

## **Eine charismatische Marke im Spannungsfeld zwischen Funktion und Emotion**

**Für Industriegüterunternehmen beginnt Markenspannung oft bereits intern, sieht man doch die Notwendigkeit stringenter Markenführung noch nicht so unwidersprochen wie im B2C-Bereich. Sind die ersten Berührungspunkte einmal überwunden, gilt es sich gezielt zwischen rationalen und emotionalen Aspekten zu positionieren, wobei Design eine ganz zentrale Rolle spielt. Die Hilti Aktiengesellschaft nutzt Markenführung in diesem Sinne balanciert und erfolgreich.**

Aber brauchen Bohrmaschinen, Dübel und Installationsschienen wirklich Markenführung? Schließlich befindet man sich hier in einer B2B-Industrie, in der der Stellenwert von Marken im Vergleich zu Konsumgüterunternehmen doch deutlich geringer ist. Branding wird dort immer noch oft mit „Voodoo“, eher qualitativen, kreativen Beiträgen assoziiert, deren Auswirkungen sich nicht wirklich quantifizieren lassen. Zudem herrscht die Meinung vor, dass Einkaufsabteilungen bei diesen Produkten rein rational entscheiden, d.h. es gehe um das Preis-Leistungsverhältnis und nicht um Emotionalität. Und um Design schon gar nicht, denn das Produkt soll funktionieren und nicht ästhetisch anspruchsvoll sein.

Oder etwa doch nicht?

Schon diese Diskussion zeigt die eigentliche organisatorische Spannung, die es zu überwinden gilt, lange bevor man sich inhaltlichen Feldern widmen kann. Die Bedeutung einer strategisch ausgerichteten Markenführung mit langfristigen Zielen ist bei Konsumgütern unbestritten und gehört als integraler Bestandteil in die übergeordnete Marketingstrategie. Markenführung wird hier nicht primär als Kostenfaktor, sondern als notwendige Investition betrachtet, die mindestens ebenso bedeutsam ist wie Produktentwicklung und Vertrieb. Investitionsgüterhersteller im B2B-Bereich integrieren hingegen strategische Markenführung erst allmählich als Kernelement in ihre Unternehmensstrategie. Zum einen gilt Markenführung als Kostentreiber, zum anderen lassen sich die Ergebnisse häufig nicht eindeutig kausal mit den ursprünglichen Maßnahmen der Markenführung verknüpfen. „Weiche“ Faktoren können sich so einer detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse entziehen. Bevor dargestellt werden soll, wie sich Hilti dieser Thematik gestellt hat, zeigt eine kurze Vorstellung das Umfeld in welchem Hilti agiert.

### **Was steckt hinter Hilti?**

Die Hilti Aktiengesellschaft ist ein wachsendes internationales, privat gehaltenes Unternehmen der Befestigungstechnik. Die Bohr- und Abbautechnik ist fast jedem Profi bekannt und hat eine ganze Werkzeuggattung geprägt („Gib mir mal die Hilti“). Aber zum Angebot des Unternehmens gehören auch Laser-Messgeräte, Installationstechnik, Brandschutzsysteme und viele andere Systemlösungen für den professionellen Anwender. Seit jeher steht Hilti für Innovation, höchste Qualität und Kundenorientierung. Weltweit ist Hilti in über 120 Ländern tätig, der Jahresumsatz beläuft sich auf über 3 Mrd. Schweizer Franken. Das globale Unternehmen beschäftigt ca. 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über 40 Nationen sind am Hauptsitz in Schaan im Fürstentum Liechtenstein vertreten.

Was steckt noch hinter der Marke Hilti? Global betrachtet war Hilti stets profitabel und ist es trotz des starken Schweizer Frankens und konjunktureller Aufwärts- und Abwärtsbewegungen in der Bauindustrie geblieben. Hilti basiert, ähnlich wie Tupperware oder Dell, auf dem Direktvertrieb und produziert und vertreibt technisch anspruchsvolle Produkte und Dienstleistungen, die oft erklärungsbedürftig und hochpreisig sind. Besonderen Stellenwert hat bei Hilti die Unternehmenskultur, die durch ein ausgefeiltes Eingliederungsprogramm für neue Mitarbeiter und einen kontinuierlichen Lernprozess über alle Ebenen hinweg gekennzeichnet ist. Von der Bertelsmann Stiftung wurde die Hilti Aktiengesellschaft daher im vergangenen Jahr mit dem Carl-Bertelsmannpreis für die beste Unternehmenskultur eines europäischen Unternehmens ausgezeichnet.

## **Organisatorisches Spannungsfeld**

Zurück zum internen Spannungsfeld bei Marken und der Diskussion, wie man am besten mit einer Marke umgeht. Grundsätzlich steht das Erkenntnisziel im Mittelpunkt, dass Markenführung nicht nur ideell bei den Mitarbeitern, sondern auch monetär beim Kunden etwas bewirkt. Daher bietet sich an, einen Zusammenhang zwischen Marke und ökonomischen Grössen wie Preis-Premium oder Marktanteil anzustrengen. Da Markenführung im Konsumgüterbereich völlig akzeptiert ist, könnte eine Untersuchung hilfreich sein, ob sich B2C Elemente nicht auch im vermeintlichen B2B Umfeld darstellen – was bei Hilti ganz klar der Fall ist. Des Weiteren stellt sich die Frage, was denn „die Markenabteilung“ ausser Werbung tun kann und ob es nicht weitere Beteiligte am Markenbildungsprozess gibt. Schlicht: wer für was eigentlich zuständig ist.

Bei Hilti wurde diese Diskussion sehr offen geführt und rasch erfolgreich beendet. In Hiltis anspruchsvoller Kultur wird auf logische Herleitung von Sachverhalten grössten Wert gelegt. Dabei erwies es sich als sehr hilfreich, dem Top Management den Stellenwert der Marke im Zeitvergleich und über unterschiedlichste Industrien hinweg zu quantifizieren. Dazu gehört auch zu zeigen, dass bei börsennotierten Firmen, auch wenn dies bei Hilti nicht (mehr) der Fall ist, bei Firmen, die starke Marken besitzen, die Aktienperformance höher und die Volatilität niedriger ist. Dass die Marke Hilti schon vor Jahren auf ca. 1 Mrd. Schweizer Franken Markenwert geschätzt wurde, überraschte zwar nicht, entmystifizierte jedoch das Thema Marke schlagartig und machte es hochinteressant. Empirisch konnte allgemein gezeigt werden, dass starke Marken höhere Preisprämien verdienen bzw. höhere Marktanteile erkämpfen – dies wurde in einer eigenen Studie später noch einmal speziell für Hilti in seinem Wettbewerbsumfeld nachgewiesen.

Zu zeigen, dass eine Investition heute von einer Einheit morgen zu einem monetären Effekt von  $x$  führt, haben schon viele Wissenschaftler und Praktiker mit zweifelhaftem Erfolg versucht – da Marke eben mehr ist als Werbung und damit multikausal getrieben, kann diese Analyse nicht überzeugen. Wohl kann jedoch konzeptionell aufgezeigt werden, dass es verschiedenste Markenhebel gibt, die Kosten sparen, Umsätze steigern und helfen Margen zu erhöhen. Zum Beispiel kann „Markenhausaufgaben machen“ zu einer höheren Preisprämie führen, wenn z.B. Neuprodukte weniger stark diskontiert werden als üblich. Prozessstraffungen oder zentralere Produktion von Materialien können Kosten senken helfen und das aktive Spielen von „Markenassen“ wie z.B. Design führt zu einem höheren abgesetzten

Volumen. Diese Zusammenhänge leuchten jedem ein und schaffen breites Vertrauen.

Agiert ein Unternehmen wirklich im B2B Umfeld? Im Falle Hilti lässt sich diese Frage klar beantworten: Es kommt darauf an...Bei Einkaufsabteilungen von Grosskunden wie Hochtief, wo grosse Mengen verkauft werden, die Komplexität der Bauprobleme individuelle Lösungen erfordert, der Kunde direkt besucht und Käufer und Nutzer unterschiedlich sind, ist das Umfeld B2B - wobei dies nicht heisst, dass der Markenauftritt völlig rational sein muss! Bei Kleinkunden, dem einzelnen Handwerker hingegen, ist das Volumen niedriger, der Verkaufskanal meist stationär, die Produkte sind standardisierter, Käufer und Nutzer identisch, der Kauf spontaner und emotionaler – dieses Umfeld entspricht eher Rahmenbedingungen des B2C-Bereichs. Gemeinsam ist beiden Zielgruppen, dass es sich um professionelle Handwerker handelt. Zusammenfassend könnte man Hiltis Umfeld daher B2P, also Business-to-Professionals, nennen.

Bleibt noch zu klären, ob Markenführung von der Branding-Abteilung allein getragen wird oder mehrere Einheiten des Unternehmens involviert. Mittels einer Geschichte, die unternehmensindividuell gestaltet werden kann, wird verdeutlicht, dass jeder einzelne Mitarbeiter mit seinem Auftreten und Arbeitsgebiet zu einer erfolgreichen Marke beiträgt, ob er im firmeneigenen T-Shirt am Wochenende einkaufen geht, oder für das Unternehmen Verpackungen erstellt, die rechtzeitige Lieferung sicher stellt oder für das Sound Engineering zuständig ist. Das Markenerlebnis wird über die Summe aller Touchpoints erzeugt und geht damit jeden etwas an.

### **Inhaltliches Spannungsfeld**

Ist die Frage nach dem „ob“ einmal bejaht, eröffnet sich das nächste Spannungsfeld: nun gilt es die Positionierung der Marke zu gestalten. Im Industriegüterbereich scheint es hier weniger Freiheitsgrade zu geben, da rein rationale Kriterien zählen. Wie vorher bereits gezeigt, hängt dies jedoch nicht nur von der Zielgruppe ab. Auch im Einkaufsgremium sitzen „nur“ Menschen, die sich von beiden Hirnhälften beeinflussen lassen. Denn sie sind zumindest im privaten Umfeld auch Konsumenten, die ein Handy besitzen, tanken gehen, Lieblingsmarken im Hi-Fi Bereich oder Mode haben und stolz auf ihr Fahrzeug sind. Deshalb verwundert es auch nicht, dass auch auf der Baustelle ein ausgeprägtes Markenbewusstsein besteht und gerade der Anwender sich gerne als echter Profi darstellt, in dem er eine Marke benutzt, die es im Do-it-yourself Bereich überhaupt nicht gibt: Hilti.

Man weiss durch neueste Hirnforschung, dass menschliche Entscheidungen zu bis zu 80% auf Emotionen basieren, und rationale Beweggründe herangezogen werden, um emotionale Entscheidungen zu rechtfertigen: Ich fühle, denke, handle also, in eben dieser Reihenfolge. Ausserdem geben hierbei Emotionen den alles entscheidenden Kick: der Neurologe Donald Calne beschreibt eindrucksvoll, dass der grosse Unterschied zwischen Emotionen und Vernunft sei, dass Vernunft zwar zu Schlussfolgerungen führt, Emotionen hingegen zu Handlungen. Und wäre Hilti damit zufrieden, dass der Kunde die Marke zwar für begehrt erachtet, aber nicht kauft? Wohl kaum. Der erste Schritt zu einer emotionaleren Positionierung ist somit getan.

Aber Hilti wäre nicht Hilti, wenn die so nachvollziehbar klingende Theorie nicht auch empirisch überprüft hätte werden müssen. So konnten wir in der hauseigenen

Markenforschung, die international angelegt war und über 6.000 Interviews umfasste, genau dies nachweisen: Von Land zu Land unterscheidet sich zwar der Anteil der rationalen und emotionalen Markentreiber, dennoch sind sie in jedem Land vertreten und tragen eindeutig zur Markenstärke bei. Rational belegt macht Emotionalität als Leitmotiv also Sinn. (Wie eingangs erwähnt wurde in diesem Zusammenhang auch gezeigt, dass relative Markenstärke im Vergleich zur Konkurrenz empirisch mit dem im Land erzielten Marktanteil korreliert)

Ob ein Land stärker rational oder emotional „tickt“, hat weniger mit Grösse des Landes oder Kulturkreis zu tun als mit ökonomischer Reife. Nicht verwunderlich werden daher in aufstrebenden Ländern eher Basisbedürfnisse nachgefragt, wie hervorragende Qualität, während in hoch entwickelten Ländern diese Dimensionen zu Hygienefaktoren werden und sich Emotionalität, Stolz und Männlichkeit zu treibenden Erfolgsfaktoren entwickeln.

Eine entscheidende Rolle spielt hierbei das Design. Empirisch konnten wir im Rahmen eines globalen Kausalmodells nachweisen, dass im Baumarkt funktional ausgereifte Produkte am wichtigsten sind, gefolgt von Produktdesign, das Emotionen transportiert. Ähnlich wie in zwischenmenschlichen Beziehungen, wo Sympathie und Antipathie oft in Bruchteilen von Sekunden über das Äussere abgeleitet und entschieden wird, ist der Profi vom Produktdesign seines Bohrhammers mehr oder weniger beeindruckt, fühlt sich z.B. männlich und/oder stolz. Ebenso wie zwischen Menschen geht es dabei nicht nur um „Schönheit“, sondern ein blitzschnelles Überprüfen der Gesundheit/ Leistungsfähigkeit des Werkzeugs, manifestiert z.B. über Proportionen, Materialien, Ergonomie. So wird Design zum perfekten und ausschlaggebenden Bindeglied im Industriegüterbereich zwischen Funktion und Emotion. Dass Design auch verkaufen hilft, zeigt folgendes empirisches Produktbeispiel: Ein Akkuschauber mit herkömmlichem Design ist zeitgleich mit einem minimal leistungsfähigeren Modell im neuen Design auf dem Markt. Letzterer verkauft sich zu einem deutlich höheren Preispunkt und erreicht dreimal höhere Stückzahlen!

Es gilt zu beachten, dass sich Design nicht nur auf Produktdesign bezieht. Natürlich müssen Produkte über alle Geschäftseinheiten eine einheitliche Designsprache sprechen. Aber auch Verpackungen sowie das Corporate Design der Kommunikationsmaterialien müssen mit einbezogen werden. Design aus einem Guss ist das Ziel. So wird Design als Kernkompetenz im Unternehmen verankert! Design ist also wesentliches, aber nicht ausschliessliches Mittel zur Emotionalisierung. Gerade im Industriegüterbereich wird oft versucht, Emotion gerade zu plump zu vermitteln – schnell durchschaut und ebenso vehement abgelehnt von selbstverantwortlichen Kunden. Subtil und indirekt muss Emotion genährt werden, z.B. durch eine Markenwelt anfassbar gemacht, durch einen Storytelling – Wettbewerb aus Kundensicht veröffentlicht werden.

Auch kann Design natürlich nicht allein die Funktionalität verkörpern; diese muss auch erbracht und damit nachhaltig im Unternehmen gesichert werden. Insbesondere Forschung und Entwicklung sowie das Produktmanagement sind hier gefordert. Traditionelle Markenpfeiler, wie bei Hilti die Sparte Bohren und Meisseln, müssen gepflegt und im Lebenszyklus differenziert betreut werden. Die überlegene Leistungsfähigkeit der Produkte soll selbst dann sichergestellt werden, wenn dies den Einbau teurer Komponenten erfordert – keiner kurzfristige Einsparversuchung

darf hier nachgegeben werden – mahnende Beispiele aus dem Automobilbereich wie jüngst bei Mercedes-Benz sind ernst zu nehmen. Die Innovationen müssen für den Kunden fühlbar sein und nicht nur den Ingenieur begeistern – ein 10% höheres Drehmoment ist für die Kunden vielfach nicht spürbar, wohl aber einige Ergonomie- oder einfache Funktionalitätsaspekte! Und das Top Management soll diesen Dingen viel Aufmerksamkeit schenken, indem Qualitäts- und andere Leistungsindikatoren ständig und detailliert gemessen und verfolgt werden.

### **Die Moral von der Geschichte**

Also brauchen Bohrmaschinen, Dübel und Installationsschienen DOCH Markenführung! Es gilt dabei zwischen B2B und B2C Ansätzen zu differenzieren, den Markenwert zu quantifizieren und einem monetären Betrag zu unterlegen. Einkaufskomitees entscheiden offenbar auch nicht nur rational und Design ist nicht nur Ästhetik, sondern die äussere Manifestation innerer, funktionaler Werte. So ist der erwünschte Markenerfolg nicht eine Frage des „Entweder-oder“, sondern des „Sowohl-als-auch“, wenn es um den gezielten Einsatz von Funktion, Emotion sowie Design als Rezept zur erfolgreichen Markenpositionierung geht.

**Autorin: Dr. Christine Wichert, Logibrand, [www.logibrand.com](http://www.logibrand.com)**