Haufe Fachbuch 10404

Reality Bites - Best Practices & Erfolgsfaktoren im B2B-Marketing

Best Practices & Erfolgsfaktoren im B2B-Marketing

Bearbeitet von
Thomas Siegner, Sonja Sulzmaier

1. Auflage 2014. Buch. 236 S. Gebunden
ISBN 978 3 648 05695 0

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

4 Marketing und Marke

Durch Marketing den Unternehmenswert steigern

Thomas Siegner

In einem Buch über Marketing darf ein Kapitel über die Marke nicht fehlen. Ein Thema, dessen Relevanz nicht nur unter Marketingleuten unbestritten ist. Aber damit auch ein Thema, zu dem schon alles gesagt ist — oder? In den einzelnen Beiträgen zu diesem Buch schimmert das Thema Marke einmal mehr, einmal weniger durch. Aber es ist erkennbar nicht das Thema, mit dem sich die Autoren dieses Bands zuerst oder überwiegend beschäftigen. Ein deutlicher Hinweis auf die Markenambivalenz in der IT.

4.1 Die Markenambivalenz der deutschen IT-Branche

Marke — das ist in der IT eine ambivalente Angelegenheit. Zumal in Deutschland. Auf den ersten Blick scheint die Sache eindeutig: Unter den zehn wertvollsten Marken der Welt sind sechs Marken aus der IT-Branche. Die ewig wertvollste Marke Coca-Cola wird im Markenranking von Interbrand durch Apple und Google deutlich deklassiert, während IBM dicht zu Coca-Cola aufgerückt ist. Die Marke Apple ist bei Interbrand mittlerweile mehr als doppelt so viel wert wie die Marke Coca-Cola. In dem aktuellen Ranking des Interbrand-Konkurrenten Millward Brown wird Coca-Cola nun auch von IBM und Microsoft überholt und auf Platz sechs verwiesen. In allen Markenrankings ist das Tempo, mit dem IT-Marken wie Apple, Google, aber auch Samsung an Wert gewonnen haben und in die Spitze marschiert sind, atemberaubend.

BRANDZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2013

	Category	Brand	Brand value 2013 $M	Brand contribution	Brand value % change 2013 vs 2012	Rank change
1	Technology		185,071	4	1%	0
2	Technology	Google	113,669	3	5%	1
3	Technology	IBM	112,536	3	-3%	-1
4	Fast Food		90,256	4	-5%	0
5	Soft Drinks	Coca-Cola	78,415	5	6%	1
6	Telecoms	at&t	75,507	3	10%	2
7	Technology	Microsoft	69,814	3	-9%	-2
8	Tobacco	Marlboro	69,383	3	-6%	-1
9	Credit Card	VISA	56,060	4	46%	6
10	Telecoms	中国移动通信 CHINA MOBILE	55,368	3	18%	0
11	Conglomerate		55,357	2	21%	0
12	Telecoms	verizon	53,004	3	8%	-3

Abb. 1: Markenranking 2013[1]

Dieses Markenranking scheint den Schluss nahezulegen, die IT-Branche sei eine besonders markenaffine Branche. Unbestreitbar ist, dass IT-Marken sehr viel wert sind. Unbestreitbar ist aber ebenso, dass im Alltag des deutschen IT-Marketings das Thema Marke so gut wie nichts wert ist. Die deutsche Wirtschaftskultur ist dominiert von einer Ingenieurskultur. Die IT-Branche ihrerseits ist in ihrem Charakter eine Expertenbranche. Da kommt dann beides zusammen. Nicht grundlos wird der größte deutsche Technologiekonzern, Siemens, häufig als Beispiel dafür zitiert, wie man Sachen sehr gut entwickelt, aber sehr schlecht vermarktet. Und nicht grundlos hat das größte deutsche Softwareunternehmen, die SAP, ihr Corporate Marketing in die USA verlegt.

[1] Quelle: http://www.interbrand.com.

BRANDZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014

	Brand	Category	Brand value 2014 $M	Brand contribution	Brand value % change 2014 vs 2013	Rank change
1	Google	Technology	158,843	3	40%	1
2		Technology	147,880	4	-20%	-1
3	IBM	Technology	107,541	4	-4%	0
4	Microsoft	Technology	90,185	4	29%	3
5		Fast Food	85,706	4	-5%	-1
6	Coca-Cola	Soft Drinks	80,683	4	3%	-1
7	VISA	Credit Card	79,197	4	41%	2
8	at&t	Telecoms	77,883	3	3%	-2
9	Marlboro	Tobacco	67,341	3	-3%	-1
10	amazon.com	Retail	64,255	3	41%	4
11	verizon	Telecoms	63,460	3	20%	1
12		Conglomerate	56,685	2	2%	-1

Abb. 2: Markenranking 2014[2]

Technische Experten stehen den kommunikationsorientierten Betrachtungen von Markenführung und Berechnungen von Markenwert besonders skeptisch gegenüber. Allein die große Differenz bei den Ergebnissen der Markenwertberechnung zwischen Interbrand und Millward Brown stimmt jeden, der nur glaubt, was er auch berechnen kann, sehr kritisch. Wie kann ein und dieselbe Marke Apple im Jahr 2013 von Interbrand mit einem Wert von 98 Milliarden und von Millward Brown mit 185 Milliarden Dollar „berechnet" werden? Ähnliche Differenzen findet man bei der Bewertung der anderen IT-Marken. Da kann doch mit dem Algorithmus irgendwas nicht stimmen.

Tatsächlich sind die großen Differenzen bei der „Berechnung" von Markenwerten ein klarer Hinweis darauf, dass bei Markenbewertung nicht einfach nur gerechnet wird. Weiche Faktoren, die im wahrsten Sinne des Wortes unberechenbar sind, spielen eine große Rolle. Auch was man nicht berechnen kann, kann man bewerten.

[2] Quelle: http://www.millwardbrown.com.

Mit ganz wenigen Ausnahmen — die „super“ Ausnahme ist natürlich Apple — arbeiten die Marketingleute in der deutschen IT nicht wirklich in einem Umfeld, das als markenaffin bezeichnet werden kann. Oder anders formuliert: Wer nach einem Marketingstudium die Markenführung als Sujet persönlicher Leidenschaft entdeckt hat, wird nicht unbedingt die IT-Branche als das Umfeld entdecken, in dem sich diese Leidenschaft am besten entfalten kann. Diese Aussage gilt verstärkt für das B2B-Marketing in der IT.

4.2 Plädoyer für ein markenzentriertes Marketing

„Markenzentriertes Marketing“? Das scheint ein Pleonasmus zu sein. Was sonst, wenn nicht die Marke, soll denn im Zentrum von Marketing stehen? Der Vertrieb zum Beispiel! Im wirklichen Leben eines Marketing Managers ist oft der Vertrieb, wenn nicht das Zentrum, so doch aber die Kraft, von der man getrieben wird. Der Vertrieb bestimmt in starkem Maße das Handeln im Marketing. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Hauptfunktion der Niederlassung oder Landesorganisation eines globalen Konzerns „Sales and Service“ ist. „Branding? Das macht Corporate“, ist ein oft gehörter berechtigter Hinweis aus den Niederungen des Marketingalltags der deutschen Niederlassung eines amerikanischen Unternehmens. Da die Niederlassungen überwiegend am Vertriebserfolg gemessen werden, wird auch das lokale Marketing in diese Metrik hineingezwängt.

Hinzu kommt, dass in der Alltagssprache Marketing leicht mit Werbung gleichgesetzt wird. „Ist das Marketing oder ist das wirklich so?“, ist ein oft gehörter Satz. Tatsächlich geht es hier gar nicht um Marketing — gemeint ist Werbung bzw. der Unterschied zwischen Werbung und Wirklichkeit. Aber auch die Fachsprache kann unscharf sein: Telemarketing oder Direktmarketing haben zwar das Wort „Marketing“ im Begriff, in Wirklichkeit aber sind es Vertriebskanäle. Es ist nicht einfach, die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb immer sauber zu definieren, denn zum Prozess der Vermarktung gehören Marketing und Vertrieb gleichermaßen. Das ist eine unbestreitbare Seite von Marketing: Es muss ein Mehrwert für den Vertrieb geliefert werden. Aber es ist nur eine Seite von Marketing. Es ist nicht der Kern. Der Kern ist immer die Marke.

Aus der Perspektive erfolgreicher Unternehmensführung betrachtet, ist das markenzentriert Marketing eine von diesen drei gleich wichtigen Säulen:

- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmensmarke

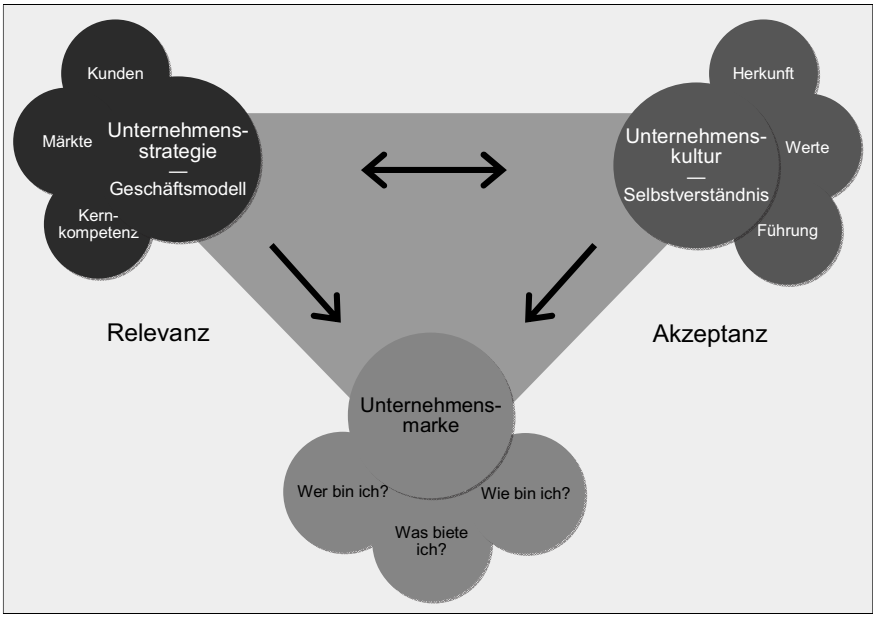

Abb. 3: Die Unternehmensmarke als „dritte Säule" erfolgreicher Unternehmensführung[3]

Die Unternehmensstrategie definiert, was mit welchen Kernkompetenzen und mit welchem Geschäftsmodell in welchen Märkten bei welchen Kunden erreicht werden soll. „Wir wollen in drei Jahren den Umsatz verdoppeln", oder so ähnlich ist eine oft gegebene Antwort auf die Frage nach dem strategischen Ziel. Das Erreichen einer bestimmten Umsatzgröße oder eines bestimmte Marktanteils ist aber keine Strategie, sondern das Resultat einer Strategie. Die richtig verstandene, wohldefinierte, dokumentierte und kommunizierte Unternehmensstrategie gibt der Marke Relevanz.

Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke sind nichts wert ohne die dazu passende Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur ist keineswegs, wie oft behauptet, eine rein interne Angelegenheit. In der Unternehmenskultur wird die Unternehmensmarke erlebbar. Dies gilt ganz besonders für reine Dienstleistungsunternehmen.

Erst im Kontext einer klaren Unternehmensstrategie und einer gelebten Unternehmenskultur kann die Unternehmensmarke ihre volle Wirkung entfalten. Dabei ist der balancierte Dreiklang dieser Elemente kein Zustand, der irgendwann einmal erreicht wird, sondern ein permanenter Prozess, bei dem sich jede dieser Säulen der beiden anderen stets vergewissern muss.

[3] Quelle: TRUFFLE BAY Management Consulting.

Aber auch wenn die gegebene Unternehmenssituation weit weg sein mag von diesem Idealbild, auch wenn man in einem Umfeld arbeitet, in dem die Unternehmensstrategie diffus ist und die Unternehmenskultur darbt, sind Marketing Manager gut beraten, für ihren Job eine Markenbrille aufzusetzen. Schon das professionelle Briefing einer Agentur setzt die Beantwortung der Fragen voraus, die sich in jedem Markenkreationsprozess stellen. Es lohnt sich also auf jeden Fall, diesen Prozess genauer zu betrachten.

4.3 Marke machen – Merkbarkeit und Erlebbarkeit

Starke Marken sind einfach. Etwas einfach zu machen ist oft kompliziert. Der Prozess der Markenkreation sucht ein einfaches Ergebnis, ist selber aber kompliziert. Unverzichtbar, oft zitiert und darum gelernt sind die Kriterien „relevant — glaubwürdig — differenzierend". Die eigentliche Kunst in der Realisierung dieser Kriterien ist die Balance. Relevanz und Differenzierung beschreiben einen Zielkonflikt. Extreme Differenzierung geht zulasten der Relevanz und vice versa. Glaubwürdigkeit ist leicht zu fordern, aber schwer zu erreichen, wenn sie relevant und differenzierend sein soll. Glaubwürdigkeit verbietet eigentlich die Verwendung von Superlativen. Trotzdem findet man auf vielen Homepages, Flyern und in Firmenpräsentationen die Positionierung als „Als führender Anbieter von ...".

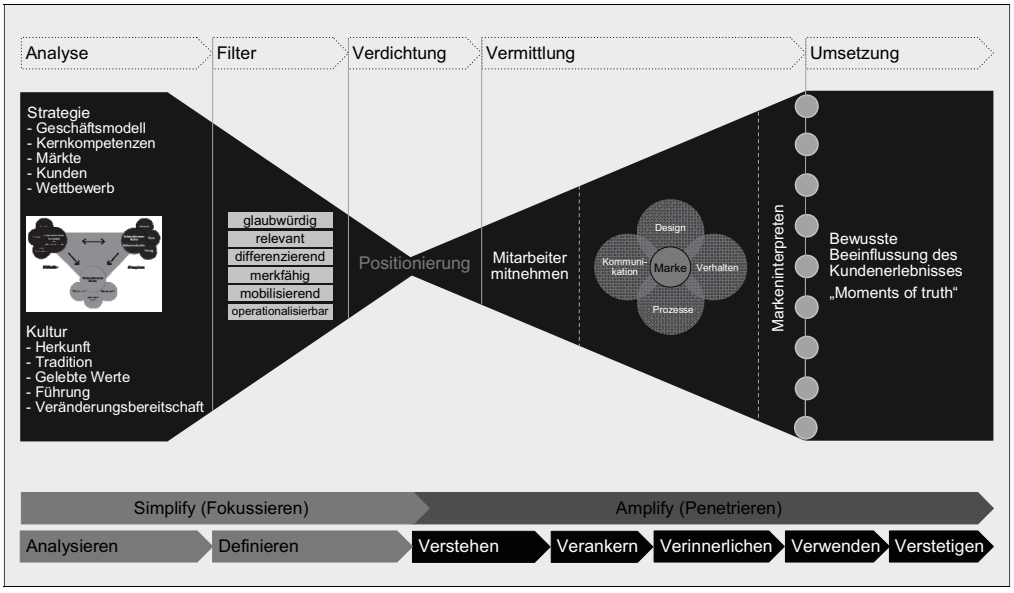

Abb. 4: Der Markenprozess in der Übersicht – von der Positionierungsentwicklung zum Kundenerlebnis[4]

[4] Quelle: TRUFFLE BAY Management Consulting.

Man ist gut beraten, in den Prozess der Markenkreation Schlüsselpersonen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen einzubeziehen, ohne dabei mit allen den kleinsten gemeinsamen Nenner suchen zu wollen. Die Verdichtung vieler Ansichten und Sichtweisen auf eine Markenpositionierung ist ein Prozess, in dem klare Entscheidungen getroffen werden müssen. Sind die wesentlichen Elemente der Markenpositionierung definiert — Markenkern, Markenwerte, Claim —, so kommt es nun darauf an, sie im Unternehmen zu bewerben. Dies gilt umso mehr, wenn sich aus einer neuen Markenpositionierung Änderungen im Design, in der Kommunikation, in der Nomenklatur und last but not least im Mitarbeiterverhalten ergeben sollen.

Differenzierung wird bei IT-Serviceunternehmen oft in der Kompetenz gesucht. Es funktioniert aber nicht, sich durch Kompetenz vom Wettbewerb unterscheiden zu wollen, denn hätte der Wettbewerber nicht eine vergleichbare Kompetenz, wäre er kein Wettbewerber. Kompetenz ist grundlegend, aber nicht entscheidend. Das Grundlegende vom Entscheidenden abzugrenzen, um Differenzierung zu erreichen, ist keine leichte Übung, aber eine unvermeidbare.

Zu den erwähnten Kriterien Relevanz, Glaubwürdigkeit und Differenzierung kommen auf einer anderen Ebene Merkbarkeit und Erlebbarkeit. Diese sind von besonderer Bedeutung bei IT-Serviceunternehmen, für die das vielzitierte Markenerlebnis in der Interaktion der Mitarbeiter mit dem Kunden besteht. Ob das Unternehmen und seine Mitarbeiter das so sehen oder auch nicht: Der Mitarbeiter beim Kunden ist Markenbotschafter.

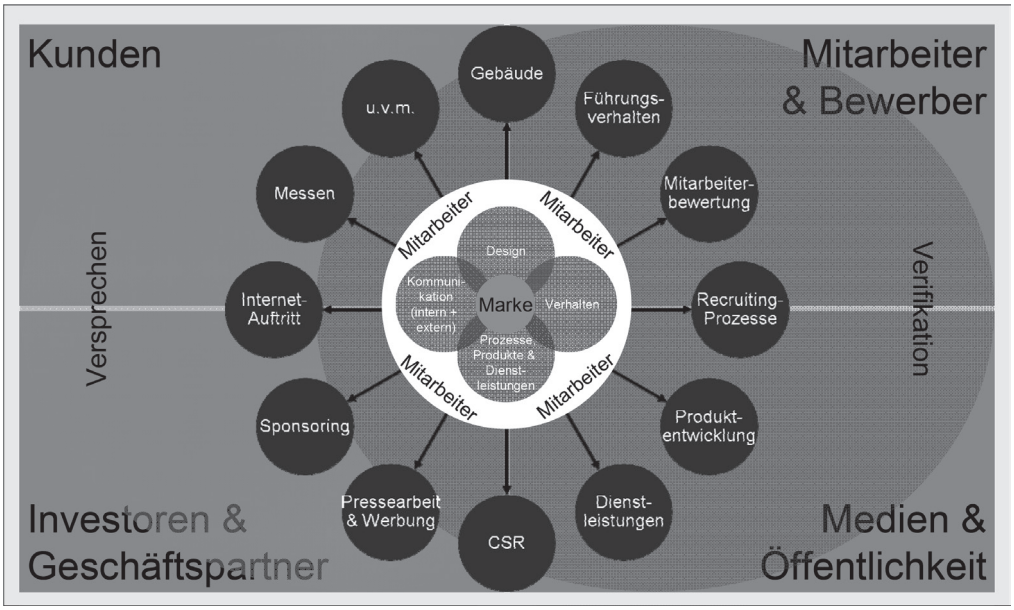

Abb. 5: Über die Markenkontrapunkte lassen sich so das Markenversprechen und die Markenwerte einlösen[5]

„Branding is a promise kept" — diese ebenso kurze wie knackige Definition misst das Markenversprechen unmittelbar an seiner Einlösung. Mit der Definition der Marke ist ja nicht einmal die halbe Wegstrecke zurückgelegt. Je nach Geschäftsfeld und Unternehmenstypus ergeben sich unterschiedliche Markenerlebnispunkte bzw. sind die verschiedenen Markenerlebnispunkte unterschiedlich relevant und unterschiedlich zu gestalten. Aber bewusst gestalten muss man sie auf jeden Fall. Diese Gestaltung der Markenerlebnispunkte darf nicht neben der eigentlichen Unternehmenstätigkeit stehen, sondern sie ist eine spezifische Sicht auf die eigentliche Unternehmenstätigkeit. An dieser Stelle entsteht ein Return on Investment in die Markenführung, der nicht nur in einem hoffentlich gesteigerten Markenwert besteht, sondern auch in dessen materiellen Voraussetzungen wie bessere Produkt- bzw. Servicequalität, größere Kundenloyalität, gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber.

[5] Quelle: TRUFFLE BAY Management Consulting.