

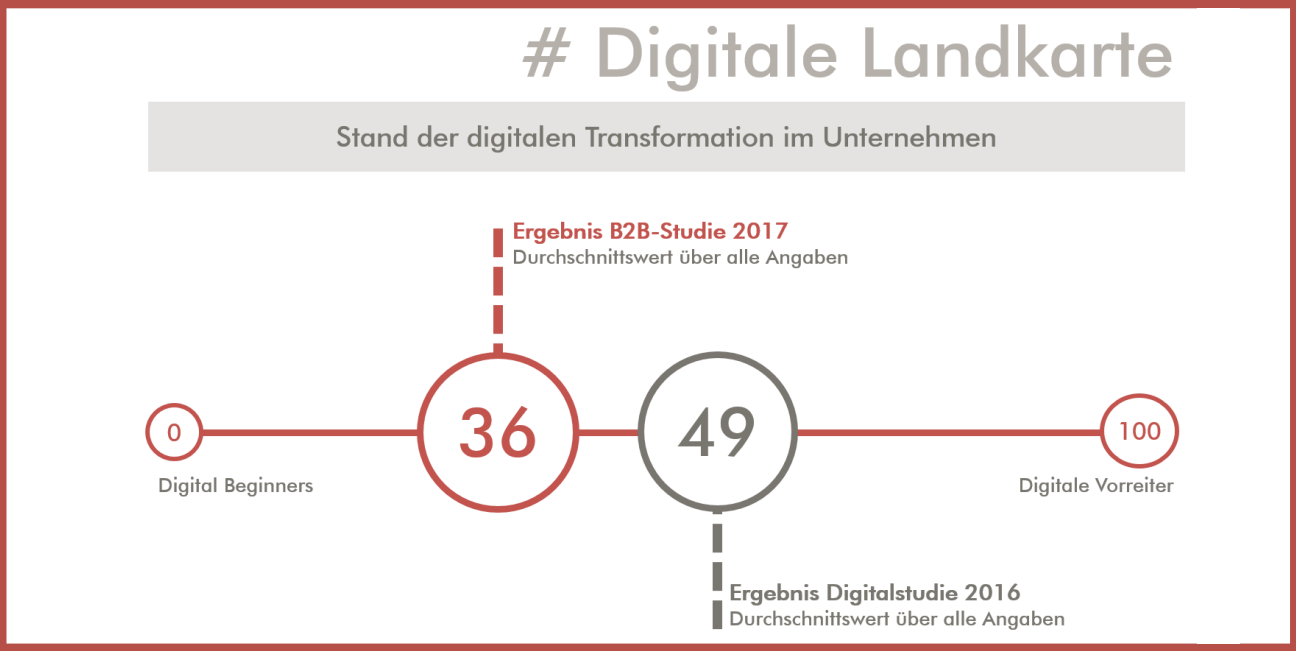

Abb. 13: Digitale Landkarte – Der Stand der digitalen Transformation in Unternehmen.

Die Folge: Nur 30% richten ihr digitales Angebot auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden oder B2B-Partner aus. Hier besteht die Gefahr, sich auf die irrelevanten Themen und Kontaktpunkte zu stürzen. „Social Media ist eher was für Leute, die keine echte Digitalstrategie haben", resümiert Marcos De Quinto, CEO von Coca-Cola, ein wenig überspitzt. Vielmehr gilt: Social Media kann ein Bestandteil der Digitalstrategie sein – aber auch nur, wenn es zur Marke passt und für die Kunden relevant und nutzenstiftend ist.

Die Auswahl relevanter Kanäle im Bereich Social Media.

Investiert ein B2B-Unternehmen wie Pfeiffer Vacuum Zeit und Geld in den Aufbau eines Facebook-Auftritts, erwartet man sich davon einen Payoff. 608 Likes sprechen jedoch eine deutlich andere Sprache: Über Facebook werden anscheinend nicht die relevanten Anspruchsgruppen erreicht. Für andere B2Bler 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. Das zeigt sich in den 2.913.210 Likes (Stand 25.01.2017).

Es reicht aber nicht aus, lediglich ein neues Medium zu installieren. Es muss auch strategisch geplant sein, wie man mit diesem umgeht: Was ist der Zweck? Wie erfolgt die Integration in das Kommunikationskonzept? Und wie kann für den Kunden relevanter Content dafür generiert werden? John Deere hat diese Fragen auch nicht an einem Tag beantwortet. Bereits lange vor Social Media übten sie sich darin, relevanten Content zu produzieren und an ihre Kunden zu kommunizieren.

Die Digitalisierung verändert den Vertrieb. Doch wie digitalaffin ist dieser?

38% der Befragten B2B-Entscheider sagen, dass sich der Vertrieb durch die Digitalisierung verändert hat. Über die Hälfte (51%) der Unternehmen verfolgen das Ziel, alle zur Verfügung stehenden Kanäle im Omnichannel zum Vertrieb der Produkte zu nutzen. Aber in der Realität schöpft der Vertrieb die digitalen Möglichkeiten in der Kundenkommunikation (z.B. Chat, Videoberatung, etc.) nicht aus. Nur 22% nutzen digitale Formen aktiv in der Interaktion mit dem Kunden. Knapp die Hälfte (47%) der befragten B2B-Unternehmen stellt zwar digitale Services zur Verfügung, doch diese werden vom Vertrieb weder aktiv genutzt, noch an den Kunden weiterempfohlen (28%) (siehe Abb. 14). Hier klaffen Wunsch und Wirklichkeit noch deutlich auseinander.

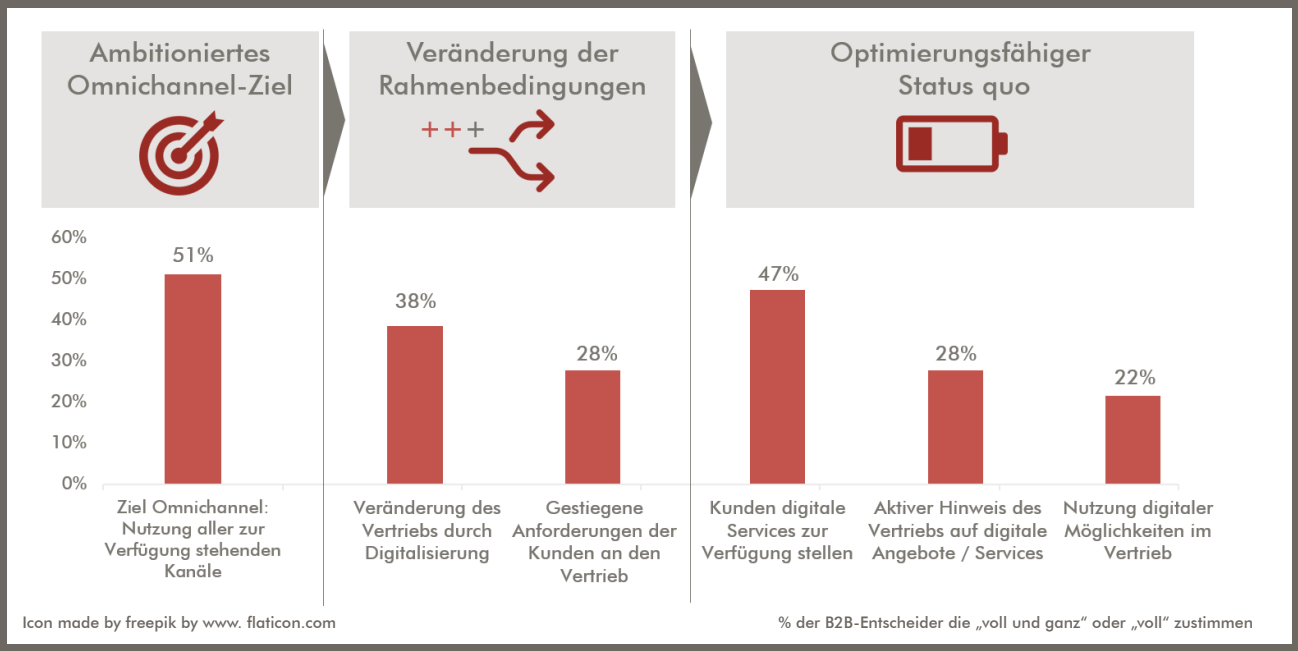

Abb. 14: Die digitalen Möglichkeiten werden noch nicht ausreichend ausgeschöpft.

Vertrauen und persönliche Kundenbeziehung sind im B2B-Umfeld unersetzlich.

Die Befragten sind sich einig: Der Aufbau einer persönlichen Kundenbeziehung ist und bleibt wichtig. Die Mehrheit von 93% ist der Überzeugung, dass diese Beziehungspflege durch die Digitalisierung nicht erschwert wird. Digitalisierung und die persönliche Kundenpflege stehen in keinem Widerspruch. Die Digitalisierung ersetzt weder den klassischen Vertrieb, noch die Zahl der persönlichen Kontakte – sie ergänzt diese. 37% sind der Meinung, dass die Digitalisierung vielmehr dazu dient, ein Bindeglied zu den Kunden zu sein und die Kundenbeziehung zu intensivieren.

#Praxisbeispiel: Die Auswahl relevanter Kanäle im Bereich Social Media

Auch die Rollen zu Kunden oder klassischen B2B-Partnern weichen auf. So war der Bereich der Thermostate klassisch sehr B2B geprägt. Der Heizungsinstallateur war vielmehr der Kontakt zum Kunden, statt die Herstellermarke. Das ändert bspw. der Thermostathersteller Nest aus dem Start-Up Zentrum Palo Alto mit seinen intelligenten, selbstlernenden Thermostaten (siehe Abb. 15).

Die Thermostate können innerhalb kürzester Zeit einfach und intuitiv installiert werden, die Konfiguration dauert 30 Minuten und das Thermostat lernt. Es passt die Temperaturen automatisch den Gewohnheiten und Vorlieben an. Der Rauchmelder führt die Hausbewohner im Falle eines Feuers direkt und ruhig an einen sicheren Ort. Das bildet nicht nur eine andere Art der Kundenbeziehung, sondern spart auch noch Kosten. Das Konzept Smart Home ist somit nicht mehr ausschließlich B2B-gesteuert sondern setzt sich genau inmitten der Wertschöpfungskette und öffnet die Pforten gegenüber den Endkunden. Statt der klassischen Kette von Hersteller-Vermittler-Kunde, hat Nest eine Markenrolle kreiert, in der sie beinahe Part der Familie geworden ist. Nest passt auf einen auf – in einer sehr aufmerksamen und schützenden Art und Weise. „Anstatt über Georges Jetson's[1] Smart Home aus den 60er Jahren nachzudenken, stellen wir uns ein zu Hause vor, das vermenschlicht ist sowie auf die Menschen in ihrem Hause und das Umfeld aufpasst.", sagt Doug Sweeny, CMO von Nest. Das Resultat: Besseres Engagement, Differenzierung und Kundenloyalität.

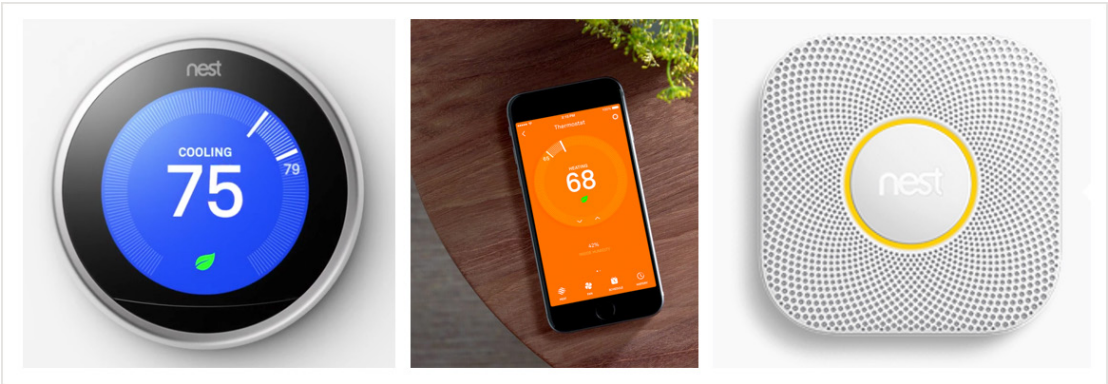

Abb. 15: Nest Thermostat, Quelle: Nest.

[1] George Jetson ist Familienoberhaupt der amerikanischen Zeichentrickserie „Die Jetsons", die ab 1962 produziert wurde. Die Familie verfügt zwar aufgrund des technischen Fortschritts über Roboter, eine zusammenklappbare fliegende Untertasse und intelligente Computer im Haushalt, doch die menschlichen Probleme haben sich nicht verändert, nur der Vater der Familie, George Jetson, muss dank des technischen Fortschritts nur dreimal drei Stunden in der Woche arbeiten.

„A brand is not something you make or manage. It's something you deliver in the moment."

Im Aufbau der Kundenbeziehung spielt die Marke eine entscheidende Rolle. Die Marke muss nicht nur von den Vertriebsmitarbeitern gelebt und transportiert werden, sondern kann eine neue Art der Nähe zum Kunden schaffen (vgl. Harvard Business Review, 2016). Ein Beispiel: In der Hotelbranche pflegen viele Unternehmen die Beziehung Hotel-(Vermittler)-Gast. Diese Beziehung ist eindimensional, asymmetrisch und transaktional. Airbnb, die digitale Community-Plattform für Buchung und Vermietung von Unterkünften, hat das Modell auf den Kopf gestellt. Manch einer würde an dieser Stelle von Disruption sprechen. Doch hier geht es im Kern um ein neues Beziehungsmodell der Marke. Die Beziehung lautet: Mensch-(Plattform der Marke)-Mensch. Es ist wechselseitig, symmetrisch und kollaborativ.

Mit Hilfe der Digitalisierung haben Marketers jeder Industrie – sei es B2B oder B2C – die Chance die Marke auf ein höheres Level zu heben und neue Beziehungsrollen zu definieren. Dies führt auch dazu, dass Unternehmen nicht mehr ausschließlich in der Kette Herstellermarke-Vermittler-Kunde agieren, sondern direkt mit dem Kunden in Kontakt treten, um Pull-Effekte zu erzeugen. Doch dieses Beziehungsgeflecht ist im B2B-Bereich durchaus mit Risiken verbunden. Nicht jeder B2B-Partner wird „Hurra!" schreien, wenn der Hersteller direkt mit dem Kunden in Kontakt tritt und ihn übergeht. In der heterogenen B2B-Landschaft ist dies abhängig vom eigenen Geschäftsmodell und dem Marktumfeld für jedes Unternehmen individuell zu bewerten.

Der Kunde zahlt die Rechnung.

Bei einer solch neuen Art der Markenrolle und Kundeninteraktion sollte einer immer im Zentrum des Handelns und der Entscheidungen stehen: der Kunde. Ziel ist es, den Kunden mit positiven Markenerfahrungen zu begeistern – über seine ursprünglichen Erwartungen hinaus zu faszinieren. Dieser Prozess startet innen mit einer Kundenorientierung der Mitarbeiter und einem tiefen Verständnis der eigenen Marke. Dies führt in der Folge zu Kundenzufriedenheit, da die Erwartungen des Kunden zunächst erfüllt werden. Zur Kundenbegeisterung gilt es, eine Schippe drauf zu legen und die Erwartungen zu übertreffen. Indem man bspw. mit einer stringenten Customer Experience Strategie die Marke an jedem Kontaktpunkt erlebbar macht (vgl. ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience, 2016). Dies führt zu einem höheren Wiederkauf, zu Vertrauen und Weiterempfehlung. Sprich: Der Kunde ist loyal. Und das macht sich schließlich auch im Unternehmensergebnis bemerkbar.

Empfehlung: Die Marke gibt die Richtung im digitalen Raum vor.

Die Digitalisierung ist das Bindeglied zum Kunden und bietet zahlreiche Chancen für das Unternehmen – ist aber aus Sicht der Befragten gleichzeitig mit zahlreichen Herausforderungen verknüpft.

Um die Hürden der Digitalisierung zu meistern, bedarf es zum einen strategischer Fähigkeiten im Unternehmen. Hierzu zählt eine klar definierte Markenidentität und Positionierung, die die Richtung des unternehmerischen Handelns und des Angebots auch im digitalen Raum vorgibt. Wie bereits unsere Digitalstudie eindrucksvoll belegte: Die Marke ist wichtiger denn je (vgl. ESCH. The Brand Consultants, Digital Brand Leadership 2016). Dabei sind einige strategische Fragen ehrlich zu beantworten: Haben wir eine klar definierte Markenidentität und Positionierung, die den veränderten Rahmenbedingungen der digitalen Transformation Stand hält? Wissen wir, welche digitalen Trends für unsere Branche und unser Unternehmen relevant sind und welche nicht? Wie ist es um die eigene Unternehmenskultur bestellt – sind Sie und Ihre Kollegen offen für Veränderungen und haben das Silo-Denken durchbrochen?

Zum anderen braucht es Umsetzungskompetenz auf operativer Ebene. Eine hohe Digitalaffinität allein reicht aber nicht aus, um dem Kunden einen Nutzen zu stiften und ihn zu begeistern. Denn es sind alle Kundenkontaktpunkte – egal ob digital oder analog – hart am Kundenbedarf auszurichten. Versetzen Sie sich regelmäßig in die Perspektive des Kunden hinein? Und bereiten Sie den Content kanalspezifisch auf? Die digitalen Kanäle und Maßnahmen sind dabei nicht separat als Silos zu betrachten, sondern in vorhandene Konzepte einzuweben. Andernfalls werden Gimmicks entwickelt, die nichts bringen. Allzu oft finden sich zahlreiche App's, die zwar nett im Gebrauch sind, aber als Stand-Alone-Idee keine Kaufanreize oder -möglichkeiten bieten.

Sehen Mitarbeiter oder Kunden, dass die Digitalisierung erfolgreich beantwortet werden kann, schafft dies schnell Vertrauen und schließlich Nachahmer im positiven Sinne. Hierbei helfen im operativen Umfeld erfolgreiche Leuchtturmprojekte, wie bspw. die nutzenstiftende Würth-App. Sie zeigt eindrucksvoll, wie die Marke im digitalen Raum erlebbar wird.

Wertschöpfung: Eine starke Marke beflügelt das Unternehmensergebnis.

Eine starke Marke leistet einen nachhaltigen Beitrag zur Wertschöpfung des eigenen Unternehmens (vgl. Esch, 2016). Denn B2B-Einkäufer vertrauen einer starken Marke. Sie nimmt positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung, sagen 43% der Befragten. Zudem wissen 80% der B2B-Entscheider, dass eine starke Marke zu einer hohen Wiederkaufsrate führt. 2014 lag die Einschätzung noch bei nur 39%. Doch nicht nur der Wiederkauf wird durch eine starke Marke gesteigert. Auch die Weiterempfehlungsbereitschaft steigt, sagen heute 72%. Im Gegensatz zu 2014, als nur 51% dieser Meinung waren. Dies sind Indikatoren, dass die Kundenzufriedenheit, die Kundenbegeisterung und folglich die Loyalität durch starke Marken verbessert werden kann. Sind die Kunden begeistert und loyal, so macht sich dies auch im Unternehmensergebnis bemerkbar. 73% sagen, dass sich durch eine starke Marke ein deutliches Preis-Premium erzielen lässt. 61% sind der Überzeugung, dass eine starke Marke den Marktanteil steigert. 51% wissen um das Absatzsteigerungspotenzial und 46% sind überzeugt, dass der Umsatz pro Kunde erhöht werden kann. Bei allen vier Kennzahlen ist der Wert gegenüber 2014 deutlich gestiegen (siehe Abb. 16).

Zwar sind sich die Befragten der Wirkung bewusst, allerdings wird tatsächlich heute nur eine Marktanteilssteigerung von 13% oder eine Umsatzsteigerung von nur 9% erzielt. Mit einer starken Marke und einem professionellen Markenmanagement ließe sich das Unternehmensergebnis noch deutlich verbessern. Auch spielt in diesem Zusammenhang die interne Markenverankerung eine entscheidende Rolle: Die B2B-Unternehmen, die ihre Mitarbeiter regelmäßig im Sinne der Marke schulen oder die Marke im Denken, Fühlen und Handeln ihrer Mitarbeiter verankern, erzielen eine um insgesamt 22% höhere Wiederkaufsrate als die untätige Konkurrenz.

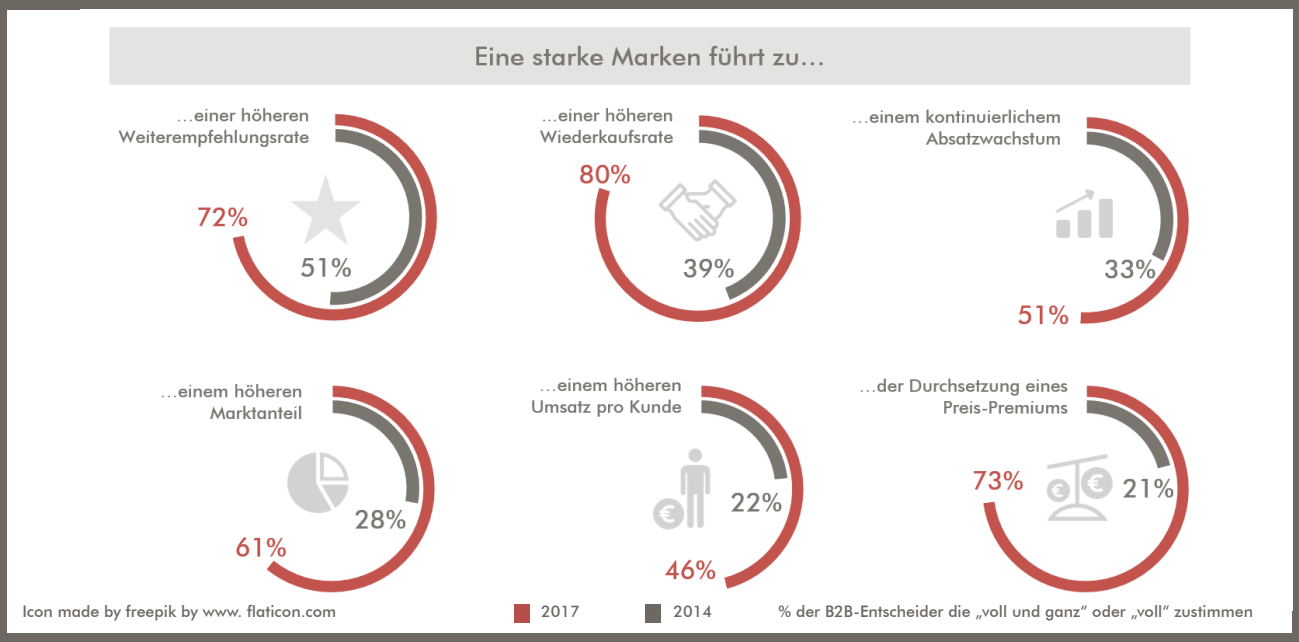

Abb. 16: Vergleich der Unternehmenskennzahlen von 2014 zu 2017.

Lessons Learned

1. Die Markenführung ist für B2B-Unternehmen relevant. Das Thema konkret anzugehen, wird allerdings häufig auf Morgen vertagt, statt es heute anzupacken.

2. Der Professionalitätsgrad ist gesunken. Es dominieren Hau-Ruck-Aktionen und taktische Maßnahmen statt einer stringenten Planung.

3. Im B2B-Bereich hapert es noch am professionellen Markenmanagement. Häufig fehlt ein strategisches Fundament. Die Markenidentität und -positionierung müssen klarer erarbeitet werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

4. Es gibt große Potenziale bei der internen und externen Verankerung der Marke: Nur das, was die Mitarbeiter leben und die Kunden erleben, leistet einen Beitrag zur Stärkung der Marke.

5. Ein nachhaltiges Controlling findet faktisch kaum statt. Doch es gilt: What get's measured get's done.

6. Der Stand der digitalen Transformation steckt noch in den Kinderschuhen. Das Bewusstsein darüber, dass die Digitalisierung Geschäftsmodelle und das Wettbewerbsumfeld verändert, ist vorhanden. Doch die Aktionen der Unternehmen und im Vertrieb sind noch überschaubar. Die Marke sollte die Richtung der digitalen Strategie vorgeben.

7. Erfolgreiche B2B-Markenführung nimmt einen deutlich positiven Einfluss auf Preis-Premium, Marktanteil, Absatz und Umsatz.

Literaturverzeichnis

- Bonchek, M. / France, C. (2016): Build your Brand as a Relationship in: Harvard Business Review Digital Articles, S. 2-5.
- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., Verlag Franz Vahlen 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. 2019-214.
- Esch, F.-R. (2016): Identität – das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt / New York.
- ESCH. The Brand Consultants (2016): Customer Experience in Zeiten digitaler Transformation, Saarlouis.
- ESCH. The Brand Consultants (2016): Digital Brand Leadership – Markenführung in einer digital veränderten Welt, Saarlouis.
- ESCH. The Brand Consultants (2014): B2B-Markenführung – Starke Marken zahlen sich aus, Saarlouis.
- ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status quo, aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen, Mannheim.

Die Autoren

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der European Business School, Oestrich-Winkel. Zuvor lehrte er an der Universität Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und Gießen. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen berät Prof. Esch mit seiner Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants zahlreiche renommierte Firmen in unterschiedlichen Branchen zu Fragen der Markenführung und Kommunikation.

Mirjam Stahl

Mirjam Stahl studierte Psychologie an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Medien- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie und Personalmanagement. Sie verantwortet bei ESCH. The Brand Consultants als Manager Projekte in den Branchen Finanzdienstleistung, Handel, Medien / Entertainment und B2B. Zudem ist sie als Consumer Insight-Expertin für qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene zuständig.

Natalie Adler

Natalie Adler studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten Markenmanagement, Wirtschafts- und Sozialpsychologie und Finance. Sie betreut als Consultant Projekte in den Branchen Konsumgüter / Handel, B2B, Finanzdienstleistungen und E-Commerce. Sie betreut qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene. Zuvor war sie als Produktmanagerin eines ITK-Anbieters in der B2B-Branche tätig.

Jana Schneider

Jana Schneider studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und internationales Management. Sie unterstützt als Senior Associate Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistung, Standortmarketing, Pharma und Healthcare. Zudem begleitet sie qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene.

„Ein Must-Read für alle CEOs und Marketingentscheider“

Jürgen Lieberknecht I Vorstand Marketing und Produktmanagement, TARGOBANK

In diesem Buch analysiert Esch die Erfolgsmuster von Marken, die er in 30 Jahren Forschung und Beratung zu Marken identifiziert hat. Es ist kein Rezeptbuch, sondern ein fundierter Zugang, der diese Erfolgsmuster anhand vieler anschaulicher Beispiele belegt.

„Herr Esch ist unnachgiebig, wenn es um die Marke geht, und bei diesem Thema auch streitbar. Aber eines ist sicher: Er ist ein Überzeugungstäter in Sachen Marke.“
Bettina Würth I Vorsitzende des Stiftungsbeirates, Würth Gruppe

„Prof. Esch schafft es in seinem Meisterwerk seine langjährige Erfahrung in einer sehr anwendungsorientierten Weise zu vermitteln.“
Thomas Buberl I CEO, AXA

Franz-Rudolf Esch
IDENTITÄT - DAS RÜCKGRAT STARKER MARKEN

1. Auflage, 309 Seiten
ISBN 978-3-593-50576-3
39,95 €

Online und in allen Buchhandlungen erhältlich.

ESCH.
The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Office Köln
Lichtstr. 45
50825 Köln

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

Mail: office@esch-brand.com
Web: 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.