

IVMA MARKTE

KONFERENZ

B2B

10 **JAHRE**
marconomy
MARKEN
KONFERENZ
B2B

*„Der Chef führt, die Marke leitet!
Die B2B-Marke als Erfolgskompass.“*

Prof. Dr. Karsten Kilian, Markenlexikon.com



10 **JAHRE**
marconomy
MARKEN
KONFERENZ
B2B



Prof. Dr. Kilian im *Markendialog* mit 4 führenden B2B-Markenstrategen

>> Prof. Dr. Karsten Kilian: Was hat sich Ihrer Meinung nach in den letzten 10 Jahren in der B2B-Markenführung verändert?

Alexander Biesalski: Theoretisch nichts, praktisch alles! Die Grunddefinition der Marke als „ein in der Psyche verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ hat unveränderte Gültigkeit. In den vielen Gesprächen mit unseren Kunden erfahren wir, dass im Mittelpunkt der modernen Markenführung vielmehr die Herausforderungen der Umsetzung im Tagesgeschäft stehen, verbunden mit der Frage: Wie schaffen wir es, ein unverwechselbares Vorstellungsbild unserer Marke konsistent und begeisternd zu verankern – sowohl im Unternehmen als auch bei den Kunden?

Jürgen Gietl: Vollkommen richtig. Markenführung hat sich in vielen B2B-Unternehmen vom „Nice-to-have“ zum

„Must-have“ entwickelt. Haben sich vor 10 Jahren noch vornehmlich die Fachabteilungen in Kommunikation und Marketing damit befasst, ist es sowohl im DAX-Konzern als auch im Mittelstand zur Chefsache und zum Strategie-Tool geworden.

Christopher Wünsche: Zugleich ist das Bewusstsein für die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg gestiegen: Das gilt in Richtung Kunden, in Richtung Mitarbeiter aber vor allem auch in Richtung Kapitalmarkt. Markenstudien belegen eindeutig die hohe Korrelation zwischen Markenstärke und positiver Kursentwicklung – vor allem bei B2B-Unternehmen. Starke Marken werden also nicht nur von Kunden, sondern von allen Stakeholdern präferiert. Das ist eine wichtige Botschaft an die Führungsetagen der Unternehmen.

>> Prof. Dr. Karsten Kilian: Welche Bedeutung hat, Ihrer Einschätzung nach, die Markenführung für B2B-Unternehmen heute?

Jan Pauen: Wir beobachten zwei unterschiedliche Führungsansätze. Der eine ist ein rein kommunikativer und der andere ein wertschöpfender Ansatz. Beim kommunikativen Ansatz führt das Marketing, und andere Abteilungen sind konsultativ beteiligt. Beim wertschöpfenden Ansatz ist die Markenführung im Führungssystem der Geschäftsführung verankert und in die wertschöpfenden Prozesse abteilungsübergreifend und wiederkehrend integriert.

Christopher Wünsche: Wir fokussieren uns auf den zweiten Führungsansatz, denn wir verstehen Markenführung als Übersetzung der Unternehmensstrategie und des Selbstverständnisses des Unternehmens für die relevanten Anspruchsgruppen. Die Marke ist die zentrale, treibende Vision für die marktorientierte Geschäftsentwicklung und bildet





Alexander Biesalski, Managing Partner, Biesalski & Company



Jürgen Gietl, Managing Partner, Brand Trust



Johannes Pauen, Managing Director, kleiner und bold



Christopher Wünsche, Geschäftsf. Gesellschafter, TRUFFLE BAY

neben Strategie und Kultur die „dritte Säule“ der Unternehmensführung. Für B2B-Unternehmen ergeben sich dabei zwei Besonderheiten: Einerseits finden wir hier oft gleichlautende Produkt- und Unternehmensmarken – hier muss die Markenführung und -kommunikation für Klarheit und Nachvollziehbarkeit sorgen. Zusätzlich ist die Funktion der Marke als Vertrauensspeicher im B2B-Bereich im Grunde noch bedeutsamer als im B2C, da Kaufentscheidungen in der Regel eine wesentlich größere Tragweite besitzen – ein entsprechender Markenaufbau ist somit für B2B-Unternehmen hochgradig erfolgskritisch.

Alexander Biesalski: Definitiv! Aus mehr als 500 belastbaren Markenbewertungen wissen wir: Nichts ist wertvoller als ein guter Name! Schließlich macht die Marke und die mit ihr verbundene Reputation im Schnitt mehr als 30% des Unternehmenswertes von B2B-Unternehmen aus. Anders gesprochen heißt das: Der gute Name beeinflusst maßgeblich die Kaufentscheidung in einem zunehmend preisaggressiven globalen Angebotsumfeld – Tendenz steigend. Damit ist kundenfokussierte Markenführung in allen Funktionsbereichen von enormer Bedeutung für den zukünftigen Erfolg.

Jürgen Gietl: Das ist richtig. Die Marke ist heute Stabilisator und Wertschöpfungstreiber. In einem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld der Krisen, Destabilisierung und Wandel haben Marken die Rolle des Stabilisators übernommen. Marken wirken immer häufiger als Leitbild nach innen und außen und geben Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern Orientierung und Halt im Wandel.

Zugleich helfen gut geführte Marken den B2B-Unternehmen, ihre Spitzenleistungen über das technische Produkt hinaus leichter zu vermitteln

und den Mehrwert für den Kunden besser zu verkaufen. Dadurch fördern Marken zusätzliche Wertschöpfung, selbst wenn der technische Vorsprung der Angebote von B2B Unternehmen kleiner wird.

>> Prof. Dr. Karsten Kilian: Reicht es für die meisten B2B-Unternehmen nicht vollkommen aus, wenn sie primär operative Markenkommunikation betreiben, da sie ja häufig nach wie vor über überlegene Produktlösungen verfügen?

Christopher Wünsche: Keineswegs! Markenprozesse im Unternehmen können nicht allein Aufgabe der Kommunikations- oder Marketingabteilung sein. Unternehmen werden in allen ihren Funktionen – sei es als Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen, als Arbeitgeber oder als Teil der Gesellschaft – als Marke wahrgenommen und gedanklich „eingeorde net“. Dafür sind ein prägnanter Markencharakter und ein relevantes Markenversprechen die Grundlage. Dies ist stimmig an allen Markenkontaktpunkten – den „Lebensäußerungen“ der Marke – zu erfüllen; und diese umfassen weit mehr als nur die klassischen Kommunikationsinstrumente. Dieser Prozess bedarf beharrlicher und konsequenter Umsetzung. Das braucht Zeit und vor allem Kontinuität. Markenaufbau heißt in Jahren oder gar in Jahrzehnten zu denken.

Jürgen Gietl: Und daran scheitert es häufig. Trotz der Aufmerksamkeit des Managements für das Thema Marke in B2B-Unternehmen ist der Begriff „Marke“ in den Köpfen vieler Entscheider noch immer in der Kategorie „Logo, Design, Kommunikation“ verhaftet. Marken, die erfolgreich agieren, zeigen aber, dass sie vielmehr ein Ausdruck einer Haltung, ein Agieren nach festgelegten Prinzipien und damit ein strategisches Führungstool geworden sind. Operative Markenkommunikation

gibt Versprechen ab, strategisches Markenmanagement sorgt dafür, dass Versprechen gehalten werden.

Jan Pauen: Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass der operative Ansatz größere Risiken birgt und weniger nachhaltig ist. Selbst ein Unternehmen wie Trumf Werkzeugmaschinen, das nicht nur überlegene Produktlösungen, sondern völlig neue Produktkategorien erfolgreich im Markt platziert hat, kann sich das nicht erlauben. Ich habe dort vor 10 Jahren die Einführung eines strategischen Marketings begleiten dürfen. Gegen anfängliche Zweifel hat die Arbeit des Marketings, die Arbeit der Ingenieure inspiriert und strategisch neu ausgerichtet. Einen solchen Win-win-Effekt erreicht man aber nicht, wenn man sich auf die operative Kommunikation beschränkt.

Alexander Biesalski: Auch mit den überlegenen Produktlösungen ist das so eine Sache. In nahezu allen aktuellen Kundenprojekten stellen wir fest, dass asiatische Anbieter insbesondere im volumenstarken mittleren Preissegment hinsichtlich Innovation und Qualität stark aufgeholt haben oder sogar auf Augenhöhe mit den deutschen Anbietern sind. Wenn wir unser existenziell notwendiges Preispremium aufrechterhalten wollen, reicht es nicht mehr aus, nur mit (scheinbar) überlegenen Produkten zu überzeugen. Unsere Studie „Die Marken der deutschen Hidden Champions“ zeigt: Alleinstellungsmerkmale der Top-Unternehmen des deutschen Mittelstands sind System- und Problemlösungskompetenz, Service- und Beratungsleistungen sowie ein hohes persönliches Involvement. Die Marke bildet dabei das Transportmittel, um das immer komplexer werdende Leistungsspektrum einfach und überzeugend zu vermitteln. Dazu bedarf es nicht nur einer exzellenten Kommunikation. Vielmehr muss das, was in der Kommunikation versprochen wird, im täglichen Verhalten entlang der gesamten Customer Journey eingelöst werden.

>> Prof. Dr. Karsten Kilian: Was müssen B2B-Unternehmen tun, damit sich das Markenmanagement von einer relativ eng gefassten, operativen „Markenkommunikation“ zu einer breit gefassten, strategisch relevanten „Markenführung“ entwickeln kann?

Jürgen Gietl: Zuerst muss das Unternehmen eine eigene Überzeugung davon entwickeln, welche Rolle seine Marke für den Erfolg des Unternehmens in Zukunft einnehmen soll. Gemäß dieser Rolle muss eine

breit akzeptierte Markenstrategie entwickelt werden, die einerseits fundiert, andererseits aber so klar und einfach ist, dass sie als Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter jeden Tag wirken kann. Die Aufgabe der Führungskräfte ist, als Vorbild innerhalb dieses Handlungsrahmens zu agieren und die Einhaltung des Handlungsrahmens in allen Disziplinen des Unternehmens einzufordern.

Viele dieser Konzepte sind einfach, aber nicht fundiert, oder fundiert, aber nicht klar.

Und manche Markenstrategien sind zwar fundiert und klar, aber eben von den wichtigsten Spielern im Unternehmen nicht akzeptiert. Es braucht deshalb fachliche, strategische und methodische Kompetenz, um eine fundierte und klare Strategie zu entwickeln, von der alle überzeugt sind und die wirkungsvoll von allen Mitarbeitern umgesetzt wird. Und es braucht einen anderen Blickwinkel, mit der die handelnden Personen auf ihr Unternehmen blicken. Sonst können keine unentdeckten Wertschöpfungspotenziale gehoben werden.

Christopher Wünsche: Die Unternehmen müssen vor allem ein Verständnis dafür entwickeln, dass Markenführung nicht gleichbedeutend ist mit Marketing oder Werbung. Dieser Satz mag banal klingen, ist er aber nicht. Das fängt ganz oben im Vorstand oder der Geschäftsführung an. Markenführung ist auch nicht gleichbedeutend mit „mehr Geld ausgeben“, sondern bedeutet vor allem, alle Dinge, die man tut, auf bestimmte, nämlich markengerechte Weise zu tun. Dazu muss die Bereitschaft erzeugt werden, die Marke nicht nur in Kommunikation und Design, sondern auch in Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Verhalten zu übersetzen und sie im Unternehmensalltag nachhaltig zu verankern, zum Beispiel über die Integration einer Markenperspektive in Mitarbeiter-Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme.

Jan Pauen: Den Anpassungsbedarf kann man mit der Beantwortung von drei Leitfragen fassen. Erfolgt die Markenführung auf der Grundlage von quantitativen und qualitativen Daten? Besonders in technologiegetriebenen Unternehmen ist eine datenseitige Absicherung von Strategiearbeit extrem wichtig. Daten funktionieren wie eine Währung. Sie bilden die Grundlage sowohl für markenstrategische Entscheidungsfindungen als auch für die Anschlussfähigkeit mit anderen Abteilungen und Strategiefeldern.

Marke

IST WEIT MEHR
ALS MARKETING. SIE IST
STRATEGISCHER NATUR.

Des Weiteren stellt sich die Frage, ob und wie die Markenführung abteilungsübergreifend in die Wertschöpfungsprozesse integriert ist? Hier muss man an Produktentwicklungs-, Vertriebs- und Serviceprozesse denken und kann darüber hinaus entlang der jeweiligen Customer Journeys weitere Prozessbausteine identifizieren, die für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen relevant sind.

Ob ein Unternehmen bereit für einen markenstrategischen Führungsansatz ist, hängt allerdings ganz entscheidend von der Unternehmenskultur ab. Lassen sich Führungskräfte und Mitarbeiter von markenstrategischen Führungskonzepten überzeugen oder sind sie eigentlich der Ansicht, dass das alles Schnickschnack ist? Oder wie es Peter Drucker formuliert hat: „Culture eats strategy for breakfast.“

Alexander Biesalski: Ergänzend hierzu möchte ich im Folgenden die vier wichtigsten Anforderungen an eine wirksame Markenführung nennen: Erstens: Konsequente Orientierung am Markt! Erfolgreiche Markenunternehmen orientieren sich in allem, was sie tun und lassen, am Markt. Voraussetzung ist das Bewusstsein für die Bedürfnisse der Zielgruppe – was will der Kunde?

Zweitens: Strategische Exzellenz! Eine überlegene Strategie formuliert unter anderem klar und deutlich, wodurch man sich vom Wettbewerb unterscheidet und eben auch wodurch nicht – angefangen bei der „Corporate Brand“, herunterdekliniert bis zu den einzelnen Produktbereichen und Märkten.

Drittens: Hervorragende Mitarbeiter! High Potentials orientieren sich in hohem Maße an der Reputation des potenziellen Arbeitgebers – die Anziehungskraft der Marke gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels an Bedeutung.

Viertens: Umsetzungsstärke! Die Marke wird durch ihre Produkte, Services, Vertrieb, Kommunikation und ihre Preisstellung wahrgenommen. Somit sind alle Funktionsbereiche gefordert, integriert und konsequent im Markt zu agieren – ganz nach dem Motto „weg von der Abteilungsdenke hin zu einer Kundendenke“.

>> Prof. Dr. Karsten Kilian: Abschließend würde mich interessieren, was Ihres Erachtens heute die wichtigsten „Marken“-Herausforderungen für B2B-Unternehmen sind?

Jürgen Gietl: Den Spagat zwischen Vergangenheit und Zukunft zu meistern. Das Problem ist: B2B-Unternehmen beschäftigen sich die meiste Zeit mit ihrer Zukunft, mit Innovationen, neuen Produkt- und Servicean-

geboten, Markterschließungen, neuen Geschäftsmodellen, et cetera. Die Marken dieser Unternehmen haben sich aber aus der Vergangenheit bis zum heutigen Tage entwickelt, wenn wir nicht gerade über die Schaffung völlig neuer Marken sprechen. Das heißt, Vergangenheit ist in solchen zukunftsgetriebenen Unternehmen häufig nichts wert. Die Hauptherausforderung wird es also sein, die Prinzipien des Markenmanagements mit den Glaubenssätzen der Stakeholder in den Unternehmen mithilfe der Markenstrategie zusammenzubringen und eine Erfolg versprechende Überzeugung zum Umgang mit der jeweiligen Marke zu entwickeln.

Jan Pauen: Dementsprechend gilt es, eine resiliente Markenstrategie und Führungskultur zu etablieren. Ich beobachte, dass viele B2B-Marken nicht nur vor einer großen, sondern vor vielen großen Herausforderungen stehen. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen ist nur eine davon. Wir beobachten einen signifikanten steigenden Stellenwert von Services für den Erfolg des eigenen Geschäftsmodells bei produzierenden Unternehmen. Die Verlagerung und Abhängigkeit von Schlüsselmärkten in Asien sowie eine Verschärfung der Wettbewerbssituation in und aus dieser Region. Bei einer Vielzahl strategisch relevanter Aufgaben besteht die Herausforderung darin, weder opportunistisch noch statisch zu agieren. Resiliente Strategien und Führungskonzepte sind robust und intelligent zugleich. Sie sind nicht linear, sondern netzwerkartig.

Alexander Biesalski: Dazu gehört vor allem die konsequente Umsetzung der Strategie an allen relevanten Kontaktpunkten, immer auf den Bedürfnissen des Kunden basierend. Das umfasst die Einlösung der kommunizierten Markenversprechen im Verhalten aller Mitarbeiter!

Christopher Wünsche: Hieran anknüpfend sehe ich beim übergeordneten Thema eines umfassenden Brand Touchpoint Managements zur Schaffung eines konsistenten Markenerlebnisses drei zentrale Herausforderungen: Erstens gilt es, die digitale Transformation zu meistern. Zweitens müssen die Mitarbeiter als Markenbotschafter entwickelt werden und drittens ist es zentrale Aufgabe der Unternehmen, markengerechte Produkte und Dienstleistungen zu kreieren. Wem das gelingt, dem ist der Unternehmenserfolg so gut wie sicher.

>> Prof. Dr. Karsten Kilian: Liebe B2B-Markenstrategen, vielen Dank für Ihre markanten Antworten! Ihre Einschätzungen lassen erwarten, dass sich die Marke in immer mehr B2B-Unternehmen aus ihrer Beschränkung auf Kommunikation befreit und zu einem veritablen Führungsinstrument weiterentwickelt.



Die Mitarbeiter sorgen bei B2B-Marken für echten *Mehrwert*

Der technologische Vorsprung deutscher B2B-Unternehmen wird kleiner. Die Wettbewerber aus Übersee und Fernost holen immer schneller auf. Zum Teil sind sie es schon, zum Teil werden sie es bald sein: auf Augenhöhe! Damit wiederholt sich, was wir schon vor 40 Jahren bei japanischen Unternehmen erlebt haben. Mit China wächst ein neuer veritabler Wettbewerber in unseren deutschen Industriedomänen heran, insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau. In der Autobranche ist das – dank deutscher Hilfe – längst Realität.

Marken lassen sich nicht kopieren

Die Antwort auf den neuerlichen Triadenwettbewerb Nordamerika – Mitteleuropa – Südostasien lautet: Innovationen, Innovationen und Marke! Während neue deutsche Maschinen, Anlagen und Technologien vielfach schnell – unter Umgehung des Patentschutzes – kreativ nachempfunden werden, ist dies bei Marken kaum möglich, vor allem nicht, was die gelebte Marke im Arbeitsalltag betrifft.

Marke ist mehr als ein schickes Logo. Marke ist der Speicher aller Taten und Technologien eines Unternehmens. Maßgeblich hierfür verantwortlich sind die Mitarbeiter, die die Marke tagtäglich den Kunden gegenüber repräsentieren. Es gilt deshalb, die eigene Marke in den nächsten Jahren noch klarer und noch tiefer gehend in der eigenen Belegschaft zu verankern. Auch gilt es, bei Neueinstellungen und Karriereplanungen vermehrt auf den Markenfit der Mitarbeiter zu achten. Gute Mitarbeiter sind

durch nichts zu ersetzen, auch nicht durch Big Data oder Industrie 4.0. Der Technikglaube versperrt vielfach den Blick auf den letztendlich entscheidenden Kaufgrund: das Vertrauen in und die Expertise der Mitarbeiter. Gleiches gilt für die Leistungen des Unternehmens. Sie werden von Mitarbeitern erdacht und erbracht.

Mitarbeiter machen Marken einzigartig

Damit ist klar: Mitarbeiter prägen die Marke. Sie werden die Markenwahrnehmung auch in 10 Jahren noch prägen, möglicherweise sogar noch mehr als heute, weil Komplexität gemanagt werden will und nach Erklärung ruft. Die Mitarbeiter geben die passenden Antworten. Sie machen Technologien verwendbar und verständlich. Sie machen den Vorteil der eigenen Lösungen begreifbar und begehrenswert.

Damit einhergehen werden umfassendere Bemühungen von B2B-Unternehmen auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt. Gute Mitarbeiter wachsen nicht auf Bäumen, sie reifen an Berufs-, Fach- und Hochschulen

heran. Hier gilt es, stärker präsent zu sein, um Talente auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und möglichst frühzeitig für das eigene Unternehmen zu begeistern und zu verpflichten. Wer gute und passende Mitarbeiter gewinnt, gewinnt langfristig im Wettbewerb, bindet Kunden dauerhaft an das eigene Unternehmen. Es sind immer gute Mitarbeiter, die die Marke leben – und für die Kunden erlebbar machen.

Jede Marke hat ihren Preis. Über die Höhe entscheiden die Mitarbeiter.

PROF. DR. KARSTEN KILIAN

MITARBEITER
MACHEN MARKEN

erfolgreich.