



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



Rainer Elste

## Noch viel Potenzial im B2B Ungeküsste Frösche

Die Marke als strategischer Faktor führt in Industrieunternehmen ein Schattendasein. Zu Unrecht! Marken sind Werttreiber, wie BASF, Würth und Heidelberger Druckmaschinen eindrucksvoll belegen. In B2B-Branchen beruhen laut einer Studie bis zu 20 % des Börsenwerts von Unternehmen auf dem Wert der Marke. Doch die Zahl ist niedrig verglichen mit den 67 %, die PWC über alle Branchen hinweg ermittelt hat. Der B2B-Bereich hinkt also in Sachen Markenführung hinterher. Die Potenziale werden noch nicht ausgeschöpft.

Marken treiben jedenfalls den Profit: für Produkte von Premium-Anbietern sind Premiumpreise zu erzielen. So erlöst die Heidelberger Druckmaschinen AG als Weltmarktführer nicht nur mehr im Verkauf als ihre Wettbewerber, sondern die Kunden erhalten bei ihren Banken für die Finanzie-

rung der bis zu 2 Mio. Euro teuren Maschinen Pluspunkte im Rating. Der Wiederverkaufswert ist besser als beim Wettbewerb. Die Nachfrage nach gebrauchten Maschinen ist riesig. Schlussfolgerung: Der »Return on Investment« starker Marken ist aus Kundensicht höher als der schwacher Marken.

Trotzdem fehlt Geschäftsführern und Vorständen im B2B schlicht die Einsicht in die Bedeutung der Marke. Die Marke als immaterielles Gut wird nicht so professionell gemanagt, wie es nötig wäre: Das Thema wird nicht zur Chefsache gemacht. Statt dessen glauben viele mittelständische Unternehmen an die Macht überlegener Produktqualität, die es selbst im B2B heute nur noch selten gibt. Die Frage nach der Identität der Marke, nach ihren wesensprägenden Merkmalen, führt oft zur Ratlosigkeit und zu extrem uneinheitlichen Aussagen, auch

im Management. Was aber soll bei Kunden als Botschaft ankommen, wenn selbst Spitzenleute den zentralen Positionierungssatz der Marke als kleine Abhandlung beschreiben, die nicht auf den Punkt kommen will?

Dafür glauben Mitarbeiter oft, die Kundenbedürfnisse zu kennen. Doch weit gefehlt: Bei der Gegenüberstellung von Kundenbedürfnissen aus Innen- und Außen-sicht klaffen die Sichtweisen auseinander. Während Manager funktionale Eigenschaften wie Innovationskraft oder Nutzen in Form technischer Features sowie den Preis auf der Kundenwunschlisse oben wähen, spielen auch psychosoziale Nutzen wie Zuverlässigkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. In Zeiten der Kundenkonzentration müssen sich Einkäufer auf ihre Lieferanten verlassen können.

Bei alledem wird die Marke im Mittelstand immer noch oft genug in ihrer Bedeutung auf das Logo und auf die Produktion von Broschüren reduziert, während strategische Aspekte vernachlässigt werden. Modern ist jedoch, Mitarbeiter aller Abteilungen auf die Marke, auf ihre Kompetenzen und Kernwerte auszurichten. Nur wenn jeder Mitarbeiter die Marke im Sinne eines »Behavioral Branding« lebt, kommt beim Kunden ein einheitlich imageprägendes Bild der Marke an. Speziell in B2B-Betrieben ist der Markenkontaktpunkt »Mensch« ganz entscheidend, stellt er doch für Kunden die personalisierte Marke dar.

Und noch ein Minuspunkt: Die Markenkommunikation erfolgt oft zu technisch und zu emotionslos. Der Gang über internationale Industriemessen ist ernüchternd:

► Fortsetzung auf Seite 35

### Checkliste für Champions zur Markenpositionierung

- Unsere Markenpositionierung umfasst nicht mehr als drei Eigenschaften.
- Wir unterscheiden klar zwischen »Points of Parity« und »Points of Difference«.
- Jeder neue Manager definiert neue Merkmale.
- Defizite aus Kundenbefragungen setzen wir 1:1 um.
- Für Dritte erschließt sich die Markenpositionierung aus der Umsetzung.
- Jeder Mitarbeiter kennt die Markenpositionierung.
- Bei Veränderungsbereitschaft erfolgt eine sanfte Anpassung auf Basis der Markenpositionierung.

Vorbildlich	Fehlerhaft
Ja	Nein
Ja	Nein
Nein	Ja
Nein	Ja
Ja	Nein
Ja	Nein
Ja	Nein

Quelle: Autoren

### Literatur

- Franz-Rudolf Esch** Strategie und Technik der Markenführung • München 2007<sup>4</sup> • 692 Seiten • 49,00 € • Verlag Vahlen • ISBN 978-3-8006-3389-0
- Kroeber-Riel, Esch** Strategie und Technik der Werbung • Stuttgart 2004<sup>6</sup> • 339 Seiten • 34,00 € • Kohlhammer Verlag • ISBN 978-3-17-018491-6
- Tomczak, Esch, Kernstock, Herrmann** »Behavioral Branding« • Wiesbaden 2008 • 464 Seiten • 69,90 € • Gabler Verlag • ISBN 978-3-8349-0634-2



**UMAG ▶ Ihr Motto »Immer besser« ist ein absolutes Qualitätsversprechen auf der Höhe der Zeit. Zudem nehmen Sie Technologieführerschaft und Innovationsführerschaft in Anspruch. Welche Vorzüge lassen Sie Ihrem Wettbewerb?**

▶ Über den Wettbewerb kann und mag ich mich nicht äußern. Wir wissen, dass wir nie über Preis und Menge wettbewerbsfähig sind. Wir verkaufen Leistung und Werte wie »Lifestyle«, also steht der Preis für uns nie im Vordergrund. Miele ist ein weltweit gleich aufgestellter und auftretender Premiumanbieter. Das bedeutet, ständig an uns und unserer Organisation im Sinne des »immer besser« zu arbeiten. Das heißt auch, uns immer wieder selbst in Frage zu stellen: Stimmen der Anspruch der Produkte, die Selbstdarstellung und die Außenwahrnehmung in allen Bereichen überein?

Selbstverständlich müssen wir aber auch bei unseren Produkten ständig nach neuen »Mehrwerten« suchen, also Gebrauchergewohnheiten und ihre Veränderungen weit in die Zukunft hinein voraus denken und früh bedienen. Nur so können wir immer wieder anders sein und mit völlig neuen Produkten wie dem Dampfgarer oder dem Kaffeevollautomat der Zeit voraus sein und neue Märkte erfolgreich entwickeln.

Mit diesem Anspruch sind wir gefordert, ständig weiterzuentwickeln und unsere Produkte immer besser zu machen. Ein hoher Anspruch, zugegeben, aber auch ein Versprechen an unsere Kunden, mit Miele-Produkten Spitzentechnologie und Spitzendesign erworben zu haben. Internationale Auszeichnungen bestätigen uns immer wieder, den richtigen Weg zu gehen. Damit dies auch so bleibt, müssen wir forschen, entwickeln und produzieren. Mit diesem Dreiklang wollen wir dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus sein. Nur so viel: Wir haben keine Angst vor ihm und stellen uns ihm bewusst. Immer besser heißt auch, immer anders, also immer neue Wege gehen. ■

*Dr. Reinhard Zinkann,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Miele & Cie. KG, Gütersloh*

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel

▶ Fortsetzung von Seite 32

Austauschbare Themen, technisch und argumentativ überladene Messestände, zu wenig Ausrichtung auf den Kunden als Menschen, der begeistert und emotional berührt werden will. Marken müssen für Kunden erlebbar sein. Immer wieder auch haben Markenauftritte keine formal und inhaltlich integrierende Klammer: Die Bildwelten in Anzeigen decken sich nicht mit denen auf Messen und der Vertriebsauftritt beim Kunden deckt sich nicht mit der Positionierung der Marke. Eine einheitliche Klammer signalisiert dem Kunden entlang aller Markenkontaktpunkte, mit wem er es zu tun hat, für welche Tonalitäten die Marke steht und das so einfach wie möglich. B2B-Unternehmen sollten hier markenorientierte Firmen anderer Branchen als Vorbilder erleben, etwa die Automarke Mini oder Yello-Strom.

**M**ancherorts unterliegt das Marketing auch der Übermacht der Entwicklungsabteilung. Zudem ist das Marketing vielfach atomisiert: Regionale Abteilungen haben in Bereichen freie Spielräume, die zu Wildwuchs der Markenführung über Landesgrenzen führen. »Global Accounts« werden so unnötig verwirrt. Dabei ist richtig, dass in der Markenführung nur genau so viel lokale Anpassung sinnvoll ist, wie positionierungsbezogen, kulturell und sprachlich tatsächlich erforderlich ist.

**D**abei führt die Professionalisierung der Billiganbieter aus Ländern wie China und Indien dazu, dass in den Einstiegssegmenten ernsthafte Wettbewerber auf den Markt drängen, die für Normalanwendungen schon akzeptable Qualität zu kleinen Preisen bieten. Umso wichtiger ist die Differenzierung der Hersteller der alten Industrienationen. Wer sein Heil in »Downgrading« oder »Downsizing« sucht, macht es falsch: Wer gut und hochpreisig kann, kann nicht automatisch einfach und preiswert. Versuche, Marken in diese Richtung zu dehnen, beeinträchtigen das Markenkapital, bewiesen von DaimlerChrysler: Höchste Ansprüche an die Ingenieurleistung und an die Qualität sind nicht auf simplere Standards reduzierbar. Vielmehr muss außerhalb der Reichweite der Kernmarke ein Umfeld geschaffen werden, das Konkurrenz in unteren Segmenten abwehrt. Nur durch die konsequente Ausrichtung auf die Marke als zentrales »Asset« strategischer Unternehmensführung lassen sich auch im B2B-Bereich die Schätze starker Marken heben. ■

*Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,  
Universitätsprofessor für BWL mit Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Universität Gießen, Gründer von ESCH.  
The Brand Consultants, Saarlouis  
und Rainer Elste, Senior-Consultant, ESCH.  
The Brand Consultants, Saarlouis*

### Top »Retail Brands« in Deutschland: Ranking nach Markenstärke

Rang	Marke	Markenstärke (Skala 1-10)	Branche
1	Tchibo	7,62	Sonstige
2	Aldi	7,54	Lebensmitteleinzelhandel
3	Ikea	7,51	Möbelhandel
4	dm	7,43	Drogerie
5	C & A	7,37	Textilhandel
6	Lidl	7,32	Lebensmitteleinzelhandel
7	Weltbild	7,31	Buchhandel
8	Douglas	7,14	Sonstige
9	Galeria Kaufhof	7,04	Warenhaus
10	Rossmann	7,01	Drogerie

Datenerhebung: Befragung von über 2.000 Einzelpersonen über 16 Jahre in einem mehrstufigen Modell im Hinblick auf 80 führende »Retail Brands« in Deutschland (Durchführung: September 2007)

Quelle: BBDO Consulting, »Retail Brands in Deutschland – Markenstärke und Markenimages«, 2007