

marconomy

Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft

Themen-
ausgabe zu
Marke

B2B-Marken ganzheitlich aufsetzen

Zielgruppen suchen starke Marken, Mitarbeiter transportieren sie



Zwischen Kennzahlen und Budgets

Der Einsatz von Marketingcontrolling
in B2B-Unternehmen

Die TOP 10 der marconomy Awards

Mit ihren Ideen überzeugten die
Einreicher Jury und Community

An der Schnittstelle von extern und intern

Vertriebsmitarbeiter sind der direkte
Draht zum Kunden



Persönlich

PROF. DR. KARSTEN KILIAN

zählt zu den führenden Markenstrategen Europas. Mit Markenlexikon.com betreibt er das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum. Seit über zehn Jahren berät er mittelständische Unternehmen in Markenfragen und hält als gefragter Keynote-Speaker regelmäßig Vorträge auf Konferenzen und Kongressen.

Innovativ, interaktiv und inspirierend

Wie Markenstrategien B2B-Unternehmen noch erfolgreicher machen können

Die Konkurrenz zwischen B2B-Unternehmen ist meist sehr groß. Das bedeutet, dass es immer schwieriger wird, sich von den Wettbewerbern abzuheben. Herr Prof. Dr. Karsten Kilian, wie wichtig sind innovative Produkte und Dienstleistungen für eine führende Position in der Branche?

Ein innovatives Leistungsangebot und damit neu entwickelte Produkte und Lösungen sind von zentraler Bedeutung für eine führende Marktposition. Für dauerhaften Markterfolg braucht es darüber hinaus langfristige und vertrauensvolle Kundenbeziehungen, die immer auf der persönlichen Ebene entstehen, das heißt, im direkten Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde. Nur so können die Besonderheiten des Unternehmens immer wieder neu von den Interessenten und bestehenden Kunden erlebt werden. Dabei gilt: Es sind fast immer persönliche Erfahrungen und nicht mediale Darstellungen, die die Kundenwahrnehmung maßgeblich prägen.

Wie können diese neuen Lösungen oder Produkte in eine schon existierende Markenstrategie integriert werden? Oder anders gefragt, wer richtet sich nach wem?

Neuerungen sollten nicht in eine vorhandene Markenstrategie integriert werden müssen. Sie sind vielmehr Ausdruck derselben. Die Markenstrategie kann als mitarbeiter- und marktseitige Konkretisierung der Unternehmensstrategie aufgefasst werden. Aus der Unternehmensstrategie hat sich historisch die Markenstrategie entwickelt, insbesondere das Markenwertesystem. Es prägt im Umkehrschluss wieder die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie. Denn nur eine zum Wertesystem und damit letztendlich zur Unternehmenskultur passende Strategie lässt sich auch schnell und wirkungsvoll realisieren.

Neuentwickelte Produkte ergänzen meist vorhandene Lösungen, sodass mit der Zeit ein ganzes Produktportfolio entsteht. Wie lässt sich ein solches Gesamtpaket markenkonform steuern?

Das hängt ganz davon ab, ob alle Produktmarken als der Unternehmensmarke zugehörig vermarktet werden oder nicht. Falls es Produkte gibt, die nicht mit der Unternehmensmarke präsentiert werden, beschränkt sich das Management der Markenkongruenz auf alle maßgeblich der Unternehmensmarke zugeordneten Produkte. Alle übrigen, eigenständig vermarkteten Leistungen müssen dann nur ihrer eigenen Markenidentität Rechnung tragen, wie es zum Beispiel bei den Beiersdorf-Marken Nivea und Tesa der Fall ist.

Wann empfiehlt sich eine Entkoppelung von der Unternehmensmarke?

Das hängt vom Innovationsgrad und der Identität der Unternehmensmarke ab. Bei kleineren, inkrementellen (schrittweisen) Innovationen ist eine Beziehung zur Unternehmensmarke fast immer gegeben, da sich das neue Produkt eng an bisherige Lösungen anlehnt. Demgegenüber hängt die Anbindung bei substanzialen Innovationen, die es möglich machen, am Markt eine neue Kategorie oder Subkategorie zu etablieren, davon ab, ob die Unternehmensmarke als innovativ beziehungs-

„Neuerungen sollten nicht in eine vorhandene Markenstrategie integriert werden müssen. Sie sind vielmehr Ausdruck derselben. Die Markenstrategie kann als Konkretisierung der Unternehmensstrategie aufgefasst werden.“

weise zur Innovation passend wahrgenommen wird oder nicht. Bei fehlender Entsprechung sollte die innovative Lösung deshalb besser unter einem neuen Namen losgelöst von der Unternehmensmarke vermarktet werden. Fehlen noch die disruptiven Innovationen. Sie können bestehende Leistungen vollständig verdrängen und als „Game Changer“ die Regeln des Marktes gänzlich in Frage stellen. Bei ihnen ist es allein schon aus Gründen der Risikoreduzierung empfehlenswert, das Wagnis mit einer neuen Marke einzugehen, die das Andersartige trefflich verkörpert, ohne auf bisherige Markenkongruenzen und -wahrnehmungen Rücksicht nehmen zu müssen. Zugleich kann dadurch sichergestellt werden, dass das Unternehmen als ganzes nicht in Bedrängnis gerät, falls der alles verändernde Durchbruch dann doch nicht gelingt und die Lösung am Ende wieder vom Markt genommen werden muss.

Gehen wir weg von der Problematik, ein neues Produkt markenkonform am Markt zu platzieren. Betrachten wir einen anderen Aspekt der Markenführung: Die Markenwahrnehmung. Vielfach wird angestrebt, Marken zu emotionalisieren, um die Kunden an sich zu binden. Im Endverbraucherbereich werden hierfür riesige Media-Budgets eingesetzt. Welche Möglichkeiten stehen Unternehmen im Industriebereich zur Verfügung?

Selbst im Konsumgüterbereich ist emotionaler Markenerfolg heute nicht mehr per se eine Frage des Budgets. Starke Marken wirken stets von innen – durch ein starkes Wertesystem, das Mitarbeiter, Medienschaffende und Kunden gleichermaßen emotionsgetrieben dazu ermuntert, von sich aus positiv über die Marke zu reden und relevante Markeninhalte weiterzutragen. Maßgeblich dafür sind nicht Emotionen an sich, sondern Emotionen, die durch die überragenden Produkte und Dienstleistungen hervorgerufen werden sowie Mitarbeiter, die die Besonderheit der eigenen Marke verstehen, verstärken und emotional vermitteln.

Ist es also letztlich Aufgabe der Vertriebsmitarbeiter, eine Marke lebendig zu machen?

Ja, ist es. Es zählt zu den zentralen Aufgaben der Vertriebsmitarbeiter, aber auch der Servicetechniker und aller übrigen häufig im direkten Kundenkontakt stehenden Angestellten, die Kundenwahrnehmung positiv zu beeinflussen. Sie geben

der Marke ein Gesicht und lassen sie lebendig werden. Dabei gilt: Ein kleines Erlebnis sagt oftmals mehr über eine Marke aus, als 100 Seiten schwülstige Prosa in schicken Broschüren.

Den übrigen Mitarbeitern im Unternehmen, die nicht im direkten Kundenkontakt stehen, sollte bewusst sein, dass auch sie zur Markenwahrnehmung auf Kundenseite beitragen. Letztendlich ist eine starke Marke immer die Summe des gemeinsamen Handelns aller Mitarbeiter. Nicht jeder Arbeitnehmer ist gleich wichtig für die externe Markenwahrnehmung, aber alle Mitarbeiter sind wichtig. Bereits ein markantes, nicht zur Marke passendes Erlebnis kann dazu führen, dass sich ein Kunde vom Unternehmen abwendet. Das kann ein

nicht telefonisch erreichbarer Servicetechniker sein, ein unfreundlicher Lagerarbeiter, eine lieblos verpackte Warensendung, eine unvollständige Ersatzteillieferung oder ein veraltetes Produktdatenblatt. Es kommt deshalb auf jeden einzelnen Mitarbeiter an, auch abends am Stammtisch und am Wochenende im Freundeskreis. Alle Mitarbeiter sind jeder Zeit im Dienst, im Dienste der Marke.

Und zum Schluss: Welchen Ratschlag würden Sie einem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens geben, der Sie fragt: Wie schaffe ich es, mit einem nicht allzu großen Budget einen einheitlichen, starken Markenauftritt zu erhalten? Ist dies innerhalb nur weniger Monate umsetzbar?

Um es gleich vorweg zu sagen: Ein einheitlicher Markenauftritt ist nichts, was man einmal geschwind macht und dann passt es. Markenführung bedeutet nicht Maschinen zu optimieren, sondern Menschen zu organisieren – und das braucht Zeit und regelmäßige Anstrengungen vom Geschäftsführer und seinem Führungsteam. Markenführung ist keine Frage von Budgets, sondern von Beharrlichkeit. Der Chef als ranghöchster Repräsentant des Unternehmens muss sich selbst als erster Botschafter der Marke verstehen. Die Mitarbeiter beobachten sein Verhalten und das Verhalten seines Führungsteams genau und ziehen daraus Rückschlüsse für ihre eigene Handlungsweise. Handelt der Chef markenkonform, dann verhalten sich die Arbeitnehmer entsprechend. Deshalb gilt: Manager machen Marken. Mitarbeiter machen mit.

Herr Prof. Dr. Kilian, vielen Dank für das Interview!

