

# Marken in B2B-Märkten intern verankern

## Die Menschen hinter einer Marke machen den Unterschied.

Viele Vorstände in B2B-Branchen sehen eine Marke nur als bunte Kommunikation, die sich hauptsächlich für vermeintlich kundennahe B2C-Märkte eignet. Doch damit liegen sie falsch. Denn eine Marke schafft auch im B2B-Bereich einen wertvollen Beitrag zur Wertschöpfung und ist weitaus mehr als nur reine Kommunikation.

Vergleichbare Anbieter mit nahezu identischer Qualität und ähnlicher Preisstellung konkurrieren immer stärker um die Gunst der Kunden im B2B-Bereich. Zudem wissen die relevanten Einkäufer häufig weniger über ihre Zulieferer, als diese selbst tatsächlich meinen. In den meisten Fällen wird der Begriff Marke nur auf einzelne Produkte bezogen, anstatt diesen auch als Absender von Leistungen oder eines Vertriebsmitarbeiters zu verstehen, der diese Produkte dem Kunden vermittelt. Nur wenige Vorstände wie der Vorstandsvorsitzende des Werkzeugmaschinenkonzerns Gildemeister erkennen in Marken den „Schlüssel für einen Markterfolg“. Eine Marke ist wesentlich mehr als nur die beim Patentamt registrierte Herkunftsbeschreibung eines Produkts oder einer Leistung. Sie ist eine Mission für das Unternehmen und ein Versprechen an den Kunden, das bei allen Kundenkontakten glaubhaft und kompetent vermittelt werden muss. Unternehmen wie Caterpillar, IBM, Würth, Hilti oder BASF liefern den Beweis für die Kraft starker Marken im B2B-Bereich und machen ihre Mitarbeiter zum elementaren Bestandteil ihrer Markenstrategie.

### 1. Marken schaffen Identifikation und Fokus für ein Unternehmen

Der CEO von Honeywell, David Cote, schreibt in dem firmeneigenen Markenhandbuch völlig zu Recht: „Every Honey-

well employee is a brand ambassador. With every customer contact and whenever we represent Honeywell, we have the opportunity either to strengthen the Honeywell brand or to cause it to lose some of its luster and prestige. Generations of Honeywell employees have built our powerful brands with their hard work, spirit of innovation, passion for quality and commitment to customers.“ Der Aufbau einer starken Marke erfordert nicht nur das Involvement des Top Managements, sondern auch die Verankerung im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter.

### Führungskräfte als Leitfiguren der internen Markenführung

Das Verständnis und Bewusstsein für die Marke muss von den obersten Führungsebenen initiiert und nachhaltig verankert werden. Vorstand oder Inhaber in B2B-Unternehmen sind zentrale Leit- und Identifikationsfiguren. Ihre Handlungen beeinflussen nachhaltig die Glaubwürdigkeit einer Marke nach innen und außen. Symbolische Handlungen im Sinne der Marke, wie z.B. das konsequente Tragen eines Firmenpins, wie bei Dr. Jürgen Hambrecht von der BASF, oder die regelmäßige Integration der Markenwerte in Vorstandsreden schaffen ein einheitliches Grundverständnis bei den Mitarbeitern und fördern die nachhaltige Identifikation mit einer Marke.

### Behavioral Branding bei Mitarbeitern nachhaltig verankern

Interne Markenkampagnen, Roadshows und Schulungen helfen dabei, zu Beginn eines Roll-Outs das grundlegende Verständnis für die eigene Marke zu schaffen. Um die Markenwerte nach innen glaubhaft und vor allem einfach zu transportieren, helfen strategische

Initiativen den Nukleus der Marke zu vermitteln. So hat die Robert Bosch GmbH sich bereits vor einiger Zeit einen internen Fokus mit der Initiative „**BeQik, BeBetter, BeBosch**“ gesetzt. Sie dient dazu, die Kernwerte der Marke an die Mitarbeiter zu vermitteln. **BeQik** steht für das Übertreffen der Kundenerwartungen. Der Name umfasst die **Qualität, Innovation** und den **Kundenfokus**. **BeBetter** reflektiert die **Zuverlässigkeit und Stabilität**, während **BeBosch** den **Stolz und Enthusiasmus** verkörpert, der die Mitarbeiter motiviert.

Intranetportale wie das „Brandville“ von Siemens und Markenhandbücher, die über das klassische CD-Handbuch hinausgehen, schaffen langfristige Wissensplattformen, um offene Fragen der Mitarbeiter zu klären. Gleichzeitig können unterhaltsame Plattformen zum Austausch von Erlebnissen mit einer Marke Interaktion schaffen, wie z.B. das Portal „My-basf-story.com“ für die 95.000 BASF-Mitarbeiter in aller Welt. Neben der reinen Wissensvermittlung ist ein gezieltes Storytelling um die Mythen einer Marke besonders wirksam. Sicherlich wird man einem neuen Mitarbeiter bei DHL die Expertise in Logistikdienstleistungen rund um den Erdball erklären können. Aber ist es nicht spannender, einem neuen Mitarbeiter zu erzählen, dass die Marke DHL von den Namensgebern Adrian **Dalsey**, Larry **Hillblom** and Robert **Lynn (D, H and L)** gegründet wurde, die ihr erstes Geld mit der schnellen Lieferung von Schiffspapieren per Luftweg verdienten und dadurch den Reedereien Zeit und Geld sparten?

Damit von der Definition der Marke aber nicht nur leere Worthülsen und schöne Bilder bleiben, müssen die Führungskräfte der nachgelagerten Ebenen die definierten Markenwerte aktiv vorleben und



Imageanzeige ThyssenKrupp

gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Freiräume und Ansatzpunkte zur Umsetzung der Marke für die tägliche Arbeit schaffen. Schulungen und Leuchtturmprojekte für ausgewählte Bereiche können wichtige Ansatzpunkte für die Umsetzung der Marke im Denken, Fühlen und Handeln schaffen. Die feste Etablierung eines Markenbotschaftersystems und die regelmäßige Schulung von Mitarbeitern sichern dabei die Kontinuität der Markenführung. Neben der Vermittlung von Wissen und der Verankerung von Markenwerten im Verhalten der bestehenden Mitarbeiter gewinnt allerdings auch die Attraktion neuer Mitarbeiter durch Employer Branding stark an Bedeutung. Unternehmen wie DHL oder ThyssenKrupp stellen daher zu Recht die Bedeutung ihrer Mitarbeiter in den Fokus von Markenkampagnen. Diese wirken nicht nur nach außen, sondern auch nach innen.

Die Verankerung der Marke nach innen ist dabei kein Selbstzweck, sondern ein wirksamer Hebel zur Schaffung von Wertschöpfung. Der Grund dafür ist einfach. Eine Marke schafft nach innen den notwendigen Fokus für Mitarbeiter, motiviert diese und erleichtert Entscheidungen im Alltag, die getroffen werden müssen. Zwar investierten viele Unternehmen in

der Chemiebranche wie BASF oder Altana zweistellige Millionenbeträge in ihre Markenkampagnen, solche Markenbudgets sind allerdings gering im Vergleich zur Wirkung eines persönlichen Kontaktes mit einem Mitarbeiter einer dieser Corporate Brands. Im Gegensatz zu den B2C-Märkten haben B2B-Unternehmen hier einen entscheidenden Vorteil. Sie stehen in direktem Kontakt mit ihren Kunden und können daher ihre Marke durch persönlichen Kontakt transportieren, anstatt nur über teure Werbekampagnen mit hohen Streuverlusten zu agieren.

## 2. Vertrieb und Marke – Scheinehe oder Liebesbeziehung?

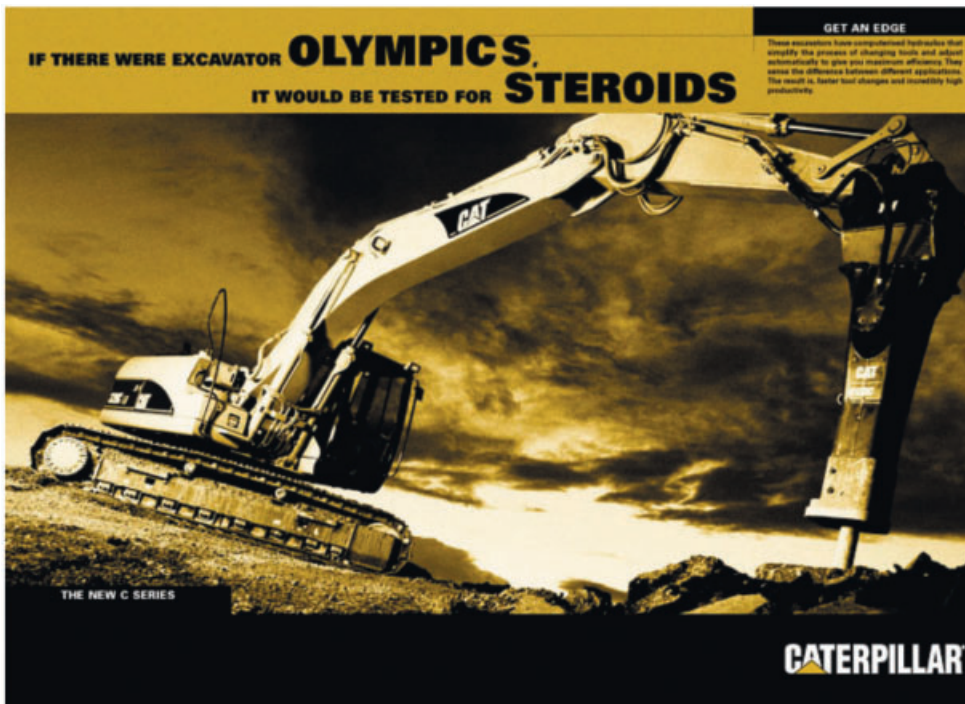
### Kaufentscheidungen im B2B werden nicht nur rational getroffen

Gerade in Märkten, in denen technisch-homogene Produkte angeboten werden, bestehen erhebliche Differenzierungspotenziale, die den Anbietern selbst meist nicht bewusst sind. Einkaufsentscheidungen in B2B-Branchen wie z.B. in Form von Buying Centern basieren stets auf einer Mischung zwischen Vernunft und Gefühl. Dies blenden B2B-Unternehmen oft aus und gehen von einer rein rational getriebenen Entscheidungsfindung aus. Oft heisst es hier auch, die Marke habe

überhaupt keine Bedeutung, obwohl zahlreiche Studien das Gegenteil beweisen. Erst, wenn man als Vertriebsmitarbeiter bei einem Besuchstermin stundenlang warten muss, weil das Gegenüber die Marke nicht kennt oder Preisverhandlungen weitaus einfacher gelingen, beginnt man zu verstehen, welcher Wert in starken Marken tatsächlich steckt. Darüber hinaus können auch weiche Faktoren eine nachhaltige Differenzierung schaffen, wenn sich alle faktischen Leistungen in einem Qualitätspat befinden. So werden Kunden einen Vertriebsmitarbeiter von Würth „gefühl“ anders wahrnehmen, als einen Mitarbeiter von Hilti, auch wenn beide identische Produkte anbieten würden.

### Marken sorgen für einen klaren Auftritt

B2B-Transaktionen involvieren oft eine Vielzahl an Leuten. OEM Ingenieure interagieren mit Vertriebsleuten und einer Vielzahl von Ansprechpartnern bei Kunden. Die Marke hilft, einen einheitlichen konsistenten Auftritt zu erzeugen und somit auch die Leistungen und Produkte zu kanalisieren. Die Alternative ist, dass jeder Vertriebsmann im Kundenkontakt seine individuelle Markenführung betreibt, die bei jedem Kunden ein anderes Bild hinterlässt. Somit gilt: Anstatt 100 Markenmanager lieber 100 Botschafter einer Marke. Das Unternehmen Caterpillar ist ein hervorragendes Beispiel hierfür. Vor etwa zehn Jahren stand die Marke nach einer Dezentralisierung von einzelnen Divisionen vor einem Problem. Die einzelnen Bereiche begannen regelrecht Logo-Wettbewerbe unter den Mitarbeitern zu veranstalten, die dem Markenlogo ständig neue Zusätze beifügten und neue Produktnamen erfanden. Besonders populär waren bedeutungslose Akronyme, die das Wort Caterpillar enthielten. Das Markenmanagement reagierte und schaffte ein Schulungsprogramm mit dem Namen „One Voice“. In den folgenden Jahren durchliefen mehr als 10.000 Mitarbeiter und auch Vertreter der kooperierenden Werbeagenturen das „One Voice“-Programm, um diese mit der Identität und



# CATERPILLAR®

Kommunikation von Caterpillar

den Werten der Marke vertraut zu machen und den Umgang in der Kommunikation zu schulen.

## Marken schaffen Wert für den Vertrieb

Die meisten Vertriebsleute in der B2B-Branche können mit ihren detailverliebten Ausführungen ganze Bücher füllen und sind wahre Kenner ihres technischen Produkts. Bei direkter Nachfrage können die meisten Vertriebsmitarbeiter jedoch nicht die Frage beantworten, warum ein Kunde das eigene Produkt gegenüber den Wettbewerbern vorziehen soll. Meist wird hier der Preis als ausschlaggebendes Kriterium benannt. Dabei gibt es selbst bei stark austauschbaren Produkten Möglichkeiten, eine nachhaltige Differenzierung zu schaffen.

Anstatt die Kaufargumentation individuellem Verhandlungsgeschick zu überlassen, müssen Unternehmen Argumentationslinien entlang der zentralen Nutzen einer Marke herausarbeiten und ihre Vertriebsmannschaft darauf einschwören. Das Versprechen einer Marke muss in weni-

gen Augenblicken vermittelt werden können. Dabei gilt es (1.) funktionale (Was ist der technische Vorteil?), (2.) ökonomische (Was bringt das Produkt in finanzieller und zeitlicher Hinsicht?) und (3.) emotionale Nutzen (Wie fühlt sich die Geschäftsbeziehung mit der Marke an?) zu erfassen. Besonders Marken, die über die funktionale und ökonomische Ebene hinausgehen, realisieren erhebliche Preisprämien und schaffen starke Wettbewerbsvorteile und Markenloyalität. In der Mitte der 80ziger Jahre hatte IBM nicht die besten Computersysteme oder den günstigsten Preis. „Big Blue“ wurde dennoch der Marktführer für Unternehmenssysteme, weil für die Einkäufer galt: „You never got fired for buying IBM“. Die Verantwortlichen für die IT kauften eine vertrauensvolle Beziehung, Sicherheit und Service. Selbst ein stark durch Technologie und Controlling geprägtes Unternehmen wie GE führt einen Großteil seines immensen Umsatzwachstums auf den „Vertrauensfaktor GE“ zurück.

## Führungskräfte müssen auch im Vertrieb Marken vorleben

Und auch hier sind Top Manager als wichtigste Vertreter der Marke in den Vertrieb mit einzubeziehen. Bei Bosch bspw. sind die elf Vorstände den wichtigsten OEM-Kunden zugeordnet. Als Jeff Immelt noch bei GE Plastics tätig war, besuchte er jede Woche einen der Kunden seines Bereichs. Immelts Engagement signalisierte nach innen und nach außen die Bedeutung der Kunden. Gleichzeitig konnte die Führung somit wichtige Einblicke in die täglichen Herausforderungen der Vertriebsmannschaft gewinnen. Auch bei dem erfolgreichen Unternehmen Würth bilden Mitreisen der Führungskräfte im Vertrieb einen elementaren Bestandteil der Führungskultur.

## Markenführung endet nicht beim Vertriebspartner

Ein weiteres gutes Beispiel für das Zusammenspiel von Markenführung und Vertrieb ist die Marke Caterpillar, die ihre Vertriebspartner als Sprachrohr ihrer Marke aktiv in den Markenbildungs-

prozess einbezieht. Vertriebsmitarbeiter und Handelspartner haben klare Standards und Leitlinien, um den Wert der Marke Caterpillar nachhaltig zu stärken.

Vertriebspartner werden aktiv in die eigenen Anstrengungen hinsichtlich Produktqualität, Kostenreduktion und Produktionsoptimierung einbezogen. Das „Partners in Quality Program“ schafft eine Bindung von Entwicklungsingenieuren mit ausgewählten Vertriebspartnern. Die Teammitglieder treffen sich alle drei Monate, um relevante Qualitätsthemen zu diskutieren. Vertriebspartner bewerten jedes Produkt. Bei auftauchenden Problemen werden die Informationen sofort an das produzierende Werk zurückgespielt.

Die Marke ist somit ein wichtiges Instrument im Vertrieb, um Markenbekanntheit aufzubauen, die Kaufargumente zu kanalisieren und innerhalb unterschiedlicher Distributionskanäle Margen und Loyalität der Kunden gegenüber Niedrigpreis-Anbietern zu sichern.

### 3. Markenführung organisatorisch verankern – auf die Prozesse kommt es an

#### Notwendigkeit für eine organisatorische Verankerung erkennen

In der B2B-Praxis fehlt es an einer organisatorischen Verantwortung der Markenführung. Prozesse und Strukturen sind nicht markenkonform gestaltet, sondern rein produkt- oder vertriebsgetrieben. Laut einer Studie von Brand Rating wird die Markenstrategie zwar in über 70 Prozent der befragten Unternehmen im Führungskreis und in Abstimmung mit der Unternehmensplanung erstellt, jedoch erfolgt nur in 28 Prozent der Fälle eine Kommunikation an verschiedene Geschäftsbereiche oder Auslandsorganisationen. Gerade in Zeiten zunehmender Globalisierung ist jedoch die Bildung eines einheitlichen Markenbildes über die Landesgrenzen hinweg essenziell.

#### Strukturen und Prozesse für die Markenführung schaffen

Organisatorisch ist die Markenführung häufig noch als Teilaufgabe der Kom-

munikationsabteilung, des Vertriebs oder innerhalb des technisch orientierten Produktmarketings angesiedelt. Während man in B2C-Branchen vor Jahrzehnten dazu übergegangen ist, interne Strukturen um Marken herum als Treiber der Wertschöpfung zu bilden, ist in den B2B-Branchen meist die Entwicklung oder die Produktion die maßgebende Abteilung. Hier bestimmt meist der Entwickler oder die Fabrik, von der das Produkt vom Fließband läuft, das Branding.

Markierungsfragen bei Neuakquisitionen werden aus dem Bauch entschieden oder ganz unterlassen. Dies führt dazu, dass im Kundenkontakt undurchsichtige Konstellationen entstehen. Daher gilt der Grundsatz: **Interne Strukturen nicht nach außen tragen!**

#### Transparenz über den Kunden erlangen

Bereits über die entscheidungs- und kaufrelevanten Kriterien der Kategorie besteht nur selten Transparenz. Marktanalysen beschränken sich auf geographische oder technische Kriterien.

Kundensegmentierungen oder die Ermittlung von Kategorietreibern erfolgen meist intuitiv und selten über fundierte, objektiv nachvollziehbare und reproduzierbare Marktforschung.

Die Markenbekanntheit oder auch die tatsächlichen Faktoren der Markenentscheidungen, die von unterschiedlichen Zielgruppen getroffen bzw. von Meinungsbildnern beeinflusst werden, lassen sich nur selten systematisch erfassen sowie aktiv und zielgerichtet führen und verfolgen.

**Fazit:** Würden B2B-Unternehmen so professionell an ihrer Marke arbeiten, wie an ihren Produkten, wäre dies ohne Frage ein Wachstumstreiber für mehr Umsatz und Profit. Diese Potenziale lassen sich jedoch nicht ohne loyale Mitarbeiter und motivierte Führungskräfte erfüllen. Interne Markenführungsprogramme helfen dabei, das interne Markenverständnis zu stärken und somit das Leistungsversprechen im Kundenkontakt mit Leben zu füllen. In der Organisation wie im Prozessmanagement ist zukünftig mit

gleichen analytischen Fähigkeiten und der Rigidität in der Umsetzung vorzugehen, wie es schon heute im Produktions-, Entwicklungs- oder Kostenmanagement der Fall ist.

#### Key Takeaways:

#### Was B2B-Unternehmen in der Markenführung lernen können:

- Marken schaffen im B2B echten Mehrwert. Jeder Mitarbeiter bis hin zum Vorstandsvorsitzenden beeinflusst mit seinem Verhalten die Markenwahrnehmung der Kunden. Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten durch starke Marken klaren Fokus, der sich doppelt auszahlt. Einerseits durch motivierte und loyale Mitarbeiter und andererseits durch bessere Geschäftsergebnisse.
- Im Vertrieb bestehen erhebliche Potenziale durch die Markenführung. Kaufentscheidungsprozesse in B2B-Branchen laufen nicht ohne Emotionen ab. Diese dienen als Entscheidungsvereinfachung für Buying Center. Die Marke leistet hier einen wichtigen Beitrag zum Vorverkauf, öffnet Türen und bietet Leitplanken für die Kaufargumentationen.

#### Was B2B von B2C lernen kann:

- Professionelle Strukturen und Prozesse zeichnen die Markenführung in B2C-Märkten im Gegensatz zur Markenführung im B2B-Bereich aus. Klare Verantwortlichkeiten und Prozesse sind daher eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft.

#### Was B2C von B2B lernen kann:

- Unternehmen aus B2C-Branchen können viel von der Beziehungspflege der B2B-Unternehmen lernen. In B2C-Märkten kommunizieren Werbung und Produkt mit dem Kunden, in B2B-Märkten haben Unternehmen direkte Kontaktpunkte mit dem Kunden.