

Geleitwort

„Brand building goes far beyond creating awareness of your name and your customers promise. It is a voyage of building a corporate soul and infectiously communicating it inside and outside the company, to all your partners, so that your customers truly get what your brand promises“ Diese Aussage hatte ich vor Jahren vor dem Hintergrund einer steigenden Konfusion der Konsumenten formuliert, heute hat diese Verunsicherung auch die Geschäftskunden erreicht und wir wissen, dass die Antwort auch im B2B-Bereich nur das Markenmanagement sein kann. Natürlich ist es das nicht alleine, aber ohne Markenmanagement ist alles langfristig vergebliche Mühe.

Ich empfehle Ihnen deswegen dieses Buch zu lesen, bevor es Ihre Wettbewerber tun. Die Autoren haben einen **anschaulichen Praxisband** vorgelegt, der ihnen Hinweise gibt, Brand Management für ihr Unternehmen in die Tat umzusetzen. Markenmanagement ist das Managen von Unterschieden, und zwar nicht wie sie in Datenblättern existieren, sondern wie sie in den Köpfen, Emotionen, Visionen und Phantasien von Menschen vorkommen. Und weil sich unsere Wahlmöglichkeiten vervielfältigt haben, brauchen wir Hilfen zur Orientierung, nicht nur im privaten Leben, sondern auch bei den Geschäftsentscheidungen. Wir brauchen und wir suchen nach Vertrauen, Vertrauen ist letztlich, die einzige Möglichkeit, Entscheidungsfindungen zu verkürzen. Ganz egal ob wir Metall, Papier, Plastik oder Software kaufen oder verkaufen.

Wie wir alle wissen, Marken entstehen, nebenbei - während wir andere Sache machen, ein Produkt entwerfen, einen Auftrag abwickeln, eine Reklamation bearbeiten oder einen Artikel publizieren. Sobald der Kunde unsere Schaffen wahrnimmt, **entstehen Marken**. Und was entsteht außerdem nebenbei: Eine **natürliche Barriere gegen den Wettbewerber**. Im Kopf der Kunden entsteht ein Schutzschild gegen die Wahrnehmung anderer Anbieter. Kann der Fertigungsplaner in der Automobilindustrie beim Umrüsten eines Montagebandes an etwas anderes denken als an TRUMPF Industriewerkzeuge? Und wenn dann noch die ästhetische Formgebung von herausragender Qualität ist wie bei den KUKA Robotern, dann steigen die Produkte in die Premiumkategorie auf. Nach meiner Ansicht müssen auch Industrieproduktanbieter drei Schlüsselfragen beantworten:

Wer sind wir? - Was machen wir? - Und warum sind wir wichtig?

Die erste Frage ist meist einfach zu beantworten, bei der Zweiten wird es schon schwierig und bei der Dritten kommen viele Manager ins Schlingern. **Falls Sie nicht**

alle drei Fragen schlüssig und schnell beantwortet haben, dann sollten Sie dieses Buch nicht auf die Seite legen. Ich weiß, es wird eine lange Nacht oder zwei oder drei. Aber dieses Werk wird Ihnen alle Werkzeuge an die Hand geben, um Ihre Marke aufzuladen und in der Wahrnehmung der Mitglieder des Buying Centers nachhaltig zu unterstützen. Erst dann wird es Ihnen gelingen, beides zu tun: Ihre fundamentalen Markenwerte also nicht nur aufladen, sondern auch kommunizieren.

In den 70er Jahren haben Sie noch Produktausprägungen verkauft (features), in den 90er Jahren Kundennutzen (benefits) und jetzt will der Kunde erleben, was Sie ihm anbieten (experience). In der Zukunft wird es die Identifikation (identity) sein. Glauben Sie mir, der Kunde will sich auch im B2B-Geschäft wiederfinden, er will dazu gehören. Einzelne Firmen ist dies heute schon gelungen, stellvertretend will ich nur die Großrechner von IBM nennen, trotz Client Server Lösungen und Internet oder gerade deswegen, werden PC und Großrechnerlösungen kontinuierlich bei IBM nachgefragt - ist da sonst noch jemand auf dem Markt? Natürlich, aber nicht mit dieser Erfahrung. Aus vielfältigen Analysen wissen wir, dass Marken nicht in der Isolation entstehen, sondern sie sind das Produkt vielfältiger Kommunikation und Interaktion mit den unterschiedlichen Beteiligten im Wertschöpfungsprozess. Mit viel Geduld und Kreativität entsteht das Vertrauen in die Marke, was wir in den USA eine **‚vivid brand‘** nennen. In der Nähe von Chicago, in Peoria ist die Unternehmenszentrale von Caterpillar, liebevoll CAT genannt: Hier entstehen Monstermaschinen, deren emotionale Stärke nicht nur in PS aufzuwiegen sind. Einmal CAT immer CAT. Bei Caterpillar wird die Markenkraft wirksam eingesetzt. Wenn zusätzlich die Innovationen den Abstand zum Wettbewerber vergrößern und wenn die Loyalität durch Co-Branding und Lizenzen gesteigert wird, dann ist Markenmanagement im Einsatz. Dabei hört CAT auf seine Kunden und lässt Lieferanten zum Erfolg beisteuern. Ähnlich verhält es sich auch bei Freightliner, der US-LKW-Tochter von Mercedes-Benz, hier können selbst die wertvollsten Teile, wie etwa der Motor, die Achsen oder das Getriebe vom Kunden ausgewählt werden, wobei die Marken der Lieferanten entscheidend zur Kaufentscheidung beitragen: Das sind die Vorboten des **Ingredient Branding**. Heute noch nicht in jeder Industrie verbreitet, aber ein Zukunftstrend – auch und gerade für B2B-Kunden. In einem Fortsetzungsband wird Waldemar Pförtzsch und Michael Schmid sich diesem Thema noch ausführlicher und exklusiv widmen.

Beginnen Sie damit, **Markenmanagement als Chance zu begreifen**, markieren Sie Ihre Unternehmensleistungen mit einem Label, nicht nur als Corporate Brand, sondern auch für jede Ihrer Produktparten und Produktgruppen. Erkennen Sie die Herausforderungen und Chancen im B2B-Geschäft und identifizieren Sie Ihre unternehmensindividuellen Ansatzpunkte für **Ihr professionelles B2B Branding: Antworten finden Sie in Teil 1, Kapitel 1.**

Gehen Sie strategisch vor und etablieren Sie Ihre Marke als Unternehmenswert und laden Sie Ihre Marke kontinuierlich auf – betrachten Sie dies als **Ihre Lebensaufgabe**: *Antworten finden Sie in Teil 1, Kapitel 2.*

Verlassen Sie die strategische Ebene und setzen Sie Ihre Strategien mit den hier vorgestellten Instrumenten einer **operativen Markenkommunikation** um – integrieren Sie diese Aufgabe in **Ihr Tagesgeschäft**: *Antworten finden Sie in Teil 1, Kapitel 3.*

Lassen Sie sich von den vielen fundiert dargestellten und nachvollziehbaren Branchenwendungen und Unternehmensbeispielen **aus der Praxis für die Praxis inspirieren**: *Antworten finden Sie in Teil 2.*

Und bitte wechseln Sie Ihre Sichtweise und betrachten Markenpotenziale als Chance: Dieses Buch wird Ihnen dabei helfen, Ihre latenten Markenpotenziale aufzuspüren, auszuwählen und umzusetzen. Nichts ist ehrlicher als das zu markieren, für was man steht.

Chicago, Summer 2004

Philip Kotler S. C. Johnson & Sons

Distinguished Professor of International Marketing

Northwestern University, Evanston, Chicago, Illinois

Vorwort

Während sich Wissenschaft und Praxis frühzeitig und intensiv mit Marken im Konsumgüterbereich beschäftigten, wird das Marketing und insbesondere das Markenmanagement im B2B-Bereich erst langsam und eher zögerlich auch in Deutschland hof-fähig. Im Gegensatz dazu haben sich in den USA längst eigene Lehrstühle zum Business-to-Business-(B2B)-Marketing etabliert.

Markenmanagement für Industriegüter stellt für B2B-Unternehmen ein wirksamer, aber bis heute oft vernachlässigter Ansatz zum Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dar. Einige Unternehmen haben dieses Defizit laut aktueller Umfragen bereits erkannt, sind aber nach wie vor von einem konsequenten Markenaufbau weit entfernt und vernachlässigen ebenso das wertvolle Chancenpotenzial, das mit einer effektiven Markenkommunikation ihrer Leistungen verbunden sein könnte.

In einer Zeit, in der viele Hightech-Unternehmen im B2B-Sektor in der Kosten- und Renditefalle stecken, stellen wir in diesem Band wirksame und umsetzbare Konzepte und Methoden für die Unternehmenspraxis gegen den Mainstream vor. Außerdem ergänzen wir unsere Ausführungen mit erfolgreichen Beispielen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen, die sich bereits heute einen First-Mover-Brand Advantage gegenüber dem Gros der weniger markenorientierten Unternehmen gesichert haben.

Die hier vorgestellten Konzepte und Instrumente werden von uns sowohl im Hochschul- und im Weiterbildungsbereich als auch bei der Unterstützung mittelständischer und großer Hightech-Lieferanten bereits über viele Jahre erfolgreich national und international eingesetzt.

Unser Dank gebührt an vorderster Stelle, Herrn Diplom-Volkswirt Hermann Schenk vom Vahlen Verlag München, der für eine stets gute Betreuung und einen reibungslosen technischen Ablauf gesorgt hat. Außerdem danken wir Professor Philip, Kotler Kellogg Graduate School of Management, Chicago, für die Unterstützung und die Formulierung des Geleitwortes. Phil hatte die ursprüngliche Anregung gegeben, sich mit B2B Marketing intensiver zu beschäftigen. Durch die Unterstützung des Kollegen Prof. Dr. Michael Terporten von der Hochschule Pforzheim konnte dann im Rahmen mehrerer Managementseminare der Grundstock für die Fallstudien in diesem Band gelegt werden, all den beteiligten Studenten sei hiermit gedankt. Durch zahlreiche Vorlesungen sowohl an der Hochschule in Pforzheim, wie an der Cooperative Uni-

versity Stuttgart, als auch an der University of Illinois at Chicago und der WHU in Valendar wurden die Konzepte mit Studenten ‚getestet‘ und für brauchbar empfunden. All den kritischen Zuhörern sei hier aus ganzem Herzen gedankt, denn Sie haben wesentliche Teile dieses Buches indirekt mitgestaltet. Der größte Dank gilt aber den Eignern und Managern von Unternehmen, die Ihr Vertrauen während Beratungsprojekten in uns gesetzt haben und bei der Praxiserprobung der Konzepte mitgewirkt haben, wir können hier nur einige Firmen hervorheben: DaimlerChrysler, Siemens, speziell Automation & Drives, HP, IBM, LH Cargo, Hess, Herrenknecht, Giddings & Lewis, Jagenberg, Janoschka, Kendrion-Binder, Panasonic, Schroff, Schultheiss, Star Cooperation, Sumitomo Cyclo und viele mehr.

Des Weiteren sei all den Unternehmen gedankt, die uns direkt und indirekt Einblick in ihr Markenmanagement gegeben haben, um an Fallbeispielen Markenmanagement in der betrieblichen Praxis veranschaulichen zu können, dies sind insbesondere Accenture, Bosch, Festo, Kendrion-Binder, Porsche Consulting, DaimlerChrysler Management Consulting, Hako, Intel, KUKA Roboter, Mercedes-Benz technology, Randstad, Schroff, Siemens, Trumpf und ZF Friedrichshafen. Spezieller Dank gilt auch den Diplomanden, die mit hohem Aufwand unterschiedliche Teilbereiche analysiert hatten und die auch zum Teil in dieses Werk eingeflossen sind, insbesondere Andreas Göttl, der sein gelerntes Wissen heute sehr nutzbringend für das Unternehmen Bosch einsetzt sowie Yvonne Heinzler, Heike Schwabe, Karin Menges, Matthias Schmidt, Volker Hein und Larry Weltin. Außerdem sollen die Unternehmen hervorgehoben werden, die die Chance ergriffen haben, in diesem ersten B2B Markenbuch Ihre Anzeige zu platzieren. Für die emotionale Unterstützung und die liebevolle Fürsorge während der ganzen langen Zeit bedanken wir uns bei Marion und Julchen.

Stuttgart, Pforzheim, Chicago
Filderstadt und Nagold im Herbst 2004

Waldemar Pfürtsch
Michael Schmid

Methodischer Aufbau des Buches und Lesernutzen

Die Architektur des Buches besteht aus zwei fundamentalen Teilen:

Während im ersten Teil konzeptionelle und methodische Inhalte zum Fundament des B2B-Markenmanagements in operativer und strategischer Hinsicht im Vordergrund stehen, werden im zweiten Teil branchenspezifische Anwendungen und Unternehmensbeispiele vorgestellt. Beide Bereiche sind daher nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern stehen miteinander in Beziehung. Im zweiten Teil werden daher die Inhalte des ersten Teils mit Leben gefüllt, indem die individuellen Vorgehensweisen innerhalb der Branchen und in den Unternehmen näher beleuchtet werden. Zweifelloos muss jedes Unternehmen in seiner spezifischen Situationen seinen eigenen Weg auf dem Weg zur Marke, zur Markenstärkung und zur Markenkommunikation finden, d. h. es gibt nicht den goldenen Erfolgsweg als Patentrezept – das würde dem hohen Anspruch professionellen Markenmanagements und dem Facettenreichtum der Marketing-Disziplin absolut nicht gerecht. Wichtiger ist daher die unternehmensspezifische Ausgestaltung des von uns vorgestellten Menüs aus strategischen und operativen Parametern der Markenaufladung und der Markenkommunikation. Größere Kapitel finden in Form wesentlicher Erkenntnisse ihren Abschluss.

Als Autoren möchten wir Ihnen mit diesem Buch einen Theorie-Praxis-Transfer im amerikanischen Fallstudienstil bieten, d. h. wir verzichten bewusst auf eine allzu große Firmenliste mit Fußnotenapparat deutscher Publikationsusancen und favorisieren daher nach dem Motto: ‚Weniger ist mehr‘ eine bewusste Fokussierung weniger Unternehmen in ausführlicherer Form. Das entspricht auch vielmehr dem Anspruch einer Marke, die bei aller Analyse neben wichtigen Details immer ganzheitlich zu betrachten ist und letztendlich vom Kunden auch immer nur ganzheitlich wahrgenommen werden kann. Das Ganze ist aufgrund der Vielzahl an Wirkungsbeziehungen immer mehr als die Summe seiner Teile und muss daher stets auf Stimmigkeit und Integrität in der Abstimmung einzelner markenrelevanter Aspekte betrachtet werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten und hoffen, dass wir Sie über den Weg der Inspiration zu neuen Ideen und Anregungen entlang der großen Klaviatur der strategischen Markenstärkung und operativen Markenkommunikation einerseits in Kombination mit den ausgewählten Unternehmens- und Branchenbeispielen andererseits ein gutes Stück weit begleiten konnten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	IX
Methodischer Aufbau und Lesernutzen.....	XI
TEIL 1. Strategische Markenaufladung und operative Markenkommunikation.....	1
1. B2B - Grundlagen und Herausforderungen.....	7
1.1 Definition von B2B-Gütern.....	14
1.2 Besonderheiten von B2B-Gütermärkten.....	14
1.3 Das Beschaffungsverhalten auf B2B-Gütermärkten.....	15
1.3.1 Das Buying Center	15
1.3.2 Der industrielle Beschaffungsprozess.....	16
1.4 Industriedesign.....	18
1.4.1 Industriedesign als Wettbewerbsfaktor.....	21
1.4.2 Design-Relevanz im B2B-Sektor.....	31
1.4.3 Innovationsorientierte Designstrategien.....	33
1.4.4 Der Designmanagementprozess.....	38
2. Strategische Parameter der Markenaufladung im B2B-Sektor.....	45
2.1 Von den historischen Wurzeln bis zum modernen Markenverständnis.....	45
2.2 Was ist eine Marke?.....	53
2.3 B2B-Markenrelevanz und die Entscheidung zum Markenaufbau?.....	74
2.4 Der formale Markenaufbau.....	77
2.4.1 Der Markenname.....	77
2.4.2 Das Markenzeichen.....	80
2.4.3 Der Markenslogan.....	81
2.4.4 Die Markenidentität.....	81
2.4.5 Der Schutz der Marke.....	82
2.5 Die Markenbildung.....	83
2.5.1 Der Markenkern.....	85
2.5.2 Die Ausrichtung des Unternehmens am Markenkern.....	86
2.5.3 Die Kerndimensionen einer starken Marke.....	87

2.6 Der Markenwert.....	87
2.6.1 Bedeutung und Definition des Markenwerts.....	87
2.6.2 Die Markenbewertung.....	89
2.7 Die Funktionsweise von Marken.....	87
2.7.1 Die Markenbekanntheit.....	98
2.7.2 Das Markenimage.....	100
2.7.3 Die Markenassoziationen.....	101
2.7.4 Die Markentreue.....	103
2.7.5 Vorteile von Marken für die Nachfrager und für den Anbieter.....	106
2.8 Markenstrategien.....	109
2.8.1 Horizontale Markenstrategien.....	111
2.8.2 Vertikale Markenstrategien.....	115
2.8.3 Geographische Markenstrategien.....	116
2.8.4 Mehrstufige Markenstrategien (Ingredient Branding).....	121
2.9 Markenmanagement und populäre Irrtümer.....	132
3. Operative Parameter der Markenkommunikation im B2B-Sektor.....	139
3.1 Ziele und Aufgaben im Prozess der B2B-Markenkommunikation.....	139
3.2 Grundsätze der B2B-Markenkommunikation.....	146
3.2.1 Ebenen der Markenkommunikation.....	146
3.2.2 Ausrichtung der Markenkommunikation.....	147
3.3 Formen der B2B-Markenkommunikation.....	149
3.3.1 Die Produktkommunikation.....	149
3.3.2 Die Unternehmenskommunikation.....	150
3.3.3 Die Kombination als langfristiges Erfolgskonzept.....	151
3.4 Klassische Kommunikationsinstrumente.....	152
3.4.1 Vertriebssteuerung und Außendienstorganisation.....	153
3.4.2 Messen, Ausstellungen und Informationsveranstaltungen.....	156
3.4.3 Verkaufsförderung.....	166
3.4.4 Public Relations.....	168
3.4.5 Sponsoring.....	170
3.4.6 Werbung.....	172
3.4.7 Product Placement.....	177
3.4.8 Unternehmenszeitschriften, Kompetenzzentren, Referenzen, B2B-Clubs.....	177
3.5 Customer Relationship Management.....	180
3.5.1 Kundenwertmanagement.....	189
3.5.2 Professionelles Beschwerdemanagement.....	191

3.5.3 Professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement.....	195
3.6 Internetbasierte Kommunikation (E-Branding).....	196
3.6.1 Die Unternehmenswebsite.....	202
3.6.2 Permission Marketing, virtuelle Messen und virtuelle Marktplätze.....	205
3.6.3 Markenschutz und Markenrecht im Cyberspace.....	211
3.7 Einfluss von Suchfeldern bei Design-Innovationen.....	196
4. Dienstleistungen, Dienstleistungsmarken und B2B-Dienstleistungen.....	227
4.1 Besonderheiten von Dienstleistungen.....	202
4.1.1 Begriff und Abgrenzung von Dienstleistungen.....	234
4.1.2 Strategische und operative Parameter im Dienstleistungsmarketing.....	238
4.1.3 Marketing-Verbund von Sach- und Dienstleistungen.....	247
4.2 Dienstleistungen als Markenartikel.....	250
4.2.1 Klassifikation und Produktion von Dienstleistungen.....	250
4.2.2 Die besondere Notwendigkeit der Markierung von Dienstleistungen.....	253
4.2.3 Probleme der Markierungspolitik von Dienstleistungsunternehmen.....	255
4.2.4 Rechtliche Situation für Dienstleistungsmarken.....	260
4.2.5 Markenkern und Kerndimensionen einer starken Marke.....	260
4.2.6 Unterschiede: Klassischer Markenartikel versus Dienstleistungsmarke.....	263
4.2.7 Profilierung im Dienstleistungsbereich durch integrierte Kommunikation.....	263
4.3 Markenführung und Markenpolitik bei Dienstleistungen.....	265
4.3.1 Umwelt- und Unternehmensanalyse.....	266
4.3.2 Zielsystem und grundsatzstrategische Entscheidungen.....	266
4.3.3 Markenstrategische Optionen.....	269
4.3.4 Markenpolitik bei Dienstleistungsmarken	269
4.4 Produktbegleitende Dienstleistungen im Sachgüterbereich.....	271
5. Integrierte Kommunikation.....	274
TEIL 2. Branchenanwendungen und Unternehmensbeispiele.....	279
1. B2B-Dienstleistungen als Marke.....	281
1.1 Unternehmensberatung als Marke und die Accenture Brand Story.....	281
1.2 DaimlerChrysler Management Consulting – eine Marke?! (C. Schardt, C. Crummenerl)...	300
1.3 Porsche Consulting.....	322
1.4 Hako – Maßgeschneiderte Absatzfinanzierung im Maschinenbau.....	336
1.5 Festo: Ein Dienstleistungs-Portfolio als Unique Selling Proposition.....	343
1.6 Die Zeitarbeitsfirma Randstad Deutschland.....	350
1.7 Branding für junge B2B-Consulting-Marken und das Start up-Beispiel POI: Beratung für Personal, Organisation und Innovation.....	355

2. Markenmanagement in der Automobilzulieferindustrie.....	383
2.1 Branchenentwicklungen und Markenrelevanz.....	383
2.2 MBtech Group – d e r Integrator zwischen Technologie und Methode.....	419
2.3 Bosch.....	442
2.4 ZF Friedrichshafen.....	450
3. Markenmanagement im Maschinenbau.....	457
3.1 Branchenentwicklungen und Markenrelevanz.....	457
3.2 KUKA Roboter.....	466
3.3 TRUMPF.....	474
4. Markenmanagement in der Elektrotechnik.....	482
4.1 Branchenentwicklungen und Markenrelevanz.....	482
4.2 Schroff.....	484
4.3 Siemens.....	502
5. Markenmanagement in der Mikroelektronik am Beispiel von Intel.....	518
5.1 Der Marketing-Mix.....	530
5.2 Die wichtigsten Phasen der Unternehmensentwicklung.....	539
5.3 Der Mann an der Spitze.....	540
5.4 Organisation und Personalführung.....	541
6. Lernimpulse aus der Praxis für die Praxis.....	545
6.1 Lernen in Hightech-Unternehmen: Anforderungen und Lösungen.....	547
6.1.1 Anforderungen.....	547
6.1.2 Lösungen für Hightech-Unternehmen.....	550
6.2 Sieben Lernimpulse aus Markenflops.....	552
6.2.1 Klassisches Scheitern: Sony Betamax.....	555
6.2.2 Gescheiterte Markenideen: Du Pont mit Corfam.....	556
6.2.3 Gescheiterte Markendehnungen: Xerox Data Systems.....	557
6.2.4 Gescheiterte Markenkommunikation: Firestone.....	558
6.2.5 Menschliches Scheitern: Enron.....	559
6.2.6 Gescheiterte Markeninnovation: Siemens Xelibri und Consignia.....	560
6.2.7 Gescheiterte Markenmodifikation: Dell.....	561
6.2.8 Markenermüdung: Oldsmobile und Rover.....	562
Die Zukunft des B2B-Markenmanagement.....	567
Literatur.....	587
Firmen- und Markenindex.....	597
Index.....	599