ESCH. The Brand Consultants

NEWSLETTER 2/2008

Besuchen Sie unsere Internetseite www.esch-brand.com und melden Sie sich für unseren Online-Newsletter an.

Marken in B2B-Märkten intern verankern

Die Menschen hinter einer Marke machen den Unterschied.

Seite 2–5

Quick – Takeaways:

Employer Branding: Nicht nur High Potentials, sondern Right Potentials gewinnen.
Wie wirbt man, um die richtigen Mitarbeiter anzuziehen?
Prüffragen zur wirksamen Gestaltung von Anzeigen für das Employer Branding.

Seite 6

Mit Marken Dienstleistungen ein Gesicht verleihen

Markenkonforme Gestaltung von Kontaktpunkten bei Dienstleistungsunternehmen

Seite 7–11

Ankündigung Seminar Behavioral Branding

Seite 11

Werbecheck: Einiges geht, einiges geht nicht.

Gut, wenn man es vorher weiß.

Seite 12–14

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 Honeywell 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 Initative **„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 **Q**ualität, **I**nnovation und den **K**undenfokus. **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 **D**alsey, Larry **H**illblom and Robert **L**ynn (**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.

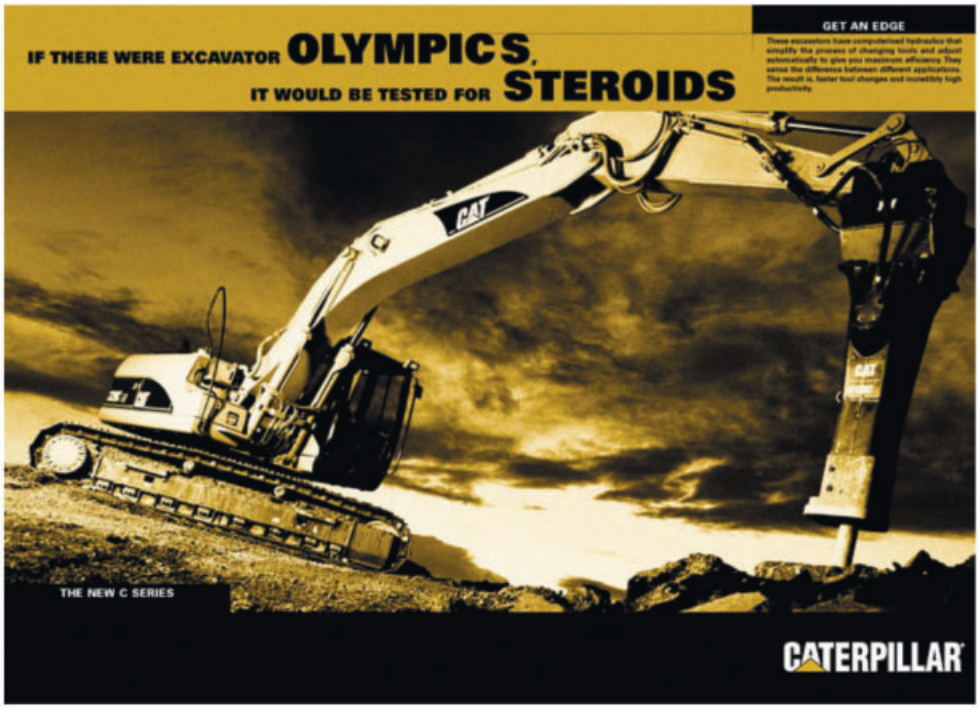
2. Vertrieb und Marke – Scheinehe oder Liebesbeziehung?

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 Qualitätspatt befinden. So werden Kunden einen Vertriebsmitarbeiter von Würth „gefühlt" 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 wenigen 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 Kommunikationsabteilung, 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.

Quick – Takeaways

Employer Branding: Nicht nur High Potentials, sondern Right Potentials gewinnen. Wie wirbt man, um die richtigen Mitarbeiter anzuziehen? Prüffragen zur wirksamen Gestaltung von Anzeigen für das Employer Branding.

Prüffragen zum Aufbau einer erfolgreichen Employer Brand	☑	☒
Entspricht die Anzeige sowohl den inhaltlichen Anforderungen der Stelle als auch den Anforderungen der Marke?		
Sind Kommunikation und Recruiting-Anzeigen aufeinander abgestimmt (inhaltliche und formale Integration)?		
Erfolgt in der Recruiting-Anzeige eine klare Vermittlung der Markenwerte?		
Werden eigenständige, markentypische Bildmotive verwendet?		
Ist die Recruiting-Anzeige sofort der Marke zurechenbar?		
Ist die Recruiting-Anzeige ansprechend gestaltet?		
Ist die Recruiting-Anzeige auf die Informationsüberlastung abgestimmt, d. h. schnell wahrnehmbar und leicht verständlich?		

Positiv-Beispiel für Recruiting-Anzeigen:

Negativ-Beispiele für austauschbare Recruiting-Anzeigen:

Mit Marken Dienstleistungen ein Gesicht verleihen

Markenkonforme Gestaltung von Kontaktpunkten bei Dienstleistungsunternehmen

In Deutschland leisten Dienstleistungen mit gut 70 Prozent den größten Beitrag zu Wertschöpfung und Beschäftigung. Laut des aktuellen DIHK-Branchenreports läuft der Jobmotor Dienstleistungssektor auch 2008 ungebremst weiter. Die zunehmende Größe und Bedeutung des Dienstleistungsmarktes bedingt eine verschärfte Wettbewerbssituation und damit die Notwendigkeit einer stärkeren Profilierung. Die Markierung von Dienstleistungen geht allerdings weit über Kommunikation und formschöne TV-Spots hinaus. Marken sind die durch Kommunikation aufgebauten Erwartungen, welche es an allen relevanten Markenkontaktpunkten einzulösen gilt.

Visibility: Nur das, was Kunden erfahren, stärkt die Marke.

Je weniger eine Dienstleistung greifbar ist, desto höher ist die Notwendigkeit ihrer Markierung. Denn gerade für Dienstleistungen gilt: Was der Kunde nicht wahrnimmt, kauft er nicht. In diesem Sinne formulierte Berry (1980) die Handlungsmaxime „Making the Service Tangible". Wie aber macht man Nicht-Fassbares sichtbar? Der Zimmerservice im Hotel faltet beispielsweise das Ende der Toilettenrolle, um zu zeigen, dass das Bad gereinigt wurde. Ein Aufkleber am Autospiegel zeigt an, dass das Fahrzeug nach der Reparatur gewaschen wurde. Ein Schild an der Kleidung gibt Aufschluss über dessen Reinigung. Es bedarf also bestimmter Hinweisreize, um Dienstleistungen für den Kunden erfahrbar zu machen.

Eine weitere Möglichkeit, Dienstleistungen sichtbar zu machen, liegt in der Visualisierung des Leistungsversprechens der Marke. Dies kann entweder durch eine symbolhafte Gestaltung des Logos oder die Verwendung eines Schlüsselbildes geschehen, welches den zentralen Markennutzen bildhaft zum Ausdruck bringt. So signalisieren die „good hands" als Logo der Allstate-Versicherung persönliche Betreuung und der Schutzschirm als Schlüsselbild der Versicherungskammer Bayern das Gefühl, dass man als Kunde beschützt und gut aufgehoben ist.

Die visuelle Darstellung des Leistungsversprechens reicht aber nicht aus, um die Markenpositionierung glaubhaft an die Kunden zu vermitteln. Entscheidend ist die Einlösung des Leistungsversprechens an jedem einzelnen Kontaktpunkt mit der Marke. Anhand eines Buying-Cycles lassen sich die jeweiligen Markenkontaktpunkte den einzelnen Kaufphasen zuordnen.

Einer der wichtigsten Kontaktpunkte in der Vorkaufphase bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken stellt neben der Werbung die Filiale dar. Im Gegensatz zu Produktmarken, welche in der Regel im direkten Konkurrenzumfeld platziert werden, können die Filialen hier zur exklusiven Präsentation der Marke genutzt werden. In der Realität besteht aber noch deutlich Verbesserungsbedarf.
So ist die Außen- und Innengestaltung der Filialen uneinheitlich und überwiegend markenfrei. Damit bleibt viel Potenzial zum Imageaufbau ungenutzt. Die Folge ist ein zersplittertes und verwässertes Bild in den Köpfen der Konsumenten.

Visualisierung des Leistungsversprechens durch Logo oder Schlüsselbild

Exemplarische Kontaktpunkte im Buying-Cycle der Volksbanken Raiffeisenbanken

In der Kaufphase ist neben einer markengerechten Durchführung des persönlichen Beratungsgesprächs auch auf den Internet-Auftritt zu achten, da zukünftig mehr und mehr Verträge online abgeschlossen werden. Oftmals wird aber allein die Startseite – wenn überhaupt – zur Vermittlung der Markenpositionierung genutzt. Die entscheidenden Seiten für den Online-Vertragsabschluss sind dagegen häufig markenfrei gestaltet.
Angesichts der Tatsache, dass die Marke zur Differenzierung vom Wettbewerb dient und wesentlich die Kaufentscheidung mit beeinflusst, ist eine solche Unachtsamkeit in der Markenführung fatal.
Um einen einheitlichen Markenauftritt zu schaffen, ist es daher notwendig, die relevanten Kontaktpunkte in allen Kaufphasen markenspezifisch zu gestalten und aufeinander abzustimmen.

Systematische Analyse der Markenkontaktpunkte

Auch für die Führung von Dienstleistungsmarken gilt daher: Umsetzung ist Strategie! Das Markenmanagement darf nicht dem Zufall überlassen werden und muss an allen relevanten Kontaktpunkten erfolgen. Markenkontaktpunkte stellen dabei alle Berührungspunkte mit einer Marke dar. Starke Marken bedürfen ähnlich systematischer und kontinuierlicher Investitionen und Steuerung wie Anlagen und Fabriken. Investitionen betreffen hierbei vor allem die Kommunikation und den Service, da jeder Servicemitarbeiter ein Sprachrohr für das Leistungsversprechen des Unternehmens oder der Dienstleistung ist.

Um die kommunikativen Kontaktpunkte wirksam auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und die Markenidentität abzustimmen, empfiehlt sich folgendes Vorgehen für die Markenkontaktpunktanalyse:

Innenräume der Volksbanken Raiffeisenbanken als markenfreie Zone

1. Im ersten Schritt sind die relevanten Kontaktpunkte aus Sicht des Managements zu bestimmen. Die Bedeutung dieser kommunikativen Kontaktpunkte für die Marke ist auf Basis vorhandener Marktkenntnisse einzuschätzen. Anschließend ist zu prüfen, inwiefern die Managementkapazitäten ausreichen, diese Kontaktpunkte wirksam markenspezifisch zu gestalten.

2. Auf der zweiten Stufe sind nun die relevanten Anspruchsgruppen dahingehend zu analysieren, wie aus deren Sicht aktuelle und ideale kommunikative Kontaktpunkte zur Marke aussehen. Hierbei erfolgen gleichzeitig eine Kategorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Zuordnung zu den einzelnen Phasen des Buying-Cycles. Die Wichtigkeit sowie die Leistungsstärke der kommunikativen Kontaktpunkte sind ebenso zu erfragen, wie die subjektiv empfundene Übereinstimmung zur Markenpositionierung.

3. Im dritten Schritt erfolgt auf Basis des Abgleichs zwischen der Innensicht und der Außensicht eine Priorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Analyse, inwieweit diese mit der angestrebten Markenpositionierung in Einklang stehen, um Optimierungspotenzial zu erarbeiten.

4. Im abschließenden Schritt wird ein konkreter Plan zur Optimierung der kommunikativen Kontaktpunkte und dessen Umsetzung entwickelt.

Service als entscheidender Kontaktpunkt bei Dienstleistungsmarken

Einer der wichtigsten Kontaktpunkte bei Dienstleistungsmarken sind die Mitarbeiter im Kundenkontakt. Sie verleihen der Dienstleistung ihr Gesicht und vermitteln die Marke unmittelbar an die Kunden. Ihr Verhalten prägt somit entscheidend das Bild der Marke. Es besteht daher die Notwendigkeit, den Service markenspezifisch zu gestalten, um jedem Kundenkontakt den Stempel der Marke aufzudrücken. Durch Verhaltensstandards und Handlungsrichtlinien kann ein einheitliches Image aufgebaut und eine gleich bleibende Servicequalität gewährleistet werden. McDonald's schafft durch internationale Servicestandards einen weltweit einheitlichen Markenauftritt. Andere Marken, wie beispielsweise Bentley, setzen hingegen auf die Individualisierung der Serviceleistungen und erzeugen dadurch eigenständige Markenbilder durch einzigartige Serviceerlebnisse. Fatal für das Image der Marke ist es, wenn in der Werbung aufgebaute Erwartungshaltungen und Versprechen durch die Mitarbeiter im Kundenservice nicht eingelöst werden. Ein solches Negativbeispiel bietet das Callcenter der Deutschen Telekom. Die Anspruchshaltung der Kunden an einen Telekommunikationsdienstleister wird hier in keiner Weise erfüllt. Bei Problemanfragen wird man mit viel Glück nicht sofort aus der Leitung geworfen und gelangt schließlich nach der obligatorischen Warteschleife zu einem Kundenbetreuer. Dieser ist dann entweder für das Problem nicht zuständig oder kennt sich damit nicht aus und verweist an eine andere Hotline. Und das ganze Spiel geht von vorne los. Die Kluft zwischen Leistungsversprechen und realer Kundenerfahrung könnte nicht größer sein. Die entscheidende Frage ist, welches Bild von der Telekom am Ende des Tages bei den Kunden haften bleibt.

Prozess der kommunikativen Kontaktpunktanalyse im Rahmen eines Buying-Cycles

Mehr Wunsch als Wirklichkeit – Callcenter der Deutschen Telekom

Um die Marke wirksam und nachhaltig in den Service einzuimpfen, sollten daher folgende Fragen beantwortet werden:

1. Welche Markeninhalte sind für den Service relevant?

Die Markenidentität und Markenpositionierung muss sich auch im Service ausdrücken. Dazu sind zunächst die für den Service relevanten Markeninhalte festzulegen. So positioniert sich Miele ganz klar auf hochwertige Qualität und Zuverlässigkeit und leistet sich als einziger Waschmaschinenhersteller einen werkseigenen Kundendienst. Bevor der Miele-Kundendienst die Wohnung eines Kunden betritt, streift er sich zuerst einen Überzieher über die Schuhe und breitet ein Tuch aus, bevor er seinen Werkzeugkasten abstellt. Auf diese Weise gelingt es Miele, einen markengerechten Service anzubieten und sich vom Wettbewerb erfolgreich abzugrenzen.

2. Welche Kontaktpunkte sind für die Einlösung des Markenversprechens im Service wichtig?

Um die Marke im Service zu verankern, müssen zunächst die relevanten Kontaktpunkte entlang des Buying-Cycles identifiziert werden. Bei Finanzdienstleistungen stellt das Erstberatungsgespräch den wichtigsten Kontaktpunkt in der Vorkaufphase dar. Diesen gilt es dementsprechend zur Vermittlung der Marken zu nutzen. Denn: es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck! Inhalt und Ablauf der Erstberatungsgespräche sind jedoch stark vom jeweiligen Berater abhängig und vermitteln eher individuelle Ansichten und Einstellungen des Mitarbeiters anstelle von markenspezifischen Werten. Ein vergleichender Blick auf die Versicherungslandschaft offenbart zudem die Austauschbarkeit der in den Beratungsgesprächen angebotenen Versicherungsprodukte. Selbst die Versicherungsberater geben oftmals freiherzig in den Beratungsgesprächen zu, dass die eigene Versicherung im Vergleich zum Wettbewerb keine wirklichen Vorteile aufweist. Hier liegt also noch viel ungenutztes Potenzial brach, und die Marke als zentrales Instrument zur Differenzierung des Angebots gewinnt an entscheidender Bedeutung.

3. Welche Serviceleistungen werden an den relevanten Kontaktpunkten angeboten?

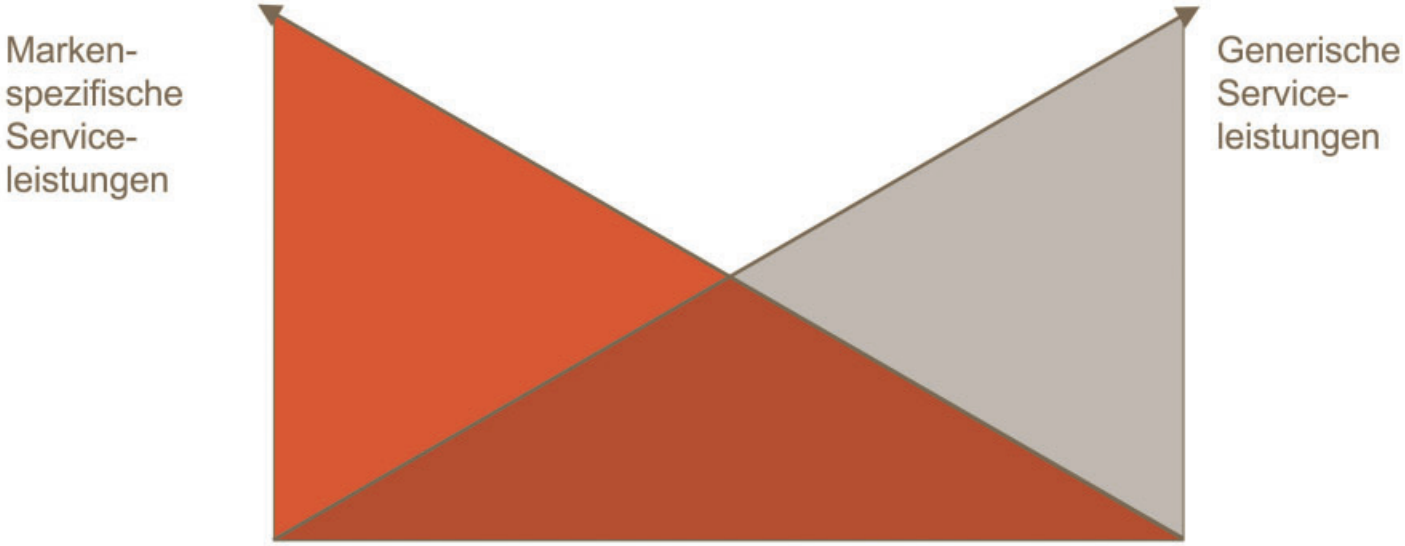
Nachdem die relevanten Kontaktpunkte für die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase bestimmt wurden, gilt es, die dort angebotenen Serviceleistungen zu erfassen. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen Servicehandlungen und Serviceprodukten. Servicehandlungen sind abhängig vom persönlichen Verhalten des Servicemitarbeiters und können vom Anbieten eines Kaffees bis zur Befriedigung individueller Kundenwünsche durch einen persönlichen Butler reichen. Serviceprodukte sind standardisierte Leistungen, die personenunabhängig erbracht werden, wie beispielsweise die Autowäsche nach einer Reparatur.

4. Wie gut sind die Markeninhalte in den Serviceleistungen umgesetzt?

In einem letzten Schritt muss geprüft werden, inwieweit die Marke in den bestehenden Serviceleistungen bereits umgesetzt ist. Dabei müssen die einzelnen Serviceleistungen auf den Prüfstand gestellt werden, um zu klären, welche Leistungen zum Standardservice gehören und welche zusätzlich auf die Marke einzahlen. Dass beispielsweise ein Schadensfall zügig und korrekt abgewickelt wird, sollte für alle Versicherer Standard sein und eignet sich somit nicht zu einer markenspezifischen Profilierung. Wenn aber die Kunden bereits per SMS vor einem drohenden Unwetter gewarnt werden, noch bevor ein Schaden eingetreten ist, wird dadurch einerseits ein weiterer Kontaktpunkt mit der Marke geschaffen und andererseits werden durch diesen Zusatzservice markenrelevante

Positionierungsmerkmale transportiert. Generell gilt, je generischer die Serviceleistungen sind, desto weniger Marke wird vermittelt. Den Maßstab für die Austauschbarkeit von Serviceleistungen bildet dabei der Wettbewerbsdurchschnitt. Um sich wahrnehmbar von der Konkurrenz abzuheben, kann es daher erforderlich sein, einzelne Serviceleistungen im Hinblick auf das Markenversprechen zu optimieren oder auch neue Serviceleistungen zu gestalten, die gezielt bestimmte Markeninhalte an den Kunden transportieren.

Fazit: Der Aufbau starker Marken wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen. Alle Markenkontaktpunkte müssen dabei professionell gemanagt werden und sich an der Marke ausrichten, um Dienstleistungsunternehmen ein wahrnehmbares, eigenständiges und integriertes Markenimage zu geben.



Wie viel Marke steckt in den Serviceleistungen?

Vorankündigung:

Seminar „Behavioral Branding“ im Frühjahr 2009

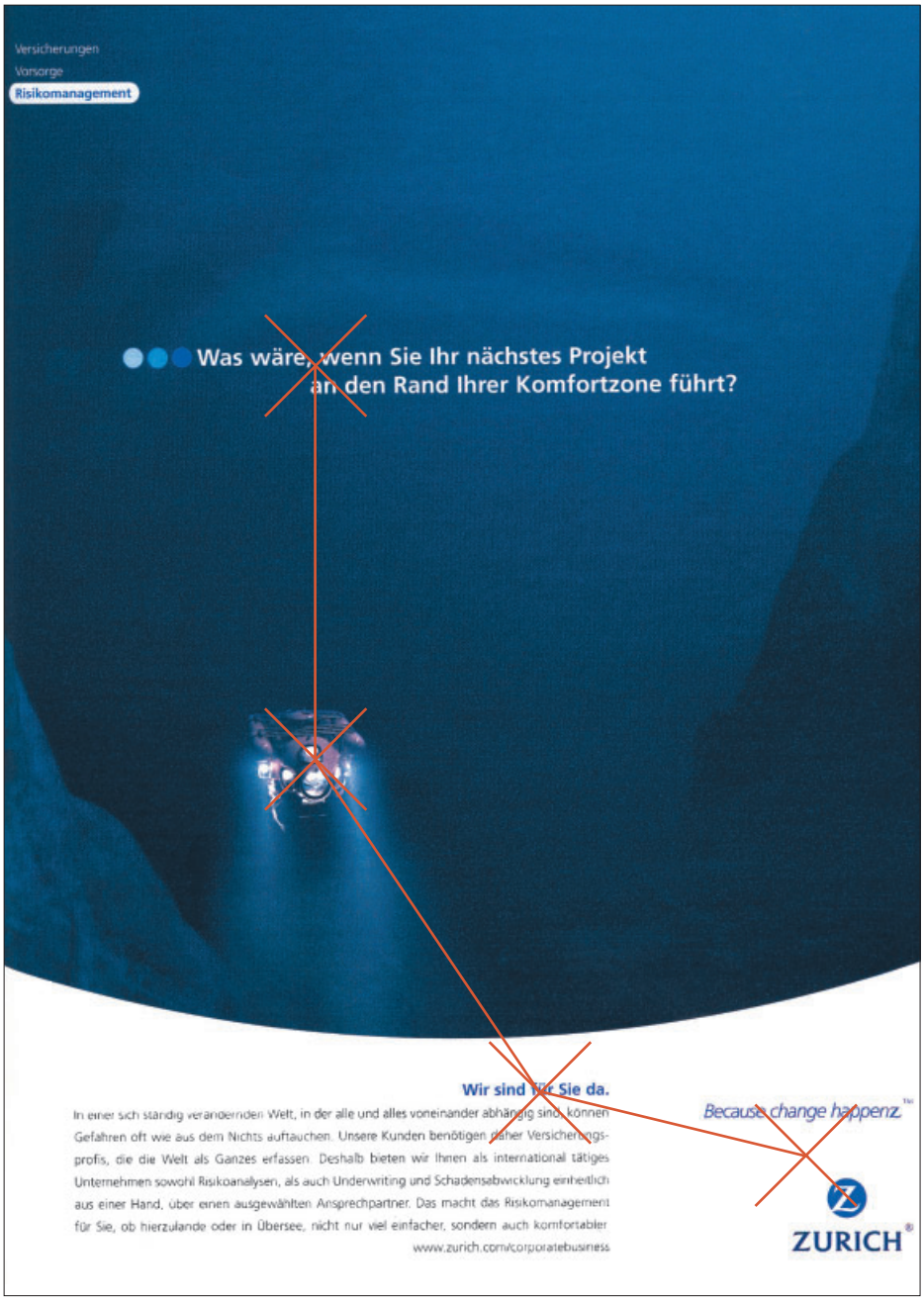
Das Seminar „Behavorial Branding“ behandelt die Umsetzung von Marken gegenüber Zielgruppen im eigenen Unternehmen: Von der Schaffung eines einheitlichen Markenverständnisses bei Mitarbeitern und Führungskräften bis hin zur Umsetzung der Marke in konkrete Verhaltensweisen.

- Vermittlung von Grundlagen.
- Vorstellung von BestPractice-Beispielen.
- Diskussion von Methoden und Tools.

Nähere Informationen erhalten Sie in Kürze.

Werbecheck:
Einiges geht, einiges geht nicht.

Gut, wenn man es vorher weiß.



„Geh nicht immer auf dem vorgezeichneten Weg,
der nur dahin führt, wo andere bereits gegangen sind." (A. G. Bell)

Mit einem Kommunikationscheck lässt sich die Spreu vom Weizen trennen, d. h. wirksame von wenig wirksamer Kommunikation.

Wir zeigen dies an dem Beispiel der Werbeanzeige der ZURICH, einem international tätigen Unternehmen für Versicherung, Vorsorge und Risikomanagement. In der Werbeanzeige geht es darum, dass die ZURICH Risikoanalyse, Underwriting und Schadensabwicklung aus einer Hand bietet und man dadurch bei jeder auftretenden Gefahr einfach und komfortabel abgesichert ist.

Üblicherweise testen wir Kommunikation sowohl aus strategischer Sicht, um zu sehen, inwieweit diese geeignet ist, die Markenpositionierung zu vermitteln, als auch aus sozialtechnischer Sicht, um zu ermitteln, ob sie dazu geeignet ist, die Kunden im Sinne der Werbebotschaft wirksam zu beeinflussen.
Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die **sozialtechnische Analyse** und zeigen in verkürzter Form einige Schwachstellen auf. Wir prüfen dabei folgende Punkte:

1. Wird ein Kontakt hergestellt und dieser genutzt?
2. Werden die relevanten Informationen aufgenommen und dadurch Verständnis der Werbebotschaft erreicht?
3. Werden Emotionen zur Klimawirkung vermittelt?
4. Werden Marke und Schlüsselinhalte im Gedächtnis verankert?

Abbildung 1

Sozialtechniken wirksam einsetzen

1. Kontakt herstellen und nutzen

Bei der herrschenden Informationsflut werden die Kontaktherstellung und die Kontaktnutzung immer schwieriger. Deshalb sind aktivierende Reize einzusetzen, um die Aufmerksamkeit der Betrachter zu erreichen. Natürlich müssen diese Reize zur Marke passen. In dem vorliegenden Fall werden keine physisch intensiven Farben und Formen eingesetzt. Ebenso wenig handelt es sich in dem Bildmotiv um einen Reiz, der gegen Wahrnehmungserwartungen verstößt und dadurch Überraschung auslöst. Es ist auch kein intensiver emotionaler Reiz, so dass die Aktivierungswirkung dieser Werbung bestenfalls durchschnittlich ist. Die Anzeige wird zwar einen Kontakt im Sinne einer einmaligen kurzen Betrachtung erhalten, allerdings ist die Kontaktnutzung fraglich. Zudem besteht bei dem genutzten Bild die Gefahr eines Bumerang-Effekts, weil die dadurch vermittelte Botschaft nicht dem eigentlichen Werbeziel entspricht. Durch das Bild denkt der Betrachter der Anzeige eher an U-Boote oder Tiefsee-Gefahren als an die gute Betreuung durch die ZURICH (Abbildung 1).

2. Aufnahme der Werbebotschaft sichern und Verständnis erreichen

Wegen der herrschenden Informationsüberlastung und den begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der Menschen ist mit einem Kontaktabbruch der Betrachtung der Werbeanzeige durch den Konsumenten zu rechnen, bevor alle Informationen aufgenommen wurden. Deshalb ist eine **hierarchische Informationsvermittlung** notwendig. Nur so kann sichergestellt werden, dass der wichtigste Teil der Botschaft aufgenommen wird. Dieser gerade angesprochene Sachverhalt kann gut anhand eines Beispiels verdeutlicht werden: Wenn der Akku eines Handys leer ist und man nur wenig Zeit zum Telefonieren zur Verfügung hat, versucht man erst das Wichtigste mitzuteilen. Falls dann noch Zeit bleibt, kann man das weniger Wichtige ergänzen. Dieses Prinzip gilt auch für Werbeanzeigen: Hier liegt die durchschnittliche Betrachtungszeit bei unter zwei Sekunden. Somit sollte die zentrale Schlüsselbotschaft kurz, knapp, prägnant und bildhaft innerhalb dieser Zeit vermittelt werden. Andere Informationen landen ungenutzt auf dem Informationsmüll.

In dieser Werbeanzeige kommt es zu keiner wirksamen Informationsvermittlung. Der Blickverlauf wird voraussichtlich eine bzw. zwei Fixationen auf der Headline, zwei Fixationen im Bild (U-Boot), eine Fixation auf der Sub-Headline sowie eine Fixation auf ZURICH umfassen. Nur während einer Fixation, also einer längeren Betrachtungsdauer auf einem spezifischen Punkt, ist die Informationsaufnahme möglich. Da durch das Bild eher eine Gefahrensituation als die Aspekte „alles aus einer Hand" und „Sicherheit" vermittelt werden, stellt sich die Frage, ob das Verständnis der Werbeanzeige durch die Subheadline „Wir sind für Sie da." gewährleistet ist. Außerdem wird erkenntlich, dass weder die Bereiche Versicherungen, Vorsorge, Risikomanagement noch der Fließtext betrachtet werden. Dies wäre quasi der Informationsmüll, der keinen Beitrag zum Verständnis liefert. Die Headline im Bild ist zudem durch das Aufwerfen einer Frage langsam. Sie dient nicht der schnellen Informationsvermittlung, wie dies bei einer klaren Aussage zur Rundumbetreuung der Fall gewesen wäre. In dem Bild werden die zentralen Inhalte ebenso wenig durch Bildtechniken (freie Bildassoziationen, Bildanalogien, Bildmetaphern oder direkt) vermittelt. Der Slogan ist ebenfalls langsam und stellt keinen Nutzen für den Kunden dar. Er zielt vielmehr nur auf die Situation ab, dass Veränderungen stattfinden. Selbst wenn der Slogan wahrgenommen würde, bestünde in Deutschland die

Wir sind für Sie da.

In einer sich ständig verändernden Welt, in der alle und alles voneinander abhängig sind, können Gefahren oft wie aus dem Nichts auftauchen. Unsere Kunden benötigen daher Versicherungsprofis, die die Welt als Ganzes erfassen. Deshalb bieten wir Ihnen als international tätiges Unternehmen sowohl Risikoanalysen, als auch Underwriting und Schadensabwicklung einheitlich aus einer Hand, über einen ausgewählten Ansprechpartner. Das macht das Risikomanagement für Sie, ob hierzulande oder in Übersee, nicht nur viel einfacher, sondern auch komfortabler

www.zurich.com/corporatebusiness

Because change happenz™

ZURICH®

Abbildung 2

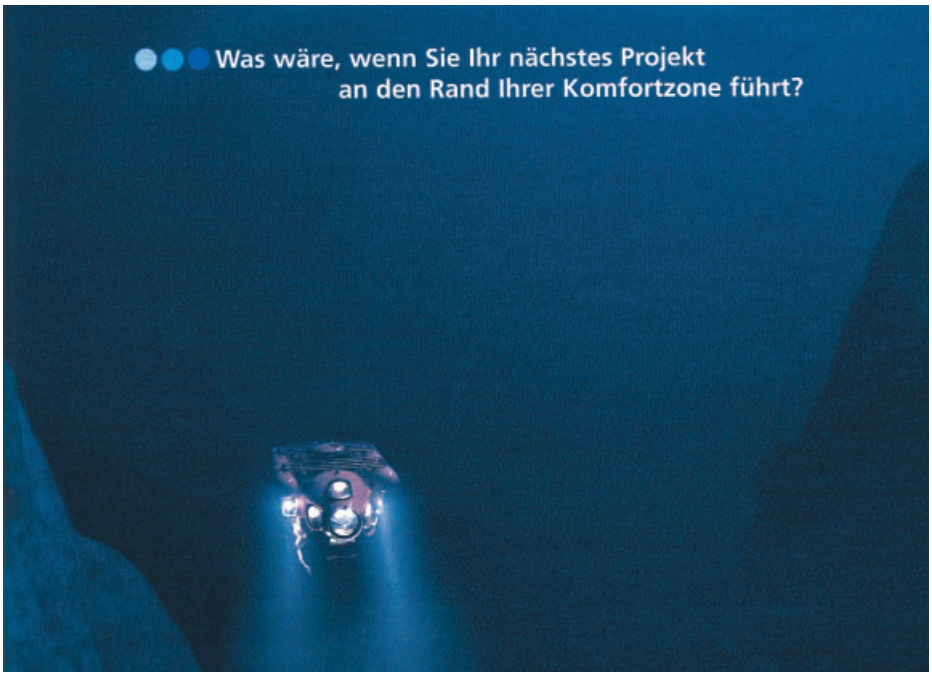


Abbildung 3

Gefahr mangelnden Verständnisses wegen der englischen Sprache. Dazu hat Endmark klare Ergebnisse gezeigt, dass englische Slogans in Deutschland kaum verstanden werden (Abbildung 2).
Das **Bild sollte auf die Erwartungen des Empfängers abgestimmt** werden, da durch eine falsche Schemaansprache eine Fehlleitung der Werbung verursacht wird, was in der vorliegenden Anzeige der Fall ist. Die Verknüpfung der Gefahren des Meeres mit der Sicherheit durch ein Finanz-DL-Unternehmen wird den Konsumenten sehr schwer fallen bzw. unmöglich erscheinen. Gleiches gilt für den **Text**. Was hat der Rand der Komfortzone mit einem Finanz-DL zu tun?
Weiterhin können Schlüsselbegriffe zur gezielten Beeinflussung des Verständnisses eingesetzt werden. In der untersuchten Anzeige ist erkennbar, dass keine Abstimmung zwischen Bild und Headline stattgefunden hat, obwohl es sehr wichtig ist, **Bild-Text-Interaktionen** zu beachten und damit Bild-Text-Scheren zu vermeiden. Um einen Zusammenhang zwischen den Tiefen des Meeres und der Komfortzone herzustellen, ist mehr Zeit notwendig, als ein Konsument aufbringen wird. Zudem ist der Absender die wichtigste Information der Kommunikation und sollte größer abgebildet werden. Es gilt somit: Keine falsche Bescheidenheit beim Absender!
Fazit: Die Informationsaufnahme und das Verständnis der Schlüsselbotschaft sind kaum gesichert (Abbildung 3).

3. Emotion vermitteln

Durch eine Emotionsvermittlung lässt sich zum einen eine Wahrnehmungsatmosphäre schaffen, die das Verständnis von Informationen positiv beeinflusst. Zum anderen kann man emotionale Konsumerlebnisse vermitteln, die der Produktdifferenzierung dienen. In der vorliegenden Anzeige wird kein emotionales Konsumerlebnis vermittelt (bspw. die Wirkung auf Frauen, die der Axe-Duft auslöst). Auch die Schaffung einer gelungenen Wahrnehmungsatmosphäre durch die Nutzung von positiven atmosphärischen Reizen wird nicht gefördert, da das genutzte Bildmotiv kühl, dunkel, düster, unangenehm und fast bedrohlich erscheint. Es mag zwar Abenteurer ansprechen, aber weniger solche Menschen, die nach Sicherheit streben. Demnach würden dadurch auch kaum die Informationen positiver verarbeitet werden.

4. Im Gedächtnis verankern

Zur Steigerung der Werbeerinnerung ist eine Anzeige **aktivierend zu gestalten**. Die vorliegende Anzeige könnte beispielsweise durch Farben oder Motive aktivierender gestaltet werden, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Werbeerinnerung hätte.
Das Zusammenspiel durch den Einsatz von Bild und Text ermöglicht einen leichten Aufbau von Gedächtnisstrukturen zu einer Marke. Man muss die **richtigen Bildmotive wählen**, da diese nicht austauschbar, sondern konkret, assoziationsreich, interaktiv und lebendig sein sollen. In dem vorliegenden Fall sind die genannten Aspekte teilweise erfüllt. Des Weiteren können auch Präsenzsignale (bspw. das rote Tuch der DEKA Investmentfonds) und Schlüsselbilder (bspw. der Fels in der Brandung der Württembergischen Versicherung) aufgebaut werden, welche die ZURICH in Zukunft nutzen könnte. Insgesamt ist die formale Klammer, die die ZURICH durch das Layout der Werbeanzeigen nutzt, sowie der Slogan „Because change happenz" mit Blick auf die Integrationskraft eher als schwach zu beurteilen. Mit anderen Worten: Dadurch werden keine besonderen Gedächtniswirkungen erzielt, die die Marke und deren Botschaft in den Köpfen der Kunden verankern.

Fazit:

Diese Werbeanzeige besitzt erhebliche Verbesserungspotenziale, die sich in einer besseren Aufnahme- und Verständniswirkung der Werbebotschaft und in einer stärkeren Werbeerinnerung niederschlagen würden.

Das Standardwerk der Markenführung 5. Auflage

jetzt komplett vierfarbig

Ausgezeichnet mit dem Georg-Bergler-Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis

Die Marke gilt für Unternehmen als wichtigster immaterieller Wertschöpfer. Markenführung ist Chefsache.
Das Buch zeigt Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung. Es stellt die Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung (nach innen und außen) als Fundament der Markenführung intensiv dar und analysiert Aufbau und Gestaltung von Marken sowie das Wachstum mit Marken. Es geht auf komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianzen sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen ein und schließt mit einem Beurteilungssystem zur Markenkontrolle.

Die 5. Auflage wurde um aktuelle Entwicklungen in Forschung und Praxis und Erfahrungen aus Forschungs- und Beratungsprojekten mit Unternehmen erweitert. Dies sind u.a.:

- In einem neuen Kapitel wird darauf eingegangen, wie man Marken sinnlich erlebbar machen kann. Dazu werden Möglichkeiten der multisensualen Entwicklung vertiefend dargestellt und die synästhetischen Wirkungen beschrieben.
- In einem weiteren neuen Kapitel wird die Interaktion zwischen Kunde und Marke behandelt. Es erfolgt eine Darstellung möglicher Interaktionsformen zwischen Kunde und Marke und Anforderungen an die Gestaltung solcher Interaktionspunkte.
- In dem Kapitel zur Markenführung nach innen fließen neue Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt zum Behavioral Branding ein. Konkret werden u.a. das Nested-Group-Phänomen sowie das ASA-Modell zur Attraktion, Selektion und Sozialisation von Mitarbeitern dargestellt.

Stimmen zum Buch

„Mit diesem Buch ist Esch in der Schwemme von Marken-Büchern ein Volltreffer gelungen."

Prof. Dr. Hermann Diller, Universität Erlangen-Nurnberg

„Mit diesem Buch ist Esch ein großer Wurf gelungen. Alle wesentlichen Aspekte der Markenführung wurden wissenschaftlich anspruchsvoll im Brückenschlag zur Praxis aufgearbeitet."

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Vorsitzender des Präsidiums Kuratorium Bertelsmann Stiftung

„Deutsche Unternehmen haben in der Markenführung enormen Nachholbedarf. Von den TOP 100 globalen Marken sind nur sechs deutsch. Das Buch ‚Strategie und Technik der Markenführung' zeigt, wie das anders werden kann."

Prof. Dr. Hermann Simon, CEO, Simon, Kucher & Partner, Strategie & Marketing Consultants

„Das eindrucksvolle Werk... ist für die Marketingarbeit von Unternehmen von großem Wert. Es schafft Klarheit am konkreten Fall."

Johann C. Lindenberg, Vorsitzender der Geschäftsführung Unilever Deutschland GmbH, Hamburg

ESCH. The Brand Consultants GmbH
Adresse **Gutenbergstraße 1**
66740 Saarlouis
Telefon **+49. 68 31. 95 95 60**
Telefax **+49. 68 31. 95 95 699**
www.esch-brand.com

www.med4you.de