

Marken im B2B – der ungeküsste Frosch

Die Marke als strategischer Faktor führt in Industrieunternehmen noch immer ein Schattendasein. Zu Unrecht: schließlich treiben Marken den Wert von Unternehmen, wie beispielsweise BASF, Würth und Heidelberger Druckmaschinen eindrucksvoll belegen. In B2B-Branchen setzen sich bis zu 20% des Börsenwertes aus dem Wert der Marke zusammen, so eine Studie von CoreBrand und der Columbia Business School. So hoch dieser Wert klingen mag, so niedrig ist er im Vergleich zu dem Wert von 67 %, den PWC über alle Branchen hinweg ermittelt hat. Ohne Frage hinkt der B2B-Bereich in Sachen Markenführung hinterher, Potenziale werden nicht ausgeschöpft. Marken treiben den Profit: für Produkte von Premium-Industrieunternehmen sind entsprechende Premiumpreise zu erzielen. Doch nicht nur das: Die Heidelberger Druckmaschinen AG erzielt als Weltmarkt-

führer nicht nur höhere Preise im Verkauf als ihre Wettbewerber, sondern die Kunden erhalten bei ihren Banken für die Finanzierung der teilweise 2 Mio. Euro teuren Maschinen ein besseres Rating, wenn sie eine Heidelberger Druckmaschine finanzieren möchten. Der Wiederverkaufswert ist höher als beim Wettbewerb, die Nachfrage nach gebrauchten Maschinen ist enorm. Der Return on Investment starker Marken ist aus Kundensicht höher als der schwacher Marken.

Trotz allem steckt das Thema Marke im B2B-Bereich voller ungenutzter Potenziale:

- Den Geschäftsführern und Vorständen fehlt die Einsicht in die Bedeutung der Marke. Die Marke als immaterielles Gut wird deshalb nicht so professionell

gemanagt, wie dies erforderlich wäre: Sie wird nicht zur Chefsache gemacht. Vielmehr glauben – gerade mittelständische Unternehmen – an die Macht überlegener Produktqualität, die es selbst im B2B-Bereich heute nur noch selten gibt. Die Frage nach der Identität der Marke, also den wesensprägenden Merkmalen einer Marke, führt oft zu Ratlosigkeit und zu extrem uneinheitlichen Aussagen selbst im Management. Was soll dann beim Kunden als Botschaft ankommen, wenn selbst Top-Manager nach der Frage zu dem zentralen Positionierungssatz der Marke kleine Abhandlungen schreiben, die nicht auf den Punkt sind?

- Die Mitarbeiter glauben, die Kundenbedürfnisse zu kennen. Weit gefehlt: bei der Gegenüberstellung von Kundenbedürfnissen aus Innen- und Außensicht klaffen die Ergebnisse auseinander. Während Manager häufig funktionale Eigenschaften wie Innovationskraft oder Nutzen wie technische Features und den Preis auf der Wunschliste ihrer Kunden an oberster Stelle sehen, spielen für Kunden auch psychosoziale Nutzen wie Zuverlässigkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. In Zeiten der Konzentration auch auf Kundenseite müssen sich Einkäufer auf ihre Lieferanten verlassen können. Erst eine Spiegelung beider Seiten der Medaille bringt den Status an den Tag und gibt Aufschluss darüber, an welchen Hebeln die Markenpositionierung anzusetzen hat.
- Eine markenorientierte Einstellung im Unternehmen ist nur in Ansätzen vorhanden: die Marke wird in ihrer Bedeutung auf das Logo und die Produktion von Broschüren reduziert, weitergehende strategische Aspekte werden vernachlässigt. Mitarbeiter in allen Abteilungen des Unternehmens sind auf die Marke, ihre Kompetenzen und Kernwerte auszurichten.



Beispiel für eine der erfolgreichsten B2B-Marken: Heidelberger Druckmaschinen



Benchmark am integrierten Markenauftritt von Yello

Ein weiterer Aspekt rückt die Bedeutung der Marke in das Scheinwerferlicht: die zunehmende Professionalisierung der vermeintlichen Billiganbieter aus den sich rasch entwickelnden Ländern wie China und Indien führt dazu, dass in den Einstiegssegmenten ernsthafte Wettbewerber auf den Markt treten, die mittlerweile für Standardanwendungen akzeptable Qualität zu teilweise sehr niedrigen Preisen anbieten. Umso wichtiger ist die Differenzierung der Hersteller der ‚alten‘ Industrienationen. Ein Segen wird häufig im Downgrading oder

Nur wenn jeder Mitarbeiter im Sinne eines ‚Behavioral Branding‘ die Marke lebt, kommt beim Kunden ein einheitlich imageprägendes Bild der Marke an. Besonders in B2B-Unternehmen ist der Markenkontaktpunkt ‚Mensch‘ von zentraler Bedeutung, stellt er doch die personalisierte Marke für den Kunden dar.

- Die Markenkommunikation erfolgt technisch-emotionslos. Der Gang über internationale Industriemessen ist ernüchternd: Austauschbare Themen, technisch und argumentativ überladene Messestände, zu wenig Ausrichtung auf den Kunden als Menschen, der begeistert und emotional berührt werden will. Die Marke muss für den Kunden erlebbar gemacht werden.
- Der Markenauftritt erhält keine formal und inhaltlich integrierte Klammer: die Bildwelten in Anzeigen decken sich beispielsweise nicht mit denen auf Messen; die Art des Vertriebsauftritts

beim Kunden deckt sich nicht mit der Positionierung der Marke. Eine einheitliche Klammer signalisiert dem Kunden hingegen entlang sämtlicher Markenkontaktpunkte, mit wem er es zu tun hat, für welche Tonalitäten die Marke steht und das so einfach wie möglich. B2B-Unternehmen sollten sich hier markenorientierte Unternehmen anderer Branchen als Vorbilder vor Augen führen, z. B. die Marke Mini oder die Marke Yello-Strom.

- Die Marketingorganisation hat keinen gleichrangigen Stellenwert neben der Übermacht der Entwicklungsabteilung. Außerdem ist sie vielfach atomisiert: regionale Marketingabteilungen haben in Bereichen freie Handlungsspielräume, die zum Wildwuchs der Markenführung über Landesgrenzen führen. Global Accounts werden so unnötig verwirrt. In der Markenführung ist nur so viel lokale Anpassung sinnvoll, wie positionierungsbezogen, kulturell und sprachlich erforderlich ist.

Downsizing gesucht, um mithalten zu können. Ein Trugschluss: wer heute gut und hochpreisig kann, kann morgen nicht auch automatisch einfach und preiswert. Versuche, die Marke in diese Richtung zu dehnen, gehen zu Lasten des Markenkapitals. Eindrucksvoll hat dies der DaimlerChrysler Fall bewiesen: höchste Anforderungen an die Ingenieursleistung und Qualität von Autos lassen sich nicht einfach abschütteln und auf einfachere Anforderungen umlegen. Vielmehr muss außerhalb der bestehenden Strukturen, aber vor allem außerhalb der Reichweite der Kernmarke ein Umfeld geschaffen werden, das sich der Wettbewerbsabwehr in unteren Segmenten widmet.

Nur durch eine konsequente Ausrichtung auf die Marke als zentrales Asset der strategischen Unternehmensführung lassen sich auch im B2B-Bereich die Schätze starker Marken heben.