

Markenführung als Erfolgskriterium für Industrie-güterunternehmen

Dr. Joachim Kernstock und Dr. Alexander Haldemann

Wissenschaft und Praxis haben sich in der Vergangenheit intensiv mit der Bedeutung von Marken für die Konsumgüterindustrie beschäftigt. In den letzten Jahren haben sich auch zahlreiche Dienstleistungsunternehmen, insbesondere mit Endkundenfokus, der Markenführung verschrieben (Telekommunikation und Energiewirtschaft in liberalisierten Märkten sind hier zu nennen). In den «B2B-Märkten» wird der Beitrag der Markenführung zum wirtschaftlichen Erfolg gerade erst entdeckt. Das überrascht umso mehr, als ca. 18% des Wertes von Industriegüterunternehmen allein von der Marke ausgemacht wird, wie eine Studie von PWC in Zusammenarbeit mit Prof. Sattler (Hamburg) ergab.

Der nachfolgende Artikel will die Bedeutung und Notwendigkeit der strategischen Markenführung, also den Beitrag der Marke zur Führung des Unternehmens und seiner Produkte, für die B2B-Märkte aufzeigen. Aus einer Management-Perspektive wird auf die entscheidenden Handlungsfelder eingegangen.

Der Fokus vieler B2B-Unternehmen stand in den letzten Jahren angesichts des intensiven Wettbewerbs ganz im Zeichen des Kostenmanagements. Zudem befindet sich die Industriegüterbranche derzeit in einem grundlegenden Strukturwandel. Nicht mehr nur im Ausland, auch auf dem heimischen Markt, in internationalen Hightech-Unternehmen genauso wie in regional tätigen, mittelständischen Betrieben der industriellen Fertigung, sehen sich Schweizer B2B-Unternehmen mit weltweiten Konkurrenten konfrontiert. Viele der hier ansässigen Unternehmen sind Weltmarktführer, doch haben sie zunehmend das Problem, ihren Vorsprung an Produkt- und Servicequalität zu kommunizieren, der die oftmals höheren Preise rechtfertigen soll. Neue Wettbewerber, besonders aus asiatischen Märkten, dringen in Märkte ein, die bislang sehr konstant waren, kopieren Produkte und streben die Preisführerschaft an. Der Schaden durch das Kopieren von Schweizer Industriegütern soll sich jährlich auf CHF 766 Mio. belaufen (Quelle: Swissmem-Studie 1/2004). Wie können es eta-

blierte Marktteilnehmer unter diesen Umständen schaffen, den eigenen Qualitätsvorsprung zu vermitteln?

Für Unternehmensführer, die ihren Qualitäts- und Wettbewerbsvorsprung an interne und externe Anspruchsgruppen (Kunden und Mitarbeiter) kommunizieren und das Unternehmen zu neuen Wachstumszielen führen wollen, eröffnet die Marke wertvolle Potenziale. Dabei lassen sich folgende vier Handlungsfelder für die Agenda des Topmanagements identifizieren:

- 1) Starke Identitäten schaffen starke Marken
- 2) Markenpositionierung garantiert den erfahrbaren und nachvollziehbaren Unterschied zum Wettbewerb
- 3) Eine präzisierte und durchdachte Markenarchitektur ist die Basis der langfristigen Steuerung des Markenportfolios und des gelungenen Markentransfers
- 4) Gutes Corporate Design stärkt den visuellen Ausdruck der Markenpersönlichkeit

Handlungsfeld 1: Starke Identitäten schaffen starke Marken

Stellen Sie sich vor, die Marke BMW wäre ein Mensch. Sie haben ein klares Bild von ihr. Machen Sie das gleiche mit Mercedes und Sie haben ein völlig anderes. Es lässt sich sofort erkennen: Starke Marken haben einen Charakter. Man macht sich ein Bild von ihnen, egal, ob man sie gut findet oder kauft. Marken sind das klar identifizierbare Zeichen eines Unternehmens oder eines Produktes.

Viele Industriegüterunternehmen stehen für eine lange Tradition, gute Qualität, Herkunft und Werte. Doch diese Attribute werden meist nur nach innen und durch die Person des Geschäftsführers gelebt.

Ein Industriegüterunternehmen hat viele Zielgruppen – seine Mitarbeiter, seine Handelspartner, seine Anteilseigner und politisch-administrative Anspruchsgruppen. Ein Unternehmen steht ständig mit ihnen in Kontakt, vermittelt

ein Bild und kommuniziert. Eine Identität muss aufgebaut werden, um dem Unternehmen nach innen und aussen eine Gestalt zu geben. Eine starke Unternehmensidentität bedingt die Identifikation der Mitarbeiter, die zu einer Stärkung des Markenimages am Markt führt. Die Mitarbeiter können zu Botschaftern des Unternehmens werden, unterstützen es durch ihr Verhalten und tragen Veränderungsprozesse mit. Für sie hat der unternehmerische (Marken-)Erfolg einen hohen Stellenwert.

Eine starke Unternehmensidentität sorgt zudem dafür, dass die Expansion des Unternehmens, ein strategischer Kurswechsel oder auch die Neueinführung von Innovationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens getragen werden.

Handlungsfeld 2: Markenpositionierung stärkt den erfahrbaren und nachvollziehbaren Unterschied zum Wettbewerb

Wenn ein Unternehmen seine Markenstrategie überprüfen und neu formulieren möchte, muss es einerseits die Bedürfnisse seiner Kunden und andererseits jene der Wettbewerber im Markt sehr genau kennen. Eine gute Marke zeichnet aus, dass sie sich vom Wettbewerb differenziert und gleichzeitig relevant und glaubwürdig für ihre Kunden ist. Besonders die Differenzierung herauszuarbeiten, ist eine Herausforderung, da Qualität und Beschaffenheit der Leistungen verschiedener Anbieter sich oft wenig voneinander unterscheiden.

Schweizer Industriegüterunternehmen und ihre Produkte sind für Qualität und Zuverlässigkeit bekannt und geschätzt. Dieser Qualitätsvorsprung kann zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden, wenn dieser differenziert genug herausgearbeitet ist, für den Kunden erfahrbar und nachvollziehbar wird.

Handlungsfeld 3: Eine präzisierte und durchdachte Markenarchitektur ist die Basis der langfristigen Steuerung des Markenportfolios und eines gelungenen Markentransfers.

Die Mehrzahl aller Industriegüterunternehmen hat in den letzten Jahren Phasen des Wachstums und der Umstrukturierung durchlebt. Auslandsniederlassungen entstanden, es wurden Akquisi-

tionen getätigt und Unternehmenszusammenschlüsse durchgeführt. Diese Umstände führen dazu, dass meist verschiedene Submarken existieren, die unterschiedliche Markenhistorien aufweisen und eine spezifische Wertigkeit im Markt besitzen. In manchen Fällen sind die vom Unternehmensnamen ausgelösten Assoziationen irreführend. Einzelne Produkte sind als eigenständige Marken zu schwach, profitieren aber auch ungenügend von der Unternehmensmarke und tragen ihrerseits nur wenig zur Stärkung der Dachmarke bei.

Die Markenarchitektur muss der Markenpositionierung und der Historie der Marke(n) entsprechen. Bei Siemens gilt auf anraten des Urvaters der Markenführung Hans Domizlaff bereits seit den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts der Grundsatz «die Reklame des Hauses Siemens hat unter einem Namen zu erfolgen», was zum nachhaltigen Welterfolg des Unternehmens beigetragen hat. Doch wussten Sie, dass auch Osram eine Marke aus dem Portfolio des Grosskonzerns ist?

Eine sinnvoll strukturierte Markenarchitektur trägt zur Effizienz und Effektivität in der Kommunikation seiner Produkte, Submarken und Kategorien bei. Auch ist es von Vorteil, die Organisation zukünftiger Produktangebote und -kategorien bereits in der Festlegung der Markenarchitektur mit zu berücksichtigen.

Handlungsfeld 4: Gutes Corporate Design stärkt den visuellen Ausdruck der Markenpersönlichkeit

Um die Markenstrategie sichtbar und erlebbar zu machen und um die Wiedererkennbarkeit der eigenen Marke am Markt sicherzustellen, braucht es eine visuelle Unterstützung. Diese liefert das Corporate Design der Marke, zu der das Unternehmenslogo, Schriften, Farben und Bildwelten gehören. Diese Elemente werden in einer einzigartigen Systematik, dem Gestaltungsprinzip, verbunden und in Anwendungen, wie Werbung, Broschüre, Gebäudekennzeichnung, definiert. Jedes Unternehmen verfügt über ein Logo, über Briefpapier, Visitenkarten und Kennzeichnungssysteme. Werden diese Medien mit einem konsistenten Corporate Design versehen, wird die Marke dadurch sichtbar und an den vielen Kun-

denkontaktpunkten erlebbar. Sie kann somit eine Einzigartigkeit am Markt erlangen und hebt damit ihr Differenzierungspotential.

Um diese vier Handlungsfelder erfolgreich für die Markenführung einsetzen zu können, ist vor allem das Topmanagement gefordert, organisatorische Strukturen zu schaffen, die ein professionelles Markenmanagement zulassen und unterstützen. Besonders global agierende Unternehmen, wozu 58% aller Schweizer Industriegüterunternehmen gehören (Quelle: Swissmem-Studie 1/2004), haben durch die Komplexität ihrer Geschäftstätigkeit grossen Bedarf an einem festgeschriebenen Programm für das Markenmanagement. Dieses Programm definiert alle Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzbereiche. Das Topmanagement gibt dabei die Ausrichtung vor und repräsentiert das Unternehmen. Marketing- und Kommunikationsbeauftragte in den einzelnen Ländern sind für die Konzeption, Umsetzung und Kontrolle der Detailprogramme zuständig. Die Personalabteilung hat zur Aufgabe, unternehmensinterne Belange zu betreuen und die Identifikation der Mitarbeiter zu unterstützen.

Eine global geführte Marke und die Einheitlichkeit im Markenauftritt garantieren eine Effizienz aller Kommunikationsmassnahmen und das Leben einer gemeinsamen Unternehmenskultur, die wiederum zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führt. Damit lässt sich die Positionierung der Marke behaupten, was mittelfristig Wege aus der Kosten- und Renditefalle eröffnet und die Durchsetzung der gewünschten Preise am Markt zur Folge hat.

Literatur:

- Aaker, D. A. (2004):** Brand Portfolio Management. New York: The Free Press.
- Esch, F.-R. (Hrsg.). (2005):** Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006):** Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kroeber-Riel, W./Esch F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung. Stuttgart Kohlhammer.
- PriceWaterhouseCoopers/Sattler, H. (1999):** Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen. Frankfurt a. M.
- Pförsch, W./Müller, J. (2006):** Die Marke in der Marke. Bedeutung und Macht des Ingredient Branding. Berlin: Springer.
- Pförsch, W./Schmid, M. (2005):** B2B – Markenmanagement. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele. München: Vahlen.
- Swissmem-Studie (2004):** Niederlassungen und Produktionsbetriebe der Schweizer MEM-Industrie im Ausland. Zürich.

Anzeige



**B2B-Branding –
Die Marke bei Industriegütern stärken**

8. Februar 2007
Widder Hotel, Zürich

Eine Veranstaltung des Instituts für Marketing
und Handel der Universität St. Gallen

Weitere Informationen und Anmeldung: www.b2b-branding.ch

Institut für Marketing
und Handel



Universität St. Gallen

Handelszeitung



SWISSMEM



MetaDesign
Visible Strategies

