Carsten Baumgarth (Hrsg.)

B-to-B-Markenführung

Grundlagen – Konzepte –
Best-Practice

ichter, M. (2007): Markenbedeutung und -management im Industriegüterbereich. Wiesbaden.
 anders, J. A.; Watt, F. A. W. (1979): Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products?, in:
 Industrial Marketing Management, 8. Jg., H. 2, S. 114–123.
 Schmidt, H. (2001): Markenmanagement bei erklärungsbedürftigen Produkten. Wiesbaden.
 Schmidt, M. (2009): Interne Markenstärke von B-to-B-Unternehmen, Frankfurt a. M. et al.
 te, G. (2001): Technology Branding, Wiesbaden.
 eimann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. 3. Aufl.,
 Wiesbaden.
 öckner, F.; Pirchegger, B. (2006): Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung
 deutscher Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 2, S. 219–243.

Christian Belz

Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen

Inhalt

1. Vielfalt als Herausforderung
2. Komplexe Unternehmen
3. Markenführung in Spannungsfeldern
4. Eckpunkte der Markenführung von B-to-B-Unternehmen
 - 4.1 Markenhierarchie
 - 4.2 Vertrauen und Emotion
 - 4.3 Inbound-Marketing
 - 4.4 Pull-Markenführung
 - 4.5 Solutions
 - 4.6 Drive durch den Vertrieb
 - 4.7 Kommunikationsinstrumente
 - 4.8 Behavioral Branding
 - 4.9 Initiative des Unternehmens
5. Fazit

Abstract:

Besonders für komplexe B-to-B-Anbieter gilt es, mit den vielfältigen Situationen des Unternehmens mit spezifischen Kunden umzugehen. Dazu taugt die bekannte Markenführung aus dem Bereich B-to-C wenig. Eine professionelle Markenführung für B-to-B-Unternehmen bewegt sich in Spannungsfeldern, wie beispielsweise integriert und differenziert, global und lokal, orientiert an Masse und einzelnen Kunden. Daraus lassen sich wirksame Ansätze ableiten. Dabei ist die Markenführung und Kommunikation der B-to-B-Anbieter komplex. Die Lösungen lassen sich auch als allgemeines Marketing und nicht nur als Markenführung bezeichnen; diese Bereiche verschmelzen für B-to-B-Unternehmen. Entscheidend ist jedoch nicht eine disziplinäre Abgrenzung, sondern die anspruchsvolle Aufgabe mit dem Ziel, die Kompetenz oder Leistungsfähigkeit des Anbieters effektiv und effizient in die Interaktion mit Kunden zu bringen.

Schlüsselbegriffe:

Behavioral Branding, Inbound Marketing, persönliche Interaktion, Spannungsfelder der Markenführung, Unternehmenskomplexität.

1. Vielfalt als Herausforderung

Es genügt nicht, die Markenkenntnisse vom Massengeschäft auf die Industrie zu übertragen. Ohne Zweifel gewichten aber manche Anbieter die Markenführung und Kommunikation ungenügend. Symptome sind beispielsweise veraltete Markenauftritte, zufällig gestaltete Dokumentationen, Defizite in der Emotionalität und technisch geprägte Bezeichnungen für Leistungen. Einerseits stützt sich die Markenführung der komplexen Anbieter auf vielfältige, kundennahe, dezentrale Formen der Kommunikation. Andererseits gelingt es nur durch kommunikationsfähige Strategien und eine eindeutig wahrgenommene Kompetenz des Anbieters, den Mitarbeitern, den Kunden und den weiteren Anspruchsgruppen eine wichtige Orientierung zu geben. Markenführung wird für das Management zum wichtigen Ansatz, um die wachsende Komplexität und dezentrale Organisationen zu beeinflussen. Wichtige Aufgabe des Topmanagements ist es daher, die zahlreichen Aktivitäten eines Unternehmens zu integrieren und die Schwerpunkte für seine langfristige Entwicklung zu setzen (Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 17 ff.). Dazu stützt sich die Geschäftsleitung auf Strategien, Strukturen und auch die Markenführung. Abbildung 1 gibt Hinweise zu unserem Markenverständnis.

Abbildung 1: Marken und Markenmanagement

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketing-Systeme oder ganze Unternehmen. Sie sind der Zugang des Kunden zur spezifischen Kompetenz des Unternehmens oder der Leistung. Außenlich sind Marken durch Namen, Farben und Symbole oder Bilder und Ton bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Dokumentationen, Werbung, Unternehmensgebäude, Messestände, Produktdesign und alle Formen der Interaktion mit Kunden. Kurz: auf den Marketing-Gesamtindruck. Marken geben Orientierung im Unternehmen und in den Märkten und helfen, Komplexität zu bewältigen.

Marken sind das Ergebnis eines langen und konsequenten Weges der Unternehmen, der intern Beteiligten und der Kunden. Nachhaltigkeit für relevante Werte und Angebote ist erfolgreicher. Diese Botschaft ist in einer hektischen Zeit wichtig. Erfolgreiche Marken beruhen auf einer anspruchsvollen Führungsleistung im Unternehmen und im Markt.

Professionelle Markenführung und -kommunikation nutzen die Chancen, um Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu entwickeln. Dabei integrieren sie neben den Aufgaben zentraler Marketingservices speziell die Aufgaben und Chancen der Marken für das Topmanagement und eine dezentrale Markenführung im Unternehmen (insbesondere von sämtlichen Personen mit Kontakten zu Kunden).

Marken sind für die Verantwortlichen in B-to-B-Unternehmen kein etablierter Zugang. Meist ist es ergeblicher, über die Kompetenz des Unternehmens und die Reputation zu diskutieren.

Quelle: Belz 2006, S. 11; Belz/Kopp 1994, S. 1577 ff.

Die Herausforderung für das Marketing liegt jedoch nicht in der Integration, sondern in der **Differenzierung**. Wie gelingt es, mit vielfältigen Leistungen, zahlreichen Kunden-

t jedem Kunden erfolgreich zu nutzen. Eine solche Vielfalt lässt sich nach innen und
ßen schwierig kommunizieren. Kunden und Mitarbeiter verlieren den Überblick und
ssen kaum mehr, wofür ein Unternehmen steht. Hier setzt die Markenführung an. Sie
rsucht zu **verdichten**, zu **verbinden** und von anderen Anbietern klar zu **unterscheiden**.
is Spannungsfeld zwischen Vielfalt und Konzentration ist omnipräsent und beschäftigt
e Verantwortlichen fortwährend.

lerdings sind internationale Anbieter von Konsumgütern und Standardservices schlech-
Vorbilder für B-to-B-Unternehmen. Hinweise zur Markenführung stützen sich nämlich
plizit meist auf Massengüter und internationale Konzerne, welche die Begegnung mit
n einzelnen Kunden an den Einzelhandel oder an die Niederlassungen delegieren. Mar-
nführung bezieht sich somit maßgeblich auf Massenkommunikation. Entsprechende
edgets sind für die Hersteller hoch, weil sie ihren verbleibenden Marketingspielraum
itgehend decken, und rechtfertigen zentrale Abteilungen.

gibt die weltweit führenden Marken wie *Nike*, *Coca-Cola* und *Microsoft*. Sie arbeiten mit
ter Art Invasionsmarketing. Für die meisten Anbieter ist es aber weit wirksamer, die
ärke zu modernisieren und subtil auf die Kunden einzugehen. Wohl träumt auch jeder
arketingverantwortliche eines B-to-B-Anbieters davon, bei allen Kunden klar präsent zu
in (wie die großen Marken). Jeder Vertriebsmitarbeiter möchte nicht zuerst mühsam er-
ären, was das eigene Unternehmen tun kann. Diese Träume und Wünsche kosteten aber
anche Unternehmen viel, ohne etwas zu bewirken. Denn die Empfehlungen für Mas-
marketing passen nicht notwendigerweise auch für komplexe Anbieter. Stattdessen
rschwenden falsche Übertragungen Kommunikationsbudgets. Es genügt folglich nicht,
ren vermeintlichen Nachholbedarf für B-to-B-Unternehmen zu dramatisieren.

idem ist die klassische Markenführung auch für Konsum- und Standardgüter nicht
umstritten. Manche Branchen verabschieden sich weitestgehend von einer Präsenz in
n Massenmedien und setzen stärker auf die intensive Zusammenarbeit und Verkaufs-
rderung mit dem Handel. Nischenanbieter sind in der Publikumswerbung kaum mehr
äsent. Eine verbreitete Annahme für die Markenführung lautet: Verankere attraktive An-
bote in den Köpfen der Kunden, er wird diese Leistungen begehren, sich bewegen und
ufen. Von der gedanklichen Identifikation und den positiven Gefühlen zu den konkreten
andlungen des Kunden ist es aber ein weiter Weg. So zeigen Verhaltensanalysen deut-
h, dass Marken in den fein etappierten Informations- und Kaufprozessen von Kunden
r marginal wirken (Rutschmann 2005, S. 15 ff.). Attraktive Marken ziehen den Kun-
n selten bis zum Kauf. Im B-to-B-Bereich mit seinen anspruchsvollen Kundenprozessen
uss die Skepsis zur Wirkung der Marke noch stärker ausfallen.

ie Herausforderung, mit Vielfalt umzugehen, stellt sich also naturgemäß besonders in
mplexen Unternehmen, wie sie im B-to-B-Bereich üblich sind.

2. Komplexe Unternehmen

Komplexe Unternehmen im B-to-B-Marketing sind geprägt durch mehrere Sparten, viel-
fältige Sortimente, aufwändige Services, Marktnetze und differenzierte Kundengruppen
mit Einkaufsgremien. Diese Anbieter führen oft weltweit Niederlassungen und setzen
lokale Schwerpunkte (Belz 2006, S. 22 ff.). Ihr Marketing und die Marke werden beson-
ders durch die zahlreichen **Kontakte der Ingenieure, Servicetechniker und Verkäufer** mit
den Kunden geprägt. Zwar empfiehlt beispielsweise Esch (2008, S. 274 ff.), die Leistungs-
fähigkeit von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation kritisch einzu-
schätzen, seine Hinweise lesen sich aber mehrheitlich als Plädoyer für Massenkommuni-
kation. Abbildung 2 zeigt, was Unternehmen einfach oder komplex macht.

Abbildung 2: Komplexe und einfache Unternehmen und Angebote

Kriterien	Einfache Unternehmen und Angebote (tendenziell Konsumgüter und Standardservices)	Komplexe Unternehmen und Angebote (tendenziell B-to-B-Unternehmen mit anspruchsvollen Leistungen)
Wettbewerbsposition	Das Unternehmen ist Marktführer oder gehört zu den drei großen Anbietern im Gesamtmarkt oder einer Nische. Im Vergleich zu Wettbewerbern sind die Ressourcen groß.	Das Unternehmen ist ein kleiner oder mittlerer Anbieter im Markt oder in einer Nische. Im Vergleich zu Wettbewerbern sind die Ressourcen klein. Die Mittel zersplittern sich auf vielfältige Aufgaben.
Organisation	„Monoangebot“ des Unternehmens oder klare Abgrenzung von unabhängigen Geschäftseinheiten (oder Produkten, Marken usw.).	„Multiples Angebot“ mit verschiedenen Sparten oder Leistungen in verschiedenen Ländern, Teilmärkten und Segmenten.
Interne Beteiligung und Mitarbeiterzahl	Klar definierte Kunden-Kontaktpersonen mit standardisierten Verkaufsprozessen (inkl. der Unterstützung durch Informationssysteme, Intranet und Internet); geringe Mitarbeiterzahl für eine Marke.	An der Zusammenarbeit mit Kunden sind Mitarbeiter verschiedener Funktionen und Sparten beteiligt (z. B. Topmanagement, Technik, Vertrieb, Kundendienst, Innendienst usw.) (Selling Centers); hohe Mitarbeiterzahl für eine Marke.
Strategische Veränderung	Das Angebot wird langfristig und konstant ausgerichtet; robuste Marken sind wichtiges Ziel.	Dynamische Veränderungen der Segmenten und Leistungen; oft kombiniert mit dem Zukauf, Verkauf von Geschäftseinheiten und neuen Integrationen.
Strategischer Fokus	Bezug sind Ressourcen und Gestaltung.	Markt und Anpassung stehen im Vordergrund.
Marken(zahl)	Eine Marke oder wenige Marken; gleiche Bezeichnung von Unternehmen und Produkten.	Viele Marken, komplexe Markenhierarchie, mehrere Eigenmarken und Fremdlabels.
Leistung	Die Produkte und Sortimente sind verhältnismäßig einfach und standardisiert. Geringe Bedeutung von Services.	Komplexe, erklärungsintensive und innovative Leistungen, die oft projektbezogen und individuell in einer anspruchsvollen Zusammenarbeit mit Kunden angeboten und vollzogen werden. Hohe Reifezeiten

Anspruchs- gruppen	Endkunden dominieren als Anspruchsgruppe. Die Orientierung am Kunden prägt auch das Verhältnis zu den übrigen Anspruchsgruppen des Unternehmens oder der Institution.	Neben den Kunden sind für den Erfolg die weiteren Anspruchsgruppen (je nach Konstellation) ebenso wichtig oder manchmal wichtiger. Differenzierte Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder.
Kundenzahl	Das Unternehmen bearbeitet viele Kunden oder Massenmärkte.	Das Unternehmen bearbeitet wenige Kunden intensiv und vielfältig.
Kundenstruktur	Endkunden und Handel lassen sich klar identifizieren, segmentieren und bearbeiten.	Die Kunden sind vielfältig und umfassen Endkunden, Communities, multiple Vertriebspartner, Engineering Unternehmen, Beeinflusser, Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers). Vielfältige Marktnetze werden nur moderiert und mitgestaltet.
Kunden-scheide	Der Kunde trifft einfache und spontane Entscheidungen und ist wenig involviert.	Bei Kunden sind 'Buying- und Using-Centers' mit verschiedenen Fachspezialisten an der Zusammenarbeit beteiligt. Die Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozesse sind anspruchsvoll und über längere Zeiträume verteilt.
Markt- globalität	Im internationalen Marketing wird ein globaler Ansatz verfolgt.	Aktivitäten in internationalen Märkten sind sehr differenziert, die Marktanteile, Distributionsstrukturen, Leistungs- und Kundenswerpunkte unterscheiden sich in jedem Land und führen zu unterschiedlichen Vorgehensweisen.
Marketing- leistung	Die Produkte werden durch den Handel vertrieben. Verschiedene Marketingfunktionen (besonders für Kundenkontakte) sind an den Handel delegiert.	Direktverkauf und multiple Distributionskanäle werden kombiniert.
Marketing- instrumente	Im Marketing-Mix dominieren die Werbung und unpersönliche Massenkommunikation (inkl. Sponsoring usw.).	Der Marketing-Mix wird durch eine persönliche und dezentrale Marktbearbeitung geprägt (CFM, persönlicher Verkauf, Direktmarketing, persönliche Beziehungen usw.). Werbekampagnen spielen eine untergeordnete Rolle.
Integration	Massenmarketing für einfache Leistungen (z. B. Konsumgüter, Komponenten, Standardsoftware, einfache Gebrauchsgüter, standardisierte Dienstleistungsprodukte); Fokus auf robuste und erneuerungsfähige Marken.	Differenziertes Marketing für komplexe Gebrauchs- und Investitionsgüter sowie Dienstleistungen und Leistungssysteme für wenige Kunden. Fokus auf robuste und innovative Leistungen und umfassende Problemlösungen für Kunden.
	Eigenständige Markenführung mit vorwiegend unpersönlicher Kommunikation und sichtbaren Kampagnen (sichtbares, 'Above-the-line-Marketing').	Dominante Markenführung durch Vertriebs-, Projekt- und Beziehungsmanagement (dezentrales, 'Below-the-line-Marketing' – nahe an der Kundenhandlung). Markenführung wird zum Synonym für Marketing.

Die Situation der Markenführung für B-to-B-Unternehmen unterscheidet sich je nach Geschäftsmodell. So lassen sich für Anbieter von Systemen, Anlagen, Komponenten oder die Kundengruppe der Erstausrüster differenzierte Ansätze entwickeln (Backhaus/Voeth 2007, S. 24 ff.). Eine eigene Kategorie von Unternehmen untersucht Simon mit seinen Hidden Champions oder heimlichen internationalen und globalen Marktführern. Sie finden sich in sämtlichen Geschäftsfeldern des B-to-B-Marketing (und teilweise auch im Bereich B-to-C). Bereits mit dem Hinweis auf Heimlichkeit verdeutlicht er, dass diese Unternehmen nur in Nischenmärkten und nicht breit bekannt sind und kundennah, spezifisch, flexibel und vielfältig mit ihren Kunden interagieren (Simon 2007, S. 159 ff.).

Zentral bleibt die Frage, ob eine einfache oder eine komplexe Leistung an wenige oder viele Kunden (oder Beeinflusser) vermarktet werden soll. Industrieanbieter mit Standardleistungen für die Masse sind dabei den Herstellern für Konsumgüter oder den Dienstleistern im Mengengeschäft ähnlicher.

Bei komplexen Unternehmen sind die **Zielgruppen oft klein** und die **Botschaften differenziert** und **anspruchsvoll**. Meist folgen sogar die Führungskräfte, dass die Markenführung deshalb unbedeutend ist. Markenführung wird auch meist in der Linie integriert oder an externe Dienstleister delegiert und ist in diesen Unternehmen deshalb keine eigene Disziplin. Ohnehin ist Markenführung für Industrieunternehmen oft deckungsgleich mit Marketing.

Die Marken von Konzernen wie *Siemens*, *ABB*, *BASF* oder *Telekom* sind in der Öffentlichkeit sichtbar und werden als B-to-B-Marken gerne erwähnt. Weil diese Unternehmen so groß sind, fallen sogar die flankierenden Budgets für Markenführung und Corporate Identity vergleichsweise groß aus. Trotzdem handelt es sich auch für diese Konzerne um Nebenschauplätze.

Es gibt in vielen Märkten und Unternehmen eine **Dynamik zu mehr Komplexität**: mehr Anbieter, mehr Segmente, mehr Länder, mehr Produkte, mehr Services und differenzierte Kanäle. Über alles wird auch in immer mehr Medien informiert. Verschärft wird die Problematik durch beschleunigte Prozesse in den Märkten. Auf diese vielfältigen Ansprüche antwortet die eigene Organisation durch mehr Spezialisten und erweiterte Geschäfte, was die Strukturen und Prozesse zunehmend unübersichtlich werden lässt. Unternehmen konkurrieren somit intern und mit ihren Kunden, was wiederum die Zahl der Konflikte weiter steigert.

Für den Anbieter gilt es zu erfassen, welche Aspekte seine Komplexität erhöhen und die Kommunikation prägen. Integration ist in komplexen Organisationen eine anspruchsvolle Führungsaufgabe und hat nur wenig mit abgestimmten Logos zu tun. Die Hauptaufgabe der Kommunikation besteht darin, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den attraktivsten Kunden zu bringen.

Markenführung in Spannungsfeldern

lässt sich in der Markenführung mit der Komplexität von B-to-B-Unternehmen um-m? Einfache Hinweise zur Positionierung, zu klaren Marken oder mehr Emotionalität fen hierbei zu kurz. Zu fordern ist vielmehr der differenzierte Umgang mit den Span-gsfeldern der Markenführung, wie sie in Abbildung 3 gezeigt werden.

Abbildung 3: Spannungsfelder der Markenführung

Spannungsfelder der Markenführung			
1	Invasion	Anpassung	
2	Markenfokus	Markenausweitung	
3	Kontinuität	Agilität und Überraschung	
4	Zukunft und langfristiger Erfolg	aktuelle Ergebnisse	
5	Kunden	Kundennetze und Anspruchsgruppen	
6	Emotion	Erklärung und Sache	
7	Kampagnen	multiples Marketing und Kundenkontakte	
8	Masse	Individualisierung	
9	Integration (global)	Differenzierung (lokal)	
10	Zentrale Führung, 'top down'	Führung, 'bottom up', Nähe zum Markt

B-to-B-Marketing prägen diese Spannungsfelder die Markenführung, wobei eher die ihre Ausprägung der Abbildung 3 zutrifft. Für jedes wichtige Feld gilt es, die gegenwärtige und angestrebte Position des eigenen Unternehmens oder Geschäftsfeldes zu bestimmen, um daraus wiederum Strategien, Maßnahmen und die Kontrolle der Markenführung zuleiten. Das Management dieser Spannungen ist anspruchsvoll, aber wirksamer als einseitige Ansätze. Hierbei ist das Sowohl-als-auch erfolgreicher als ein Entweder-oder.

4. Eckpunkte der Markenführung von B-to-B-Unternehmen

Es lassen sich nicht alle Spannungsfelder auflisten und darin liegende mögliche Ansätze der Markenführung für B-to-B-Unternehmen vertiefen. Einige Eckpunkte zeigen jedoch die Richtung (ohne sich explizit auf die Spannungsfelder zu beziehen) auf, an der sich Markenführung orientieren sollte.

4.1 Markenhierarchie

Komplexe Unternehmen gewichten mit Vorteil das Corporate Branding (und weniger die Marken für Sparten und Produkte) (Esch 2008, S. 487 ff.). Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass der Auftritt im Markt recht abstrakt und demgemäß im Vergleich zum Wettbewerb auswechselbar ausfällt. Beispielsweise setzte *ABB* viele Jahre auf die Kommunikation von ‚Customer Focus‘ oder *Schott* konzentrierte sich im Corporate Branding auf ‚Total Customer Care‘. Solche Aussagen sind für die vielfältigen Angebote dieser Unternehmen richtig, nur gleichzeitig auch generisch. Sie passen auf Wettbewerber ebenso wie auf ganz andere Märkte.

Marken in komplexen Unternehmen brauchen nicht immer abgehoben oder „blutleer“ zu sein. Dies verdeutlicht ein Beispiel aus einem ganz anderen Bereich: Der bekannte Urwald-arzt Albert Schweizer publizierte eine ganze Bibliothek von Büchern zu Religion, Ethik, Philosophie und zu seinen Projekten. Die übergreifende Aussage seines Lebenswerkes lässt sich dabei als ‚Ehrtucht vor dem Leben‘ zusammenfassen. Ähnlich gilt es, die Aussagen einer Unternehmensgruppe auf den wichtigen und bewegenden Punkt zu bringen. Leider wird dieser Aspekt der Markenführung selten explizit verfolgt.

Manche Unternehmen müssen akzeptieren, dass sich ihre Sparten, Botschaften und Zielgruppen zu stark unterscheiden, um eine gemeinsame Marke zu stärken. Die Kommunikation setzt dann die Schwerpunkte auf die strategischen Geschäftseinheiten und Teilmärkte. Es lohnt sich nicht, eine Integration zu erzwingen, wenn es nichts Wesentliches zu integrieren gibt.

Auch der unbedingte Wille zur Harmonie ist ein kritisches Unterfangen. Dynamische Marken bedürfen der Spannung. Übertriebene Harmonie wirkt selbstverständlich und oft nur langweilig. Besser ist **Stimmigkeit**, die durchaus stimulieren kann. Sie lässt sich erleben, aber schlecht beschreiben. Vergleichbar wäre sie mit dem Gefühl, einen interessanten Garten oder ein Haus zu betreten, in dem man sich einfach wohl und angeregt fühlt. Einzelne Pflanzen, Vorhänge oder Polstermöbel sind keine Erklärung, wohl aber das stimmige Zusammenspiel der einzelnen Elemente.

In vielen Unternehmen wird die Markenführung zum „Polizist“ der Corporate Identity.

g, aber nicht hinreichend. Vielmehr fördern exzellente Marken gleichzeitig die dezentale und spezifische Initiative in einer gewünschten Richtung und behindern sie nicht; sie treten somit zusätzliche Kräfte frei.

Ich zuletzt sollten im Rahmen des B-to-B-Marketing auch Maschinen und Anlagen am besten so bezeichnet werden, dass sich ihr Nutzen den Kunden vermitteln lässt sowie erkunft und Anbieterkompetenz klar werden lässt. Vielfach übliche technokratische Kürzungen entfalten wenig Wirkkraft.

2 Vertrauen und Emotion

komplexe Unternehmen brauchen (soweit möglich) ein Gesicht und wollen das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen und Kunden gewinnen. Vertrauen stützt sich dabei auf Kompetenz und Sympathie. Besonders (Hoch-)Technologieanbieter haben oft ein Sympathiedefizit, das sich erst im Kundennahen Dialog überwinden lässt. Dabei ist das Ergebnis eines harten Dialoges immer offen und wird durch alle Beteiligten geprägt (vgl. Abschnitt 4.7).

äufig wird mehr Emotion in der Kommunikation für B-to-B-Marken gefordert. Es geht aber nicht, einige fröhliche Kunden abzubilden. Auch technologische Führerschaft, Integrität, Professionalität, Kundennähe oder Qualität im harten Einsatz gilt es, **notional zu kommunizieren**.

Emotion lässt sich in keiner Interaktion ausschließen. Auch das vorliegende Fachbuch deckt beispielsweise spezifische Gefühle der Leserin oder des Lesers. Allerdings erweist sich überzogene Emotionalisierung als kontraproduktiv. Bereits im B-to-C-Bereich vermischt Erlebnismarketing und einseitige oder abgehobene Bilderwelten die Unterschieden zwischen Anbietern, statt (wie versprochen) klare Profile zu schaffen. In diese Fehlentwicklung der falschen Emotionen im Marketing sollte nun der B-to-B-Sektor nicht einstimmen.

3 Inbound-Marketing

Unternehmen bearbeiten in der Regel die Märkte aktiv. Sie steigern den Druck auf Kunden durch Werbung, Direktmarketing und Besuche. Dieses Vorgehen lässt sich als Outbound-Marketing bezeichnen. Die Problematik ist dabei, dass diese Marketingaktivitäten selten bei den richtigen Kunden, zur richtigen Zeit, mit dem richtigen Inhalt und über die richtigen Kanäle treffen. Der Response des Kunden wird zum Engpass.

Immer wenn Kunden selbst die Initiative für Informationen, Rückfragen, Beschwerden, Probleme usw. ergreifen, stimmen für ihn Zeit, Sache und Kanal. Leider richten aber viele Anbieter ihren Outbound-Communication auf die Initiative von den Anbietern hin.

Dienstleister, Kunden verlieren sich in Warteschlangen, werden weiter vermittelt oder gar abgewimmelt. Inbound-Marketing fördert und nutzt an dieser Stelle die Initiativen des Kunden proaktiv und professionell. Es stützt sich auf einen ausgezeichneten Response des Unternehmens. Wer die **Kundeninitiativen selbst verstärkt**, der fördert damit die eigene und wirksame Initiative des Unternehmens (vgl. Abschnitt 4.9). Inbound-Marketing scheint besonders für B-to-B-Unternehmen mit langlebigen Produkten und komplexer Nutzung durch Kunden ergiebig.

4.4 Pull-Markenführung

Grundsätzlich betreiben B-to-B-Unternehmen eher ein Push-Marketing. In besonderen Situationen engagieren sich die Anbieter aber auch in einer Pull-Markenführung (Unger-Firnhaber 1996). Typisch ist Ingredient Branding für die Anbieter von Komponenten (z. B. Intel) oder Lieferanten von innovativen Modulen (z. B. Bosch für die Automobilindustrie).

Verschiedene Unternehmen bearbeiten große Zielgruppen und sind kombiniert als B-to-B- und B-to-C-Anbieter aktiv. Typisch dafür ist der Sanitärhersteller *Gerberit* (mit dem Marken-Claim „know-how inside“). Im angestammten Bereich werden von ihm viele Installateure und Gewerbebetriebe mit einem Push-Marketing bearbeitet. Mit einem Pull-Marketing wiederum unterstützt *Gerberit* die Entscheidungsprozesse der Bauherren oder Endkunden. Für das Dusch-WC „Balena“ schaffte das Unternehmen eine eigene Einheit mit einem intensiven B-to-C-Marketing (beispielsweise über TV-Spots). Für die großen Investitionen aber ist es nötig, die Endkunden weit intensiver zu bearbeiten. Der indirekte Weg über die Absatzmittler genügt hier nicht. Natürlich ergeben sich dabei zwischen den Aktivitäten und der Kommunikation Wechselwirkungen.

4.5 Solutions

Lösungen und Erfolgsbeiträge, Know-how sowie Services werden im Industriegeschäft immer wichtiger. Entscheidend ist dabei nicht nur, was Unternehmen anbieten, sondern besonders wie sie mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Damit wird die Industrie zum Dienstleister und Dienstleistungskommunikation bedeutet **Erklärungswettbewerb** (Belz/Simão 2008; Simão 2006). Beispielsweise gilt es zu kommunizieren und zu belegen, inwiefern ein Kunde mit der besten Beratung eines Anbieters rechnen kann. Im Wettbewerb der Ankündigungen und Behauptungen machen nämlich schon alle Wettbewerber mit, hier bestehen viel weniger Möglichkeiten, sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.

Viele Anbieter gewichten die Kommunikation von Dienstleistungen weit weniger als jene von Maschinen. So werden aufwändige Produktdokumentationen oft von handgestrickten

ite und Bilderwelten für Services zu häufig, weil Services ‚intangibel‘ sind. Doch auch braucht es Professionalität und Konsequenz.

kenführung für industrielle Solutions Provider nutzt drei Ebenen: Unternehmens-, Interaktions- und Leistungsebene. Dabei gewichten Industrieunternehmen die Interaktions- und Leistungsebene, es folgt die Leistung und erst dann die Unternehmensebene mit klassischen Ansätzen zu Markenführung und Positionierung (Simão 2006, S. 78 ff.).

5 Drive durch den Vertrieb

B-to-B-Unternehmen wählen in der Kommunikation oft nicht Marken, sondern eher Kommunikationssysteme und Vertrieb als Zugang (Binckebanck 2006). Bei Unternehmen einem Drive im Vertrieb folgt auch die **Markenführung einer anderen Logik**. Die Marketingdienstleistungen des Vertriebs zu fördern. Besonders mittlere Unternehmen betreiben deshalb verschiedene Marken (mit Prioritäten je nach Region) und nutzen die Möglichkeiten mit Fremdlabells der Vertriebspartner und weiterer Hersteller (Austauscher-Geschäft). Sie verzichten damit bewusst auf eine Markenbereinigung oder Präsenz unter einer eigenen Marke. Vertriebsdominierte Unternehmen tun sich daher schwer mit Markenführung.

Spielsweise steht *Schulthess* im Bereich der Wäschetechnik im Wettbewerb mit weltweiten Anbietern wie *Eikthalix*, *Miele* oder *Siemens*. Das Unternehmen führt die Eigenmarken *Wulff* und *Merkur* (besonders in der Schweiz), produziert Eigenmarken für den Handel und für internationale Vertriebspartner und beliefert gleichzeitige Wettbewerber unter anderen Marken. Die Markenlogik würde für diesen kleineren Anbieter nahelegen, nur auf eine Marke zu setzen und sich auf diese zu konzentrieren. Dominant ist jedoch die Vertriebslogik: Mit verschiedenen Marken gelingt es dem Unternehmen, vielfältige Geschäfte lokal und international zu nutzen. Das Beispiel zeigt auch: Kleine Unternehmen setzen vor allem auf ein B-to-B-Marketing mit Handelspartnern (Push) als auf ein B-to-C-Marketing zu Konsumenten (Pull). Oft wird sogar argumentiert, dass sich die Endkundenwerbung am ehesten auf die Motivation der Absatzmittler auswirkt.

7 Kommunikationsinstrumente

B-to-B-Unternehmen setzen nicht auf TV-Spots und Medienkampagnen. Die Instrumente der Kommunikation sind Dokumentationen und Prospekte, Internet, Inserate und Beiträge in Fachzeitschriften, eigene Technologiezentren, Messen, Direktmarketing, E-Communication, Kundenevents und -schulungen, Kundenintegration für neue Lösungen sowie besonders die persönliche Interaktion. Die dezentrale und kundennahe Kommunikation

Dabei gilt ein Prinzip: Beherrsche zuerst die Instrumente und konkreten Lösungen vor einer Integration derselben. Zum Beispiel sollte eine Internetseite nicht wie eine Inserate-Kampagne oder ein gedruckter Jahresbericht daherkommen. Skeptisch sollte man bei klassischen Dienstleistern sein, die plötzlich unter dem Titel der Integration ein ganzes Portfolio von Instrumenten und Marketingansätzen abdecken wollen, obschon sie davon nur einzelne Instrumente wirklich beherrschen.

Es scheint in diesem Zusammenhang nützlich, das Thema Cross Media sogar zum Cross-Marketing zu erweitern, um das Zusammenspiel der vielfältigen Kräfte im gesamten Marketing zu berücksichtigen. Angestrebt ist damit ein Verstärkungsmarketing, das sich auf vielfältige Maßnahmen stützt, die sich fortlaufend gegenseitig anstoßen, aufschaukeln und potenzieren.

In diesem Prozess werden fortwährend einzelne Bausteine angepasst. Groß ist deshalb aber auch die Gefahr, dass sich ein Wildwuchs an Stilen, Auftritten und Botschaften ergibt. Nur **klare Werte, eine ausgeprägte Unternehmenskultur und Spielregeln** für die **Unternehmensidentität** geben den vielfältigen Aktivitäten eine Richtung. Sie steuern die dezentrale Kreativität und die jeweils notwendigen Anpassungen.

4.8 Behavioral Branding

Unternehmen mit großem Vertrieb, vielen Mitarbeitern in Technik und Service prägen ihre Marken (wie erwähnt) vorwiegend durch die **Interaktion mit den Kunden**. Ein solches Behavioral Branding setzt am markenspezifischen Verhalten der Mitarbeiter mit Kundenkontakten an (Tomczak et al. 2005). Danach sollen sich Mitarbeiter so im Markt bewegen, wie es den Unternehmenswerten und -strategien entspricht. **Marketing verbindet** sich dabei mit dem **Personalmanagement** und prägt Selektion, Förderung und Schulung sowie Führung. Insbesondere das Vorbild der Chefs spielt hierbei eine wichtige Rolle.

4.9 Initiative des Unternehmens

Unternehmen werden auch im B-to-B-Bereich zunehmend in die Defensive gedrängt. Die Kunden bestimmen mit Ausschreibungsverfahren, E-Business oder formalisierten Entscheidungsprozessen häufig das Prozedere einer Zusammenarbeit und setzen Lieferanten dadurch unter Druck.

Vor diesem Hintergrund liegt eine Hauptaufgabe jeder Markenführung darin, dem Kunden die Kompetenz des Unternehmens zu erklären sowie Beziehungen und Vertrauen aufzubauen. Mit klassischen Kampagnen und Logos allein lässt sich diese Aufgabe jedoch nicht lösen. Denn auch wenn die Marke die Basis erfolgreicher Marketingarbeit darstellt,

Mögliche Ansätze zur Rückgewinnung der Initiative durch die Anbieter liegen im ‚Pre-marketing‘ und sind beispielsweise:

- aktive Bearbeitung von Potenzialkunden und Kundenpotenzialen im Vertrieb
- neue Einstiegsformen bei Kunden und Anregungen für neue Lösungen und Erfolge (z. B. Ansatz des ‚Total Cost of Ownership‘)
- Agenda Setting für Kunden mit dominanten Innovationsthemen (Tagungen, Kunden-events und Schulungen); Erörterung relevanter Themen ohne Auftragsdiskussion
- neue Formen der Kundenintegration (Lead User Konzepte, übertragenes ‚Open Source-Development‘)
- gemeinsam finanzierte Entwicklungsprojekte mit Kunden mit verbundenen Ressourcen von Kunden und Anbieter
- Vernetzung und persönliche Beziehungen (z. B. von Top Management und Technikern bei Anbietern und Kunde)
- Argumentationslinien ergänzend zu Nutzenkatalogen; intelligentes Vorgehen bei Preiserhöhungen
- Spielräume und Arbeitsfreude für Verkäufer

Auch damit soll aufgezeigt werden, wie sich Markenführung in das gesamte Marketing und die Marktbearbeitung integriert.

5. Fazit

Trotz der kritischen Bemerkungen ist Markenführung, richtig eingesetzt, besonders für komplexe Organisationen geeignet. Verbindende und relevante Werte sowie entsprechende Kommunikation sind oft die Chance für Topmanager und Führungskräfte, um in vielschichtigen Konzernn etwas zu bewegen. Marken unterstützen die Implementierung von Strategien und umgekehrt. B-to-B-Anbieter unterschätzen oft die Bedeutung der Kommunikation, aber nur kommunikationsfähige Strategien und der vermittelte Nutzen für Kunden wirken.

Gleichzeitig gilt es, die omnipräsenten Ansätze der B-to-C-Massenanbieter nicht zu überschätzen und damit falsch auf B-to-B-Marketing zu übertragen. Der Ansatz der Spannungsfelder erlaubt es, die Kommunikationsbedingungen und -ziele differenziert auszuloten und die Kommunikation effektiver und effizienter einzusetzen. Die Eckpunkte zur Markenführung zeigen wichtige Entscheidungsbereiche in der B-to-B-Markenführung.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K., Voeth, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Auflage, München.
- Belz, C. (2006): Spannung Marke: Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden.
- Belz, C.; Kopp, K.-M. (1994): Markenführung für Industriegüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in: Handbuch Markenartikel, Hrsg.: Bruhn, M., Bd. 3, Stuttgart, S. 1577–1599.
- Belz, C.; Simão, T. (2008): Markenführung für industrielle Lösungsanbieter, in: Erfolgsfaktoren der Markenführung, Hrsg.: Bauer, H. H.; Huber, F.; Albrecht, C.-M., München, S. 415–430.
- Binckebanck, L. (2006): Interaktive Markenführung, Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001): Strategisches Management, Stuttgart.
- Rutschmann, M. (2005): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken, Heidelberg.
- Simão, T. (2006): Kommunikation für industrielle Dienstleister, St. Gallen.
- Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt.
- Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Hermann, A. (Hrsg.) (2008): Behavioral Branding, Wiesbaden.
- Unger-Firnhaber, A. E. (1996): Pull Strategies for Parts and Component Suppliers in Business-to-Business Markets, Dissertation, Bamberg.