

B2B-Markenführung: Wo das Dringliche das Wichtige dominiert

Natalie Adler / Anne Jaeger

Eine starke Marke ist wichtig, auch im B2B-Bereich. Das bestätigte bereits unsere Studie zum Stand der Markenführung aus dem Jahr 2014. Drei Jahre später liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen ihre Hausaufgaben gemacht haben und auf große Worte Taten folgen lassen. Doch die Erkenntnisse unserer neuesten Gemeinschaftsstudie mit Marconomy zeigen ein deutlich anderes Bild: lediglich 22% der befragten B2B-Unternehmen verfügen über einen hohen Professionalisierungsgrad in Sachen Markenführung und schneiden im Vergleich zu 2014 (31%) noch einmal deutlich schlechter ab. Starke Marken, die für klare Werte stehen und die Leitplanken für das tägliche Handeln vorgeben, sind eher die Ausnahme, statt die Regel. Doch wo genau drückt der Schuh im B2B-Bereich?

#1 Hätte, wenn und aber: Das Thema Marke wird auf übermorgen verlagert

Die Marke hat Wirkung auf die Kunden und zahlt sich nachhaltig auf das Unternehmensergebnis aus – unabhängig davon, ob sie aktiv gesteuert wird oder nicht. Umso alarmierender ist demnach die Haltung der B2B-Manager. Waren es im Jahr 2014 noch 40% der Manager, die das Thema Marke zwar als wichtig ansehen, es aber immer wieder in die Zukunft verschieben, sind es heute satte 60%. Der Grund für diese Einstellung ist häufig der gleiche: Das Tagesgeschäft zerstört das langfristige Denken und dominiert den ohnehin vollen Terminkalender. Allerdings wird der Fokus auf strategische Themen umso wichtiger, je dynamischer das Umfeld ausfällt. So trägt eine starke Marke nicht nur maßgeblich zur Differenzierung in Märkten bei, in denen mit wenigen Klicks maximale Transparenz über Angebot und Preise erlangt werden kann, sondern gibt dem Kunden Halt und Orientierung.

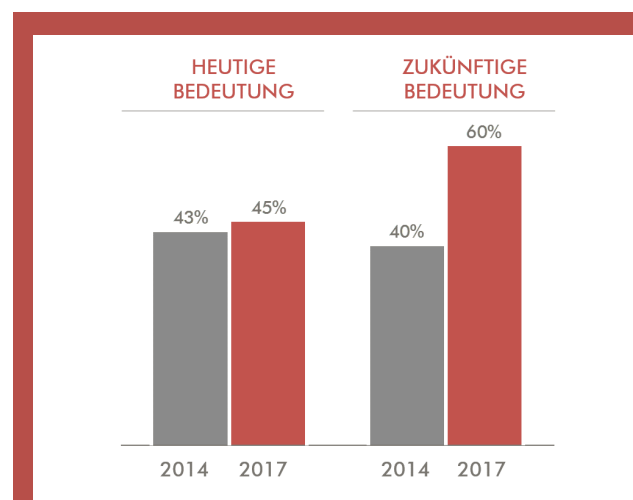


Abb. 1: Die Marke bleibt relevant und die Bedeutung der Marke in der Zukunft wächst.

#2 Die strategische Basis steht auf wackeligen Beinen

Das Thema Marke auf übermorgen zu verschieben ist im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenserfolgs wenig durchdacht. Ebenso kritisch anzusehen ist es jedoch, die Markenführung auf die Basis von Hau-Ruck-Aktionen zu stellen, anstelle sie langfristig und professionell auszusteuern. Das Ergebnis eines solchen Vorgehens sind meist wenig zielbringende Konsenslösungen – so wie bei vielen der von uns befragten B2B-Unternehmen. Während im Jahr 2014 noch mehr als die Hälfte der Unternehmen ihre Markenidentität klar definiert hatte, sind es aktuell lediglich 43%. Hinzukommt, dass gerade einmal 38% über eine trennscharfe Positionierung verfügen. Bei durchschnittlich 10,76 Themen, die Manager ihrer Marke als Besonderheit zuschreiben, wird es für den Kunden nahezu unmöglich, ein klares Vorstellungsbild der Marke aufzubauen und die eigenständigen Merkmale wahrzunehmen.

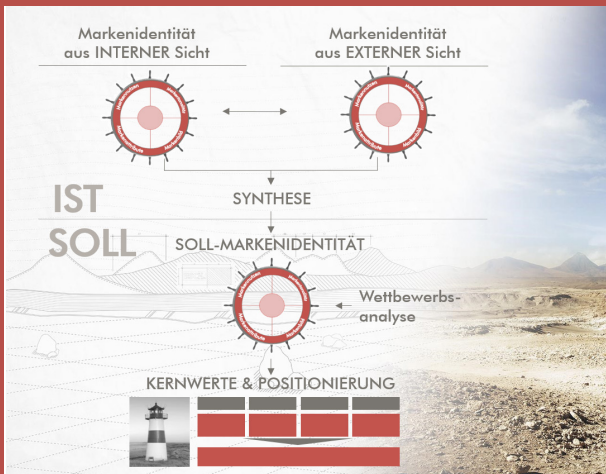


Abb. 2: Prozess zur Entwicklung der Markenidentität, Quelle: Esch, 2014, S. 118.

#3 Die Mitarbeiter wissen nicht, wofür ihre Marke steht

Sobald die strategische Basis gesetzt ist, geht es an die Umsetzung. Diese bezieht sich nicht nur auf die Entwicklung eines aufmerksamkeitsstarken sowie differenzierenden Kommunikationskonzeptes. Um ein klares Vorstel-

lungsbild in den Köpfen der Kunden aufbauen zu können, muss gleichermaßen im Inneren des Unternehmens, sprich bei den Mitarbeitern, angesetzt werden. Denn was nützt es, wenn ein B2B-Unternehmen auf dem Papier angibt, der zuverlässigste Partner der Branche zu sein, die Mitarbeiter im Außendienst aber immer wieder mit Verspätungen glänzen und wichtige Kunden-Anfragen unbeantwortet lassen?

Obwohl die Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern nachweislich ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg ist, wird dieses Thema in den von uns befragten B2B-Unternehmen noch stiefmütterlich behandelt. Während sich im Jahr 2014 39% der Unternehmen mit der Umsetzung der Marke nach innen auseinandersetzen, sind es aktuell lediglich 22%. So geben die Manager an, dass nur knapp ein Fünftel der Mitarbeiter die Markenwerte kennen. Dieses Ergebnis ist jedoch wenig überraschend – schließlich werden bei nur bei 14% der Unternehmen Schulungen im Sinne der Marke durchgeführt.

Um Widersprüche zwischen kommunizierten und gelebten Markenbotschaften zu vermeiden und ein positives Kundenerleben zu schaffen, gilt es, die Marke im Denken, Fühlen und Handeln der eigenen Mitarbeiter zu verankern – vom Einkauf, über das Marketing und den Innendienst bis hin zur Logistik oder Vertrieb. Die Praxis zeigt



Abb. 3: Übersicht der internen Verankerung der Markenwerte.

jedoch, dass große Auftaktveranstaltungen, aufwendige Mitarbeiterkommunikation oder spezifische Markentrainings allein nicht ausreichen, um die Mitarbeiter für das Thema Marke zu begeistern und diese zu befähigen, im Sinne der Marke zu handeln. Essentiell ist das Commitment des Managements. Führungskräfte haben als Botschafter für die Marken einzustehen, diese konsequent vorzuleben und die Umsetzung bei den Mitarbeitern zu kontrollieren. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass die Marke nicht mehr ist als eine schöne Hülle ohne Kern.

#4 Die Marke glänzt – aber nicht an den relevanten Kontaktpunkten

Wenn die Leitplanken für das Handeln jedes Mitarbeiters gesteckt sind, geht es an die Umsetzung nach außen. Denn neben den Mitarbeitern besteht eine Vielzahl weiterer Kontaktpunkte, wie etwa die Website, Broschüren oder der Social-Media-Auftritt, die das Kundenerleben prägen. Allerdings wird in unserer Studie deutlich, dass B2B-Unternehmen an solchen Kontaktpunkten wertvolles Potenzial verschenken. So sind lediglich 31% der Manager der Meinung, dass die Identität ihrer Marke über die Kommunikation für die Kunden erlebbar wird. Dies war bereits in unserer Studie aus dem 2014 eine Schwachstelle, allerdings ist der Wert nochmals um sechs Prozentpunkte zurückgegangen.

In Zeiten der Digitalisierung und der damit assoziierten Explosion der Kontaktpunkte wird ein systematisch durchgeführtes Kundenkontaktpunkt-Management immer entscheidender. Andernfalls besteht die Gefahr, Zeit und Geld in Kontaktpunkte zu investieren, die für die Zielgruppen gar nicht relevant sind.

#5 Der Glaube, Digital sei nur Website und Apps

Es ist unumstritten, dass insbesondere im B2B-Bereich der persönliche Kontakt maßgeblich auf das Kundenerleben einwirkt. Allerdings darf die digitale Komponente nicht außer Acht gelassen werden – das bestätigen auch 37% der Manager. Sie sind der Meinung, dass die Digitalisierung weder den klassischen Vertrieb, noch die Zahl der persönlichen Kontakte ersetzt, sondern vielmehr dazu dient, ein Bindeglied zu den Kunden zu sein und die Kundenbeziehung zu intensivieren.

Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass die Digitalisierung B2B-Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen stellt und Kopfschmerzen hervorruft. Das Ergebnis: Der Stand der digitalen Transformation wird im B2B-Bereich im Durchschnitt auf 36 bei einer Skala von 0 bis 100 ein-

geschätzt, andere Branchen sehen sich im Durchschnitt bei 46. Nur bei 24% basiert das digitale Angebot auf einer klaren Strategie. Demnach ist es wenig verwunderlich, dass knapp 40% der B2B-Unternehmen nach dem „Trial and Error-Prinzip“ vorgehen, anstelle die digitalen Möglichkeiten zu durchdenken und das Angebot auf die Bedürfnisse ihrer Kunden und Partner auszurichten. Ein solcher Aktionismus ist jedoch wenig zielführend und führt schnell zur Entwicklung von Gimmicks oder Apps, die zwar nett im Gebrauch sind, aber als Stand-Alone-Idee keine Kaufanreize oder -möglichkeiten bieten.

Um Kunden zu begeistern, muss die Wahl bzw. Entwicklung digitaler Kontaktpunkte strategisch geplant sein: Was ist der Zweck? Werden neue Kontaktpunkte intelligent in das bestehende Kommunikationskonzept eingewoben? Und wie kann für den Kunden relevanter Content dafür generiert werden? Auch wenn diese Fragen nicht an einem Tag beantwortet werden können, führen sie am Ende zum Ziel – wie etwa John Deere beweist. Der Landtechnikhersteller kennt die Bedürfnisse seiner Kunden genau und stellt diesen über wohl ausgewählte digitale und analoge Kanäle relevanten Content zur Verfügung.

Die Mühe zahlt sich aus

Die Relevanz einer starken Marke ist unbestreitbar. Allerdings macht unsere Studie deutlich, dass viele B2B-Unternehmen noch weit davon entfernt sind, ihre Möglichkeiten auszuschöpfen. Das ist schade. Auch wenn eine starke Marke nicht von heute auf Morgen entsteht und der Weg zu einem positiven Kundenerleben mehr bedeutet als bunte Kommunikation, steht eins fest: die Mühe zahlt sich aus. Widmet man sich als B2B-Unternehmen seiner Marke mit Professionalität, erzielt man nachhaltige und bessere Effekte als die Konkurrenz. Die Hälfte der B2B-Entscheider weiß, dass eine starke Marke bei Kunden als ein wichtiger Türöffner dient. 43% erleben, dass die Marke einen hohen und positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden und auf die Wiederkaufsrate nimmt (80%). Waren es im Jahr 2014 lediglich 28%, sind heute 61% der Überzeugung, dass eine starke Marke den Marktanteil steigert. Zudem wissen 51% bzw. 46%, dass das Absatz sowie der Umsatz pro Kunde erhöht werden können.

Neben einer positiven Beeinflussung des Umsatzes geben über 60% an, dass auf Basis einer starken Marke ein hoher Differenzierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden kann. Auch die Weiterempfehlungsbereitschaft steigt, sagen heute 72%. Dies sind Indikatoren, dass die Kundenzufriedenheit, die Kundenbegeisterung und folglich die Loyalität durch starke Marken verbessert

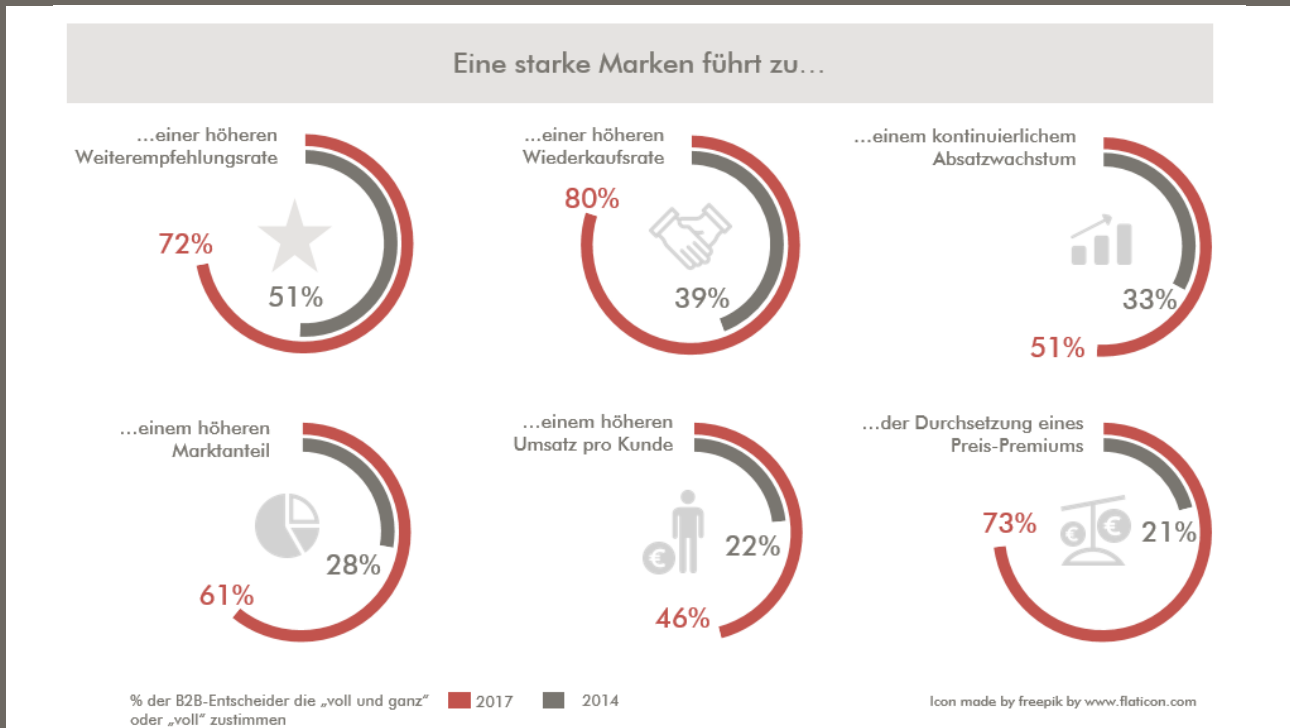


Abb. 4: Vergleich der Unternehmenskennzahlen von 2014 zu 2017.

werden kann. Sind die Kunden begeistert und loyal, so macht sich dies auch im Unternehmensergebnis bemerkbar. Entsprechend sagen 73%, dass sich durch eine starke Marke ein deutliches Preis-Premium erzielen lässt – das sind satte 52% mehr als noch im Jahr 2014.

Doch wie steht es um Ihre Marke? Verfügen Sie über eine starke strategische Basis? Und sorgt Ihre Marke an den relevanten Kontaktpunkten für Begeisterung? Mit unserer Checkliste decken wir mögliche Optimierungspotenziale auf.