

Peter Masciadri / Dirk Zupancic

Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft

Peter Masciadri / Dirk Zupancic

Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft

Clever positionieren,
erfolgreich kommunizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Peter Masciadri ist Unternehmer und Consultant für Strategisches Marketing, Branding und Kommunikation. Zudem ist er Dozent und Gastreferent an der Universität St. Gallen und an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern. Zuvor war er viele Jahre Geschäftsführer einer Werbe- und Designagentur. Zahlreiche namhafte Unternehmen kommunizieren heute auf Basis seiner Kreationen, Marken- und Kommunikationskonzepte.

Prof. Dr. Dirk Zupancic ist CEO und Managing Dean der privaten German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Außerdem leitet er das Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Er berät vor allem B-to-B Unternehmen zu den Themen marktorientierte Strategie, Marketingkommunikation, Vertriebs- und Kundenmanagement.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1571-9

Unternehmensbeziehungsregeln:

- 17 Begleitkommunikation als Chance
- 16 Mut für unverwechselbare Kommunikation
- 15 Success Stories einsetzen
- 14 Buyingcycle begleiten
- 13 Buyingcenter richtig adressieren
- 12 Kernposition mitkommunizieren
- 11 Nutzen eindrücklich vermitteln
- 10 Leistungen klar strukturieren

Sozialtechnikregeln:

- 9 Frequenztechniken verwenden
- 8 Rätsel und Teaser vorsichtig einsetzen
- 7 Emotional kommunizieren
- 6 Präsenzsignale setzen
- 5 Mit Bildern kommunizieren
- 4 Abbruch des Kontakts einkalkulieren

Grundregeln:

- 3 Drei Handlungsebenen etablieren
- 2 Integriert kommunizieren
- 1 Strategisch positionieren

Vorwort

Das Thema „Marken- und Kommunikationsmanagement für Business-to-Business-Unternehmen“ wird nach unserer Erfahrung bis heute in Forschung, Lehre und Literatur vernachlässigt. Dies zeigt sich an der geringen Zahl der relevanten Bücher und anderer Publikationen. In der Konsumgüterbranche existiert eine deutlich grössere Anzahl von Fachbüchern. Zudem wird das Thema „Kommunikation“ in jedem Marketinglehrbuch behandelt, aber meistens mit Bezug zur Konsumgüterbranche.

Professionelle Kommunikations- und Markenarbeit ist aber für viele Unternehmen erfolgskritischer denn je. Es geht darum, sich als Unternehmen im deutlich verschärften, international geprägten Wettbewerb optimal zu positionieren und mit seinen Leistungen von Kunden so wahrgenommen zu werden, wie man sich das wünscht. Das ist schon in Konsumgütermärkten trotz beträchtlicher Marketinginvestitionen in Zeiten der Informationsüberlastung schwer genug. Business-to-Business-Märkte sind aber um ein Vielfaches anspruchsvoller. Die Leistungen sind komplexer, die Ansprüche an emotionale Aspekte kaum geringer, die Kundenbedürfnisse heterogener, Ansprechpartner verfolgen verschiedene Interessen usw. Dieses Buch soll auf anschauliche und praxisnahe Weise aufzeigen, welche Regeln Unternehmen im Business-to-Business-Geschäft befolgen sollten, um sich und ihre Leistungen clever zu positionieren, wirkungsvoll zu kommunizieren und nachhaltig Marken zu entwickeln.

Nach Einführung und Abgrenzung des Themas werden zunächst die aktuellen Rahmenbedingungen für die Kommunikation, dann die Rolle der Marke und der Kommunikation im Business-to-Business und schliesslich die Besonderheiten der Business-to-Business-Kommunikation beschrieben. Sodann wird jede Regel im Rahmen eines eigenen Kapitels vorgestellt und mit passenden Fallbeispielen aus der Business-to-Business-Welt illustriert. Jedes Kapitel wird mit einer „Praktiker-Box“ abgeschlossen, die dem Leser helfen soll, einen Blick für die kritischen Punkte aus Praxissicht zu entwickeln und die entsprechende Regel sofort umzusetzen. Zu jeder Regel lassen wir zudem Praktiker aus Business-to-Business-Unternehmungen verschiedenster Branchen zu Wort kommen. Zum Schluss ziehen wir ein Fazit und beschreiben einen Ausblick.

Bewusst beschränken wir den theoretischen Anteil auf ein Minimum. Und ebenso bewusst geben wir den Erfahrungen, gewonnen während jahrelanger eigener Praxis und zusätzlicher Recherchen, grossen Raum.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation grundsätzlich die männliche Form für Personenbezeichnungen verwendet. Wir bitten um Verständnis für diese Vereinfachung.

Das vorliegende Werk hätte ohne die Mitwirkung zahlreicher Personen und Unternehmen nicht publiziert werden können. Der Dank der Herausgeber gilt zunächst all diesen Personen und Unternehmen, die entweder als Gesprächspartner oder durch ihre Informationsbereitschaft das Buch mit zusätzlichen Erfahrungen und Praxisbeispielen angereichert haben. Ein entsprechendes Verzeichnis findet sich im Anhang. Ein herzlicher Dank auch an Dr. André Briw, Werner Lerch und Dr. Peter Pulfer für die kritische Durchsicht der Manuskripte. Wir danken Julia Sutter für ihre Unterstützung in den ersten Schritten des Buches, Inge Iliadis für das Korrekturlesen und Hansi Lebrecht für die Aufbereitung einzelner Bilder, Grafiken, Layouts und der abschliessenden Formgebung des Buches.

Wir hoffen, dass Sie – geschätzter Leser – sei es als Praktiker in Ihrer täglichen Marketing- und Kommunikationsarbeit oder auch als Studierender, der sich mit diesem spannenden Themenfeld beschäftigt, möglichst viel Inspiration und Hilfestellung erfahren.

Über Feedbacks und Anregungen freuen sich die Autoren. Herzlichen Dank im Voraus.

Innerberg b. Bern, St. Gallen und Heilbronn

Lic. oec. Peter Masciadri
peter.masciadri@masciadri.ch

Prof. Dr. Dirk Zupancic
dirk.zupancic@unisg.ch
dirk.zupancic@ggs.de

Die Autoren



Peter Masciadri, Jg. 1964, lic. oec. HSG, ist seit über 15 Jahren als selbständiger Unternehmensberater für Strategisches Marketing, Branding und Kommunikation tätig. Infolge seiner langjährigen Beratungstätigkeit in zahlreichen Branchen vermarkten heute namhafte Unternehmen ihre Brands auf der Grundlage seiner Konzepte und Ideen; beispielsweise im B2C-Bereich *Emmi, Eichhof, Fromalp, Kraft, Lindt & Sprüngli, Unilever, ABF/Wander* oder im technologisch geprägten B2B-Umfeld *Rockwell, Repower, Franke, Medela, Ypsomed, Ziemer, Duscholux*. Daneben ist er Gastreferent an der Universität St. Gallen und Dozent für Brand Management an der Hochschule Luzern/Wirtschaft und ist Mitglied in mehreren Verwaltungsräten.



Dirk Zupancic, Jg. 1969, ist Professor für Industriegütermarketing und -Vertrieb sowie CEO der privaten German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Daneben ist er seit mehr als zehn Jahren Dozent an der Universität St.Gallen und Leiter Business-to-Business-Marketing und -Vertrieb am Institut für Marketing. Dirk Zupancic forscht und berät Unternehmen zu Themen im B2B-Bereich, wie z.B. Marketingstrategie, Corporate Branding, Kommunikation und Marktbearbeitung. Er ist Autor mehrerer Bücher, zahlreicher Fachartikel und Forschungsberichte und gefragter Referent in der Weiterbildung sowie auf Management Kongressen.

Sponsoren

Folgenden Unternehmen danken wir speziell, denn sie haben mit einem finanziellen Beitrag die Herausgabe dieses Werkes in Farbe ermöglicht:



www.contec.ch



www.securiton.ch



www.hugentobler.ch



www.siemens.ch



www.inflagranti.ch



InfraPost AG
www.post.ch/infrapost



www.swisscom.ch



www.schaerer.com



www.ypsomed.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Die Autoren	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
1. Einführung	1
1.1 Bedeutung des Business-to-Business-Geschäftes	2
1.2 Begriff „Business-to-Business-Marketing“	3
1.3 B2B-Kommunikation	4
1.4 Komplementarität von B2B- und B2C-Marketing	6
2. Rahmenbedingungen für die B2B-Kommunikation	9
3. Die Rolle der Marke und der Kommunikation in B2B-Märkten	13
3.1 Rolle der Marke	14
3.2 Rolle der Kommunikation	19
4. Die Besonderheiten des B2B-Geschäfts und der B2B-Kommunikation	21
4.1 Grundlegende Aspekte der B2B-Kommunikation	22
4.2 Die Spezifika der B2B-Kommunikation	23
4.3 Die zentralen Herausforderungen in der B2B-Kommunikation	25
5. Grundregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation	29
5.1 Das Unternehmen und seine Leistungen strategisch positionieren	30
Best Practice Beispiel: Neupositionierung Swisscom	39
5.2 Die Botschaften inhaltlich, formal und zeitlich integrieren	49
5.3 B2B-Handlungsebenen in der Kommunikation nutzen	55
6. Sozialtechnikregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation	65
6.1 Abbruch des Kontaktes bei der Kommunikationsgestaltung einkalkulieren	66
6.2 Mit Bildern kommunizieren	75
6.3 Präsenzsignale setzen	86

Best Practice Beispiel: Visana, Key-Visual "Kissen"	99
6.4 Emotional konditionieren	103
6.5 Rätsel- und Teaserwerbungen vorsichtig einsetzen	112
6.6 Frequenztechniken verwenden	119
7. Unternehmensbeziehungsregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation	127
7.1 Leistungen klar strukturieren, dann erst kommunizieren	128
7.2 Den Nutzen der Lösung vermitteln	139
7.3 Die Kernpositionierung des Unternehmens (mit) kommunizieren	150
7.4 Das Buyingcenter richtig adressieren	158
7.5 Den Buyingcycle der Kunden begleiten	169
Best Practice Beispiel: B2B-Plattform, Buyingcycle und Kommunikation von Ypsomed	178
7.6 Erfolgsgeschichten als Eckpfeiler in Kommunikation einbauen	186
7.7 Mut für unverwechselbare Kommunikationslösungen aufbringen	193
7.8 Veränderungen mittels Begleitkommunikation als Chance packen	202
8. Fazit und Ausblick	211
Literaturverzeichnis	215
Verzeichnis der Gesprächspartner	219
Firmen- und Markenverzeichnis	221

Abbildungsverzeichnis

2	Abb. 1: Umsätze B2B versus B2C
3	Abb. 2: B2B- versus B2C-Marketing/-Kommunikation
6	Abb. 3: Multi-Stage Marketing
10	Abb. 1: Rahmenbedingungen der B2B-Kommunikation
17	Abb. 1: Marken-Nutzen im B2B-Geschäft
18	Abb. 2: Marken-Relevanz im B2B-Geschäft
19	Abb. 3: Prioritäten im Marketing-Mix B2C versus B2B
20	Abb. 4: Ausrichtung der B2B-Kommunikation
23	Abb. 1: Spezifika der B2B-Kommunikation
26	Abb. 2: Das dreistufige Regelsystem der erfolgreichen B2B-Kommunikation
33	Abb. 1: Analyse, strategische Positionierung, B2B-Kommunikation <i>Carag</i> , Ingenieur-Unternehmen
34	Abb. 2: Marktfenster von <i>Carag</i>
35	Abb. 3: Positionierungskreuz von <i>Carag</i>
35	Abb. 4: Festlegung der strategischen Positionierung von <i>Carag</i> nach dem „Igel-Prinzip“
36	Abb. 5: Erarbeitung SOLL-MarkenRad für <i>Carag</i>
37	Abb. 6: Vision, Mission, Values von <i>Carag</i>
38	Abb. 7: Ausschnitt aus dem kommunikativen Auftritt von <i>Carag</i>
40	Abb. 1: Strategie Grosskundensegment <i>Swisscom</i> B2B, Telekom-Unternehmen
40	Abb. 2: Kundensegmentierung <i>Swisscom</i> B2B
41	Abb. 3: Bildwelt <i>Swisscom</i>
42	Abb. 4: Kultur & „Spirit“ <i>Swisscom</i> B2B
42	Abb. 5: Dialogmodell <i>Swisscom</i> B2B
43	Abb. 6-1: Sales-Story-Tool <i>Swisscom</i> B2B
44	Abb. 6-2: Sales-Story-Tool <i>Swisscom</i> B2B
45	Abb. 7: Produkte PR <i>Swisscom</i> B2B
45	Abb. 8: Webcasts, Blogs etc. <i>Swisscom</i> B2B
46	Abb. 9: Kundenevents <i>Swisscom</i> B2B
47	Abb. 10: Weitere Kommunikations-Beispiele <i>Swisscom</i> B2B
50	Abb. 1: Ebenen und Kriterien für die Integrierte Kommunikation IK
51	Abb. 2: Grundmodule für eine Integrierte Kommunikation
52	Abb. 3: Integrierter Auftritt von <i>Spavetti</i> , Früchte- und Gemüse Grosshandel
53	Abb. 4: Integrierter Auftritt von <i>Haco</i> , Lebensmittelhersteller
54	Abb. 5: Integrierter Auftritt der <i>Deutschen Telekom</i>
56	Abb. 1: Leistungssystem Anbieter und Handlungsebenen
57	Abb. 2: Ziele und Massnahmen auf Unternehmensebene
58	Abb. 3: Ziele und Massnahmen auf Interaktionsebene
59	Abb. 4: Ziele und Massnahmen auf Leistungsebene
61	Abb. 5: Kommunikationskonzept <i>Schaerer</i> , Kaffeemaschinen
62	Abb. 6: Kommunikationsmittel <i>Schaerer</i> auf Unternehmensebene: Website, Messebau, Image-Inserate usw.
63	Abb. 7: Kommunikationsmittel <i>Schaerer</i> auf Leistungsebene: Website, Produktbroschüre, Produkteinserat, Publi-Reportage in Fachzeitschrift usw.
64	Abb. 8: Kommunikationsmittel <i>Schaerer</i> auf Interaktionsebene: Event-Einladungen, Wettbewerbe, Giveaway-Aktionen usw.

67	Abb. 1: Betrachtungszeiten
68	Abb. 2: Schematische Darstellung der untersuchten Imageanzeige eines bekannten Investitionsgüterherstellers
69	Abb. 3: Anzeige in PCtipp
70	Abb. 4: Anzeige <i>Medela</i> Healthcare, Medizintechnikprodukte
71	Abb. 5: Anzeige links, TradeNet
72	Abb. 6: Terminstopper (links), Einladung (Mitte-links), Reminder (Mitte-rechts), Danke (rechts): das Einladungs-Prozedere der Firma Securiton, Sicherheits-Produkte
77	Abb. 1: Drei Anzeigen <i>Heidelberger Druckmaschinen AG</i>
79	Abb. 2: Anzeige <i>Rychiger</i> , Abfüllanlagen
80	Abb. 3: Kampagne <i>Salvis</i> , Kochapparate für die Profiküche/Gastronomie
81	Abb. 4: Kampagne <i>Sicap</i> , Software für die Mobilkommunikation
82	Abb. 5: Kampagne <i>Cremer</i> , Hersteller von Haftbändern für den Bau
82	Abb. 6: Kampagne <i>Mercedes-Benz</i> , Nutzfahrzeuge
83	Abb. 7: Kampagne <i>Komatsu</i> , Hersteller von Baumaschinen
87	Abb. 1: Styleguide-Auszüge <i>REPOWER</i> (Rätia Energie AG), Energiebranche
88	Abb. 2: Integrierte Kommunikation & Präsenzsiknale
89	Abb. 3: Ausschnitt aus der Image- und Produktkampagne von Securiton, Sicherheitsprodukte
90	Abb. 4: Logo des Reifenherstellers <i>Michelin</i>
90	Abb. 5: Logo von <i>Ypsomed</i> , Medizintechnikprodukte
90	Abb. 6: Wort-/Bildmarke der <i>Securitas</i> -Gruppe, Produkte und Dienstleistungen im Bereich Sicherheit
91	Abb. 7: Logo und Logo-Inszenierung in Präsentationen der Firma <i>Contec</i> , Flachdachabdichtungen aus Kautschuk
91	Abb. 8: Logo der Telekom Anbieterin <i>Swisscom</i>
92	Abb. 9: Flachdachmonteur von <i>Hilti</i> , Bauzulieferer (mit <i>Hilti</i> -Koffer)
93	Abb. 10: Bildwelt „an deiner Seite“, <i>Swisscom</i> Firmenkundengeschäft (B2B)
94	Abb. 11: Logo und Logo-codierte Bildwelten von Ypsomed, Medizintechnikprodukte
95	Abb. 12: Präsenzsiknal „Fussgängerstreifen“, <i>PostFinance</i> /Die Schweizerische Post
95	Abb. 13: Audiologo von <i>Swisscom</i> (Signet in G-Dur und 70 bpm)
99	Abb. 1: Schlüsselbild „Kissen“ von <i>Visana</i> , Versicherungen
100	Abb. 2: Erfolgreiche Kampagnen-Sujets <i>Visana</i> Privatkunden
100	Abb. 3: Erfolgreiche Kampagnen-Sujets <i>Visana</i> Firmenkunden
104	Abb. 1: Image- und Produktkampagne (bis 2005) von <i>Franke Coffee Systems</i> , Kaffeemaschinen
106	Abb. 2: Kampagne von <i>Hirschi</i> , Garagenzuliefergeschäft
107	Abb. 3: <i>Glystantin</i> -Kampagne mit Archetyp bzw. Key-Visual „Schutzhund“, <i>BASF</i>
109	Abb. 4: Emotionalisierter Frontauftritt der Firma <i>Hugentobler</i> , Profiküchenhersteller
113	Abb. 1: Anzeige des Technologieunternehmens <i>Siemens</i> (Sujet wurde von der internen Qualitätssicherung ausgeschieden und nie geschaltet)
113	Abb. 2: Anzeige des Autoherstellers <i>Opel</i>
114	Abb. 3: Anzeige <i>Contec</i> , Flachdachabdichtungen aus Kautschuk
116	Abb. 4: Anzeigen <i>Visana</i> Business, Versicherungen
117	Abb. 5: Anzeige APG, Medienbranche (oben vor - unten nach Enthüllung des Rätsels mit Absender)
121	Abb. 1: Anzeige gross, <i>maz</i> , Aus-/Weiterbildungsbranche
121	Abb. 2: Anzeige klein, <i>maz</i> , Aus-/Weiterbildungsbranche
122	Abb. 3: Kleinanzeigen (1/8-seitige Balkeninserate) in verschiedenen Ausgaben einer Fachzeitschrift von <i>Hirschi</i> , Garagenzuliefergeschäft

-
- 122 **Abb. 4:** Kleinanzeigen *Polypins*, Werbemittelhersteller (links in Fachzeitschrift mit Textanstoss, rechts in einschlägigem Bezugsquellenverzeichnis)
-
- 124 **Abb. 5:** Grusskarten der Firma *ABC*, Kunst- und Glückwunschkarten
-
- 129 **Abb. 1:** Konfiguration mit Hilfe von Produkt+ am Beispiel der Firma *Plastic Omnium*
-
- 130 **Abb. 2:** Konfiguration nach Leistungswirkung am Beispiel *Bossard*, Logistikbranche
-
- 131 **Abb. 3:** Konfiguration nach Wertekette am Beispiel *Heidelberg*, Druckmaschinen
-
- 132 **Abb. 4:** Konfiguration nach Kundenprozess am Beispiel *Interbrand, Zintzmeyer & Lux*, Brand Consulting
-
- 133 **Abb. 5:** Konfiguration nach Kundennutzen am Beispiel *Hilti*, Bauindustriezulieferer
-
- 134 **Abb. 6-1:** Ausschnitt aus der Leistungskonfiguration von *Swiss Post Solutions SPS/ Die Schweizerische Post*
-
- 134 **Abb. 6-2:** Auf die Leistungskonfiguration abgestimmte Angebotskommunikation
-
- 135 **Abb. 7-1:** Leistungsstrukturierung mittels Leistungs-Pyramide der Firma *RUAG, Simulation & Training*
-
- 135 **Abb. 7-2:** Produkteliteratur auf Basis Leistungsstrukturierung der Firma *RUAG, Simulation & Training*
-
- 136 **Abb. 8-1:** Beratungsleistungsstrukturierung der *Osec, Business Network Switzerland*, Aussenwirtschaftsförderung (Schweizerische Eidgenossenschaft)
-
- 137 **Abb. 8-2:** *Osec* Produktliteratur aufgrund Dienstleistungsstrukturierung (von *Osec, Business Network Switzerland*), Aussenwirtschaftsförderung (Schweizerische Eidgenossenschaft)
-
- 140 **Abb. 1-1:** Website von *Bossard* mit Rechner für Einsparpotential, Logistikbranche
-
- 140 **Abb. 1-2:** Website von *Bossard* mit individuell errechnetem Einsparpotential
-
- 141 **Abb. 2:** Brandmelde-Schieber, *Siemens Schweiz*
-
- 142 **Abb. 3:** Verkaufsdokumentation *Caterpillar*
-
- 142 **Abb. 4:** Verkaufsdokumentation *swissgenetics*, Zulieferer in Milch- und Viehwirtschaft
-
- 143 **Abb. 5:** Pressefoto *time:matters*, Kurierdienstunternehmen (*Lufthansa Cargo*)
-
- 144 **Abb. 6-1:** Zusatzaufträge durch *Tempo, Contec*, Flachdachabdichtungen aus Kautschuk
-
- 144 **Abb. 6-2:** Mehr Cashflow durch höhere Produktivität resp. Jahres-Wertschöpfung, *Contec*
-
- 145 **Abb. 7:** Produkte-Film (Ausschnitt), *Ypsomed*, Medizintechnikprodukte
-
- 146 **Abb. 8:** Kampagne für doppelten Nutzen von Firmenkunden, *Mobiliar*, Versicherungen
-
- 146 **Abb. 9:** Kampagne für schnellstmögliche Lieferungen, *FedEx*, Logistikunternehmen
-
- 147 **Abb. 10:** Erfolgreiche Kampagne „Doppelter Zins“, *PostFinance/Die Schweizerische Post*
-
- 152 **Abb. 1:** Broschüren von *finecom, Haag-Streit* und *ABB*, jeweils mit ihrem Kernpositionierungselement (Slogan oder Marken-Claim).
-
- 152 **Abb. 2:** Kommunikationsmittel mit Schlüsselbild (unten rechts) „Aluminium-Handwerker“ von *EDAK*, Metallindustrie
-
- 153 **Abb. 3:** Homepage der Advokatur und des Notariats *Dufour*
-
- 154 **Abb. 4:** Firmenbroschüre (links), Produktbroschüre „Charging Gateway“ (Mitte), Produktbroschüre „Mobile Data Management“ (rechts): *Sicap*, Software für die Mobilkommunikation
-
- 158 **Abb. 1:** Analyse Buyingcenter
-
- 160 **Abb. 2:** Rollen im Buyingcenter
-
- 161 **Abb. 3:** Entscheidungs-Typologie im Buyingcenter
-
- 162 **Abb. 4:** Kommunikative Ansprache der Benutzer, *Krone*, Nutzfahrzeughersteller
-
- 162 **Abb. 5:** Kommunikative Ansprache der Entscheidungsträger, *Krone*, Nutzfahrzeughersteller
-
- 163 **Abb. 6-1:** Werbung „Solysafe“ für die Zielgruppe Ärzte/Kardiologen, *swissimplant*, Medizintechnik
-
- 164 **Abb. 6-2:** Werbung „Solysafe“ für die Zielgruppe Patienten, *swissimplant*, Medizintechnik
-
- 165 **Abb. 7:** Werbung Augenärzte (links) und Patienten (rechts), *Zieler*, Medizintechnik
-
- 166 **Abb. 8:** Nutzungsverhalten bezüglich Informationsquellen
-
- 170 **Abb. 1:** Die Funktionen der Kommunikation im Buyingcycle
-

171	Abb. 2: Die Kommunikationsmassnahmen der Grossbank <i>UBS</i> im Buyingcycle
172	Abb. 3-1: Zielgruppenspezifische Marketingkommunikation bei <i>Microsoft</i>
173	Abb. 3-2: Buyingcycle Grosskunden <i>Microsoft</i>
174	Abb. 3-2-1: Kommunikationsbeispiele Grosskunden <i>Microsoft</i> : Community-Events, Inverviews mit Opinion Leaders, Produktedemos
174	Abb. 3-3: Buyingcycle mittlere Kunden <i>Microsoft</i>
175	Abb. 3-3-1: Kommunikationsbeispiel Mittlere Kunden <i>Microsoft</i> : breitangelegte Informationsaustausche und Einzelgespräche an den XDays
175	Abb. 3-4: Buyingcycle kleinere Kunden <i>Microsoft</i>
176	Abb. 3-4-1: Kommunikationsbeispiel kleinere Kunden <i>Microsoft</i> : Einladung an die <i>Microsoft</i> KMU-Tage
177	Abb. 4: Verwendete Medien zur Entscheidungshilfe in verschiedenen Entscheidungsphasen
178	Abb. 1: Business Modell <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
179	Abb. 2: Plattform-Konzept <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
180	Abb. 3: Kunden-Projekt <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
182	Abb. 4: Buyingcycle <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
186	Abb. 1: Aktuelle Kampagne der Grossbank <i>UBS</i>
187	Abb. 2: Success-Story von <i>neeb & partner</i> GmbH, Arbeitsschutz
188	Abb. 3: Success-Stories von <i>Contec</i> : oben als Factsheet mit Objektabbildungen, unten als Produkte-PR in Fachzeitschriften
189	Abb. 4: (links) Erfolgsgeschichte in Form eines Portraits <i>Swiss Post Solutions / Die Schweizerische Post</i> Abb. 5: (rechts) Erfolgsgeschichte in Form einer Berichterstattung in der Tagespresse, <i>Siemens</i> Schweiz
190	Abb. 6: Erfolgsgeschichten in Form von Referenz-Sheets, <i>Microsoft</i> Schweiz
194	Abb. 1: Kommunikationsauftritt im Privatkundengeschäft, <i>Die Mobiliar</i> , Versicherungen
195	Abb. 2: Kommunikationsauftritt im Firmenkundengeschäft, <i>Die Mobiliar</i> , Versicherungen
195	Abb. 3: Kommunikationsauftritt an Fachmessen von <i>RUAG</i> , Simulation & Training
196	Abb. 4: Kommunikationsauftritt <i>Lüpold</i> , Reinigungen
196	Abb. 5: Anzeigenkampagne für eine Handlupe <i>Zeiss</i> , Optiksysteme
197	Abb. 6: Aussenwerbung/Inszenierung für Service von <i>Goodyear</i> , Reifenhersteller
198	Abb. 7: Image-Kampagne „nothing stops us“, <i>DHL</i> Express
199	Abb. 8: Homepage <i>Krone</i> , Nutzfahrzeughersteller
203	Abb.1: Homepage mit Ankündigung der Teilnahme am Projekt <i>Desertec</i> , <i>ABB</i> , Technologieunternehmen
204	Abb. 2: Begleitkommunikation in Form interner und externer Präsentationen zum Wandel von <i>Service House</i> zu <i>InfraPost / Die Schweizerische Post</i>
205	Abb. 3: Kunstfigur „Bonita“ bei der internen Info-Wand beim Erklären der aktuellen Situation im Umzugs-Projekt, <i>Schaerer</i> , Kaffeemaschinen
206	Abb. 4: Integrationsplan beim Merger <i>DiaExpert</i> und <i>Florian Müller</i> (<i>Ypsomed</i> -Gruppe)
207	Abb. 5: Beispiele interner Kommunikation bei Beginn des Mergers <i>DiaExpert</i> und <i>Florian Müller</i> (<i>Ypsomed</i> -Gruppe)
207	Abb. 6: Newsletter von <i>DiaExpert</i> und <i>Florian Müller</i> während des Mergers (<i>Ypsomed</i> -Gruppe)
208	Abb. 7: Integrationsbarometer während des Mergers von <i>DiaExpert</i> und <i>Florian Müller</i> (<i>Ypsomed</i> -Gruppe)

Unternehmensbeziehungsregeln:

- 17 Begleitkommunikation als Chance
- 16 Mut für unverwechselbare Kommunikation
- 15 Success Stories einsetzen
- 14 Buyingcycle begleiten
- 13 Buyingcenter richtig adressieren
- 12 Kernposition mitkommunizieren
- 11 Nutzen eindrücklich vermitteln
- 10 Leistungen klar strukturieren

Sozialtechnikregeln:

- 9 Frequenztechniken verwenden
- 8 Rätsel und Teaser vorsichtig einsetzen
- 7 Emotional kommunizieren
- 6 Präsenzsignale setzen
- 5 Mit Bildern kommunizieren
- 4 Abbruch des Kontakts einkalkulieren

Grundregeln:

- 3 Drei Handlungsebenen etablieren
- 2 Integriert kommunizieren
- 1 Strategisch positionieren

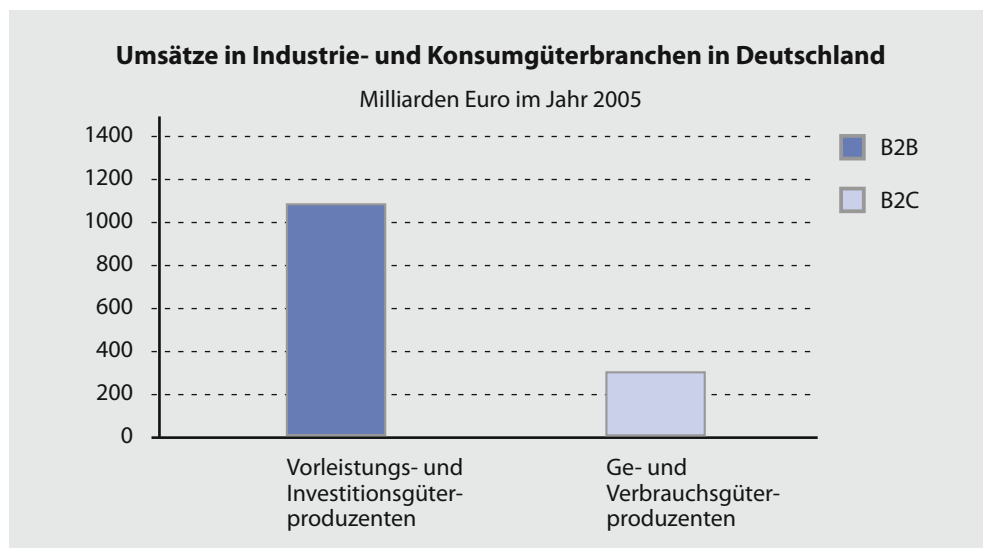
1. Einführung

Bevor wir in den Folgekapiteln vertiefter ins Thema einsteigen, möchten wir uns der Bedeutung des Themas bewusst werden und dieses begrifflich und inhaltlich abgrenzen. Dies schliesst eine Betrachtung sowohl der Begriffe „Business-to-Business“ und „Business-to-Consumer“ einerseits als auch der Begriffe „Marketing“ und „Kommunikation“ andererseits mit ein. Dabei werden wir unter anderem feststellen, dass es zwischen den Bereichen „Business-to-Business“ und „Business-to-Consumer“ interessante Parallelen gibt und dass die Bereiche „Marketing“ und „Kommunikation“ im Kontext weiterer verwandter Disziplinen wie „Marke“, „Corporate Identity“ usw. gesehen werden müssen.

1.1 Bedeutung des Business-to-Business-Geschäftes

Die Marketingwelt wird stark von Beispielen wie Nespresso, Coca-Cola, Omega oder BMW geprägt. Diese so genannten Best-Practice-Beispiele im Marketing stammen häufig aus der Konsumgüterwelt. Interessante Business-to-Business-Unternehmen wie Franke, Medela, Ziemer (alle Hauptsitz Schweiz) oder Wittenstein, Wolf-Kran, Bosch, BASF (alle Hauptsitz Deutschland) tauchen in diesem Zusammenhang selten auf. Und wenn, sind sie eher wegen ihrer Unternehmensgrösse bekannt und nicht als Marketingvorzeigebispiel. Daraus könnte man die Vermutung ableiten, dass der B2C-Sektor wirtschaftlich und gesellschaftlich den B2B-Sektor überragt. Dem ist aber nicht so, ganz im Gegenteil. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Umsätze bei Vermarktungsprozessen im B2B- und im B2C-Bereich. Die Umsätze im B2B-Bereich sind wesentlich bedeutender als jene im Konsumgüterbereich. Dieser Sachverhalt wird nachvollziehbar, wenn man sich vor Augen hält, dass in B2B-Märkten wesentlich mehr Wertschöpfungsstufen involviert sind, als dies in Konsumgütermärkten der Fall ist (Backhaus/Voeth 2004, S. 5f.). Ausserdem gehen der Produktion jedes Konsumgutes ein oder mehrere Business-to-Business-Vorstufen voraus.

Abb. 1: Umsätze B2B versus B2C



Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland, 2005

Demzufolge darf man mit Recht behaupten, dass umsatzmässig betrachtet nicht dem Business-to-Consumer-Marketing, sondern den Vermarktungsaktivitäten im Business-to-Business-Sektor, einschliesslich des **B2B-Marketing**, die klar grössere Bedeutung zukommt. Und trotzdem wird – wie eingangs bereits erwähnt – die Marketinggemeinschaft dem grossen Stellenwert des B2B-Geschäfts bis heute nicht gerecht. Sowohl Forschung und Marke-

tingliteratur als auch die Praxis werden noch immer stark von Konsumgüterbeispielen und von hauptsächlich für diesen Bereich relevanten Fragestellungen dominiert. Das vorliegende Buch soll hier für einen Ausgleich sorgen.

1.2 Begriff „Business-to-Business-Marketing“

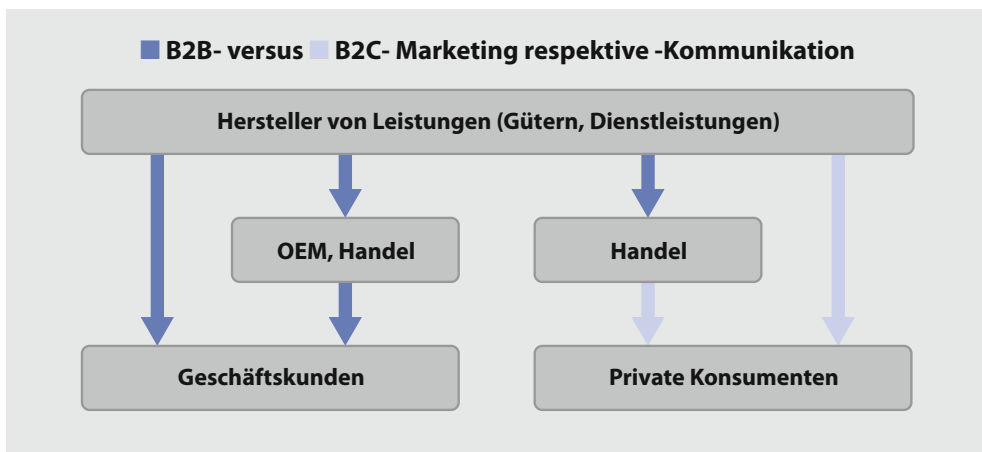
Bis in die 90-er Jahre wurde vorwiegend der Begriff „Investitionsgütermarketing“ verwendet (vgl. Backhaus 1995). Daraus resultierte eine Perspektive, die stark auf die Vermarktung von Investitionsgütern fokussierte und im wesentlichen Sachgüter des Anlagevermögens meinte. Deren Einkauf beruhte auf klassischen Investitionsentscheidungen. Im gewerblichen Bereich werden aber auch Anschaffungen getätigt, die nicht auf Investitionsentscheidungen beruhen. Dazu gehören etwa Kleinteile oder Verbrauchsmaterial wie Büroartikel, der Bezug von Dienstleistungen im Gebäude- und Anlagenmanagement oder Transaktionen zwischen Hersteller und Handel.

Wir definieren daher Business-to-Business-Marketing wie folgt:

Business-to-Business-Marketing umfasst die Gestaltung und die Vermarktung von Marktleistungen an Organisationen (Produzenten, Dienstleister, Händler, also Nichtkonsumenten), die diese für ihre eigene Leistungserstellung verwenden oder unverändert an andere Organisationen weiter verkaufen.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick und zeigt mit den Pfeilen die Geschäftssituationen im Business-to-Business-Geschäft.

Abb. 2: B2B- versus B2C-Marketing/-Kommunikation



Pauschal betrachtet gehören all jene Bereiche des Marketing (resp. der Kommunikation als Teil des Marketing) zum Business-to-Business-Marketing, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. welche sich nicht direkt an private Endkonsumenten/-kunden wenden. Die Marktteilnehmer werden damit entscheidendes Abgrenzungskriterium zwischen dem Konsumgüter- und dem Business-to-Business-Geschäft.

Es hat sich übrigens etabliert, Business-to-Business mit „B2B“ und Business-to-Consumer mit „B2C“ abzukürzen. Auch wir machen ab hier in diesem Buch davon Gebrauch.

1.3 B2B-Kommunikation

Unter B2B-Kommunikation (als Teilmix des Marketing) lassen sich alle kommunikativen Aktivitäten subsumieren, die eine Unternehmung im Rahmen ihrer Vermarktungsprozesse gegenüber jenen Organisationen einsetzt, die Marktleistungen beziehen. Zielgruppen sind dabei immer Personen oder Gruppen von Personen (Buyingcenter), die als Entscheider oder Mitentscheider in einem Unternehmen tätig sind. Es steht nicht das private Individuum oder der private Haushalt im Fokus der Betrachtung, sondern der Mensch als Teil einer (beschaffenden) Organisation, eingebunden in organisatorische Regeln und Abläufe.

Traditionell wird das Thema „Kommunikation“ als Teilthema des „Marketing“ gesehen. So definierte bereits Weinhold-Stünzi, der „Vater der schweizerischen Marketinglehre“, das Instrument der Kommunikation (als Oberbegriff für Werbung, Verkauf und Verkaufsförderung) neben der Marktleistungsgestaltung, der Preisgestaltung und der Distribution als ein wichtiges Instrument des Marketing. Ähnlich sieht es auch Kotler mit seinem Marketing-Mix und den berühmten 4 Ps (Product, Price, Promotion, Place). Grundsätzlich meint Kotler mit dem Instrument „Promotion“ die Kommunikation, der die Aufgabe zukommt, die Leistungen kommunikativ in die Märkte hineinzubegleiten. Neben einzelnen Marktleistungen, z.B. bestimmte Produkte (Produktkommunikation), kann natürlich auch das Gesamtunternehmen im Fokus der Kommunikation (Unternehmenskommunikation) stehen. Dabei hat sich die Rolle der Kommunikation in den letzten Jahren stark gewandelt. Lag ihre Hauptfunktion im Rahmen des Marketingmixes noch vor allem in der Information der Zielgruppen, so ist sie heute in vielen Märkten **markenbildend** und wettbewerbsentscheidend. Sie erhält damit strategische Bedeutung.

In der jüngeren Vergangenheit ist vor allem das Thema **Marke** im Marketing und auch im B2B-Geschäft immer wichtiger geworden. „A brand is a promise kept“, lautet eine prägnante und pragmatische Markendefinition (Wally Olins, Wolff Olins, London). Weil wir in diesem Buch Kommunikationsregeln vorstellen werden, die sicherstellen sollen, dass nebst den unmittelbaren Zielsetzungen auch auf die Marke einbezahlt wird, wollen wir darlegen wie wir „Marke“ verstehen:

Die Marke ist ein konkretes Vorstellungsbild in den Köpfen der Kunden bzw. entscheidungsrelevanten Personen. Sie entsteht durch ein lebendiges, ordnendes und wertschöpfendes System. Im Bewusstsein ihrer Herkunft und mit Blick auf bestimmte Markt- und

Kundensegmente gibt sie auf Unternehmens- und/oder Produktebene ein attraktives Leistungs- oder Werteverprechen ab. Dieses Versprechen dient der Orientierung aller Aktivitäten des Unternehmens und trägt so zur Schaffung und Pflege einer starken Identität und erhöhter Mitarbeiter- und Kundenloyalität bei.

Die Marke wird heute häufig als eigenständiges Gebiet neben Marketing und Kommunikation behandelt. Marken sind ein Wettbewerbsfaktor (siehe Kapitel 3.1 Rolle der Marke) und können unter bestimmten Bedingungen zu einem mehr oder weniger deutlichen Wettbewerbsvorteil werden. Je nach Auffassung kann das Primat beim Marketing oder bei der Marke gesehen werden. Die Konsequenz daraus ist, dass ein Unternehmen eher Marketing-gesteuert und damit eher Markt-gesteuert – oder eher Marken-gesteuert und damit Identitäts-gesteuert ist. Im ersten Fall überwiegt die outside-in Perspektive (Imagekonzept), weil das Marketing konsequent vom Markt- resp. den Kundenbedürfnissen ausgeht (Risiko: Austauschbarkeit); im zweiten Fall überwiegt die inside-out Perspektive (Identitätskonzept), weil die Marke mit einigem Selbstbewusstsein ihre eigene Identität ins Zentrum der Betrachtung stellt (Risiko: Marktentfremdung). Im Feld dieser strategischen Optionen gilt es, eine sinnvolle Position zwischen den beiden Extremen zu finden (vgl. Markenführungsgrundsätze nach Otte, Th., 2009).

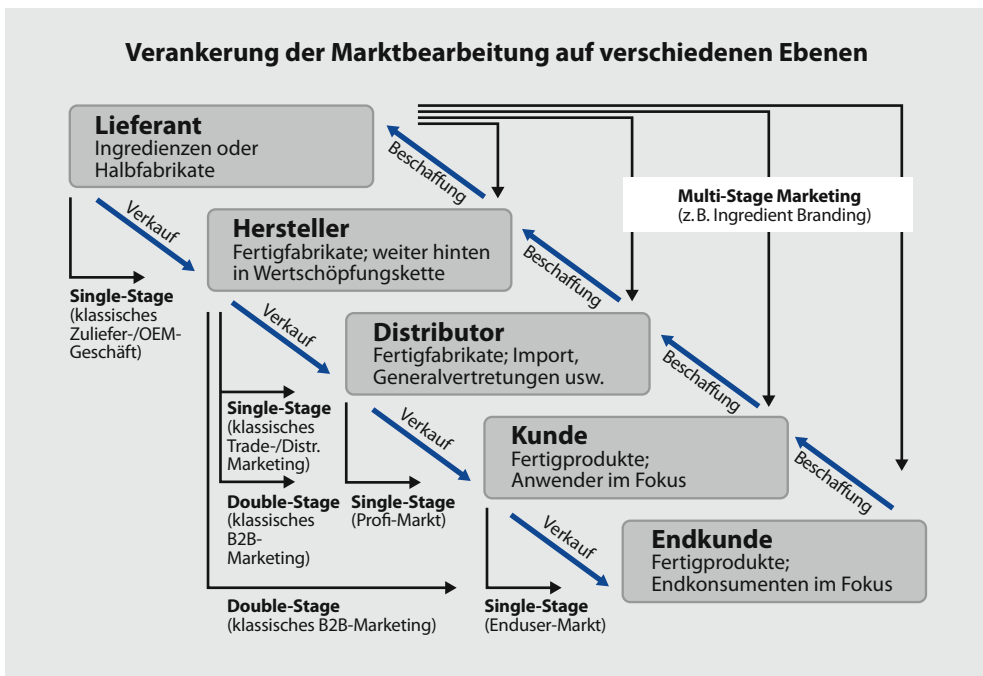
Wer sich lange und intensiv in der Praxis mit den angesprochenen Themen befasst, kommt unweigerlich zum Schluss, dass „Strategie“, „Marketing“, „Marke“, „Identität“ und „Kommunikation“ teilverwandte Disziplinen darstellen, die zwar eigene Schwerpunkte setzen und damit eigene Fragen zu beantworten haben, sich aber dennoch sinnvoll ergänzen (müssen). In diesem Sinne kann auch vom **„5-Kampf der Disziplinen“** gesprochen werden (vgl. Naming/Branding nach Masciadri, P., 2009), bei dem alle Sichtweisen gleichermaßen eingenommen werden sollten, wenn es darum geht, eine Unternehmung in ihrer Marktentwicklung optimal zu unterstützen bzw. zu führen.

In diesem Buch konzentrieren wir uns auf die Kommunikation v.a. im Sinne der Marketingkommunikation und deren optimale Gestaltung. Diese kann für die klassische Produktwerbung, zum Aufbau und zur Pflege einer Marke, zur Umsetzung einer Marketingstrategie, zur Positionierung des Unternehmens und seiner Leistungen u.v.m. eingesetzt werden.

1.4 Komplementarität von B2B- und B2C-Marketing

Das Ziel jeder Wertschöpfungskette ist letztlich der Endkunde. Insofern beinhalten B2B-Überlegungen, wenn sie weitsichtig gemacht werden, auch B2C-Überlegungen. Folgende Grafik soll diesen Zusammenhang verdeutlichen:

Abb. 3: Multi-Stage Marketing



B2B-Marketing muss auch das B2C-Marketing berücksichtigen

Zahlreiche B2B-Geschäftsmodelle müssen auch auf Kunden und Enduser abgestimmt werden. Meist macht es keinen Sinn, wenn eine Unternehmung all ihre Anstrengungen nur auf die nachfolgende Absatzstufe ausrichtet, ohne sich auch auf die **nächste oder gar übernächste Absatzstufe** einzustellen. Denn die Produkte eines B2B-Anbieters müssen vom abnehmenden Unternehmen wiederum auf die folgende Absatzstufe zugeschnitten werden. So wird – in vielen Fällen – auch der Enduser respektive der Endkonsument im B2B-Geschäft bereits mitberücksichtigt (z. B. Akzeptanztests) oder sogar miteinbezogen (z.B. Integration in Innovationsprozess).

Betrachten wir das Beispiel eines Herstellers komplexer Augenlaser-Geräte für die moderne, durchgängig laserbasierte Sehkorrektur. Damit können Fehlsichtigkeiten korrigiert und das Tragen von Brillen verhindert werden. Eine solche Anwendung kann medizinisch oder ästhetisch motiviert sein. Lasersysteme sind in der Anschaffung teuer und müssen in erster Linie dem Anwender, also dem Augenchirurgen in Praxen und Kliniken, „schmackhaft“ gemacht werden. Gleichzeitig können solche Systeme nur erfolgreich vermarktet werden, wenn auch der (zunehmend mündigere und besser informierte) Patient „mitmacht“, also bezüglich der Behandlung mittels Broschüren, Videos, Testimonials usw. aufgeklärt wird und einwilligt. Für einen Medizinal Technik Unternehmen ist es somit erfolgsentscheidend, dass bereits von Beginn weg sowohl die Produktentwicklung als auch die Vermarktung auf die Bedürfnisse beider Absatzstufen ausgerichtet wird, also auf den Facharzt bzw. seine Klinik und auf den Patienten als Endkonsumenten. Zudem müssen auch die Anforderungen der Zulassungsbehörden und der Krankenkassen befriedigt werden. In unserem Fall des Augenlasers sind damit nebst dem Nachweis des klinischen Nutzens und dem gewinnbringenden Einsatz durch den Arzt bzw. die Klinik insbesondere auch die für Patienten relevanten Aspekte Sicherheit, Schmerzfreiheit und Akzeptanz bezüglich der angewendeten Behandlungsmethode entsprechend zu gewichten.

... und umgekehrt

Betrachten wir jetzt das klassische Geschäft eines Markenartikelherstellers im Konsumgüterbereich, etwa einen Schokoladeproduzenten. Hier wird schnell klar, dass der Hersteller sein Marketing und seine Kommunikation nicht nur auf Konsumenten ausrichten kann. Denn der **Marktzugang erfolgt meist über Handelsunternehmen und Absatzmittler** (z. B. Bäckereien), die professionell bedient werden wollen. Diese Marktbearbeitung wird auch „Trademarketing“ oder „vertikales Marketing“ genannt und schliesst sowohl ein professionelles Key Account-Management mit Jahresplanungen, händlerspezifischen Programmen, regelmässigen Präsentationen und Verhandlungen mit dem Kunden ein und involviert meist auf beiden Seiten (Anbieter und Nachfrager) ganze Teams. Damit wird klar, dass auch das klassische B2C-Geschäft nicht selten eine zumindest flankierende B2B-Dimension aufweist.

Trotz der soeben festgestellten Überschneidungen zwischen B2B- und B2C-Überlegungen gibt es eine Reihe fundamentaler Unterschiede zwischen diesen beiden Sektoren, die im Kapitel „Besonderheiten der B2B-Kommunikation“ untersucht werden.

Unternehmensbeziehungsregeln:

- 17 Begleitkommunikation als Chance
- 16 Mut für unverwechselbare Kommunikation
- 15 Success Stories einsetzen
- 14 Buyingcycle begleiten
- 13 Buyingcenter richtig adressieren
- 12 Kernposition mitkommunizieren
- 11 Nutzen eindrücklich vermitteln
- 10 Leistungen klar strukturieren

Sozialtechnikregeln:

- 9 Frequenztechniken verwenden
- 8 Rätsel und Teaser vorsichtig einsetzen
- 7 Emotional kommunizieren
- 6 Präsenzsignale setzen
- 5 Mit Bildern kommunizieren
- 4 Abbruch des Kontakts einkalkulieren

Grundregeln:

- 3 Drei Handlungsebenen etablieren
- 2 Integriert kommunizieren
- 1 Strategisch positionieren

2. Rahmenbedingungen für die B2B-Kommunikation

Die Rahmenbedingungen sind für die Kommunikation im B2C und im B2B in den letzten Jahren immer **anspruchsvoller** geworden. Die treibenden Faktoren finden sich sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite, aber auch in den sich stark verändernden Umfeldbedingungen. Es würde den Rahmen dieses Buches sprengen, wollten wir alle relevanten Veränderungen erfassen und vertiefend beleuchten. Im Folgenden sollen aber die wichtigsten Entwicklungen, die speziell den B2B-Bereich beeinflussen respektive mehr oder weniger stark prägen, kurz aufgegriffen werden.

Abb. 1: Rahmenbedingungen der B2B-Kommunikation



Veränderung des Kundenverhaltens

Die Kunden wollen tendenziell immer individueller bedient werden und stellen höchste Ansprüche an die Grundprodukte, den Service und die Kommunikation. Gleichzeitig zeichnen sie sich aus durch gestiegenes Preisbewusstsein und gesunkene Loyalität. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, so wechseln sie heute viel schneller den Anbieter als dies noch vor ein paar Jahren der Fall war. Zudem haben die heutigen B2B-Kunden längst die **tonangebende Rolle** übernommen. In einer B2B-Studie von Marketing Sherpa (2008) gaben 80% der Entscheider an, dass sie ihre Lieferanten selbst gefunden hätten. Nur 20% wurden von den Anbietern angesprochen. Dank Online-Plattformen können Interessenten an praktisch alle Informationen und Dienstleistungen herankommen, ihre Informations-Aufnahme selber steuern und so auch Druck auf den Anbieter ausüben. Andererseits schätzen B2B-Kunden solche webbasierten Dienstleistungen des Anbieters – etwa ein Online-Kundendienst mit Bestellcenter und dergleichen – was ihr Verhalten wiederum etwas berechenbarer macht.

Steigende Homogenität der Produkte und der Kommunikation

In den meisten Märkten nimmt sowohl die Anzahl der Anbieter als auch der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ständig zu. Gleichzeitig wird es immer kostspieliger, echte Innovationen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Im Resultat gleichen sich Produkte und Services immer mehr an, das heißt, sie werden **austauschbarer**. Echte, leistungsorientierte Wettbewerbsvorteile werden seltener. Zudem sind nicht nur Marktleistungen zunehmend austauschbar geworden, sondern auch die Kommunikation selbst (Gestaltung, Botschaften etc.), was das Problem der Austauschbarkeit aus Kundensicht zusätzlich verschärft.

Zersplitterung der Kommunikationskanäle und Kommunikationsmittel

Noch bis in die 90-er Jahre des 20. Jahrhunderts war der Kommunikationsmix relativ gut überschaubar. Neben der persönlichen Kommunikation (Verkaufsgespräch) gestaltete sich die mediale Kommunikation im Sinne der klassischen Schiene in Firmen- und Produktbroschüren, Kundenmagazinen, Inseraten und Publireportagen in Fachzeitschriften, punktueller Verkaufsförderungsaktivitäten wie Kundenmailings oder Wettbewerbe an Fachmessen etc. Inzwischen sind zahlreiche On- und Offline-Formen dazu gekommen und haben das bestehende Instrumentarium nicht abgeschafft, sondern im Gegenteil ergänzt und vernetzt. Damit einhergehend wurde die Kommunikation **interaktiver und deutlich zeitnaher und schneller**. Dies hat die Gestaltung des Kundendialoges wiederum vielfältiger, aber auch anspruchsvoller gemacht. Dabei reicht die Palette der kommunikativen und promotionellen Möglichkeiten von Telemarketing (Call-Centers etc.), Internet-Marketing (Web-Banners, Google Adwords usw.), Mobile-Marketing (SMS- und MMS-Promotionen etc.) bis zum Community-Marketing über soziologisch ausgerichtete Web-Plattformen wie Facebook u.v.a. Der technologisch getriebene Wandel in der Kommunikationsindustrie hat zudem neue Möglichkeiten und Angebote geschaffen um Kundendaten zu sammeln, zu selektionieren und effizient in Kommunikationsmittel zu transformieren (Data-Mining, Data-Warehousing, Computer-to-Print, Lettershops etc.). Mittels all dieser Möglichkeiten kann ein Anbieter meist dialog- und damit bedürfnis- und beziehungsorientierter mit seinen Zielgruppen kommunizieren. Dies ist einerseits sehr interessant, führt andererseits aber auch zur Zersplitterung der Botschaften und Reize und damit zur Überforderung sowohl des Anbieters als auch des Nachfragers.

Krise des Massenmarketings

Durch die oben skizzierte **Reizüberflutung** der Kunden wird es immer schwieriger, diesen überhaupt anzusprechen. Gleichzeitig ist der Kunde auch anspruchsvoller geworden und will sich **individuell „abholen“** lassen. Dieses Dilemma hat das Massenmarketing schon seit längerer Zeit in die Ineffizienz und damit in die Krise geführt. Als Reaktion wurde versucht, den Wirkungsverlust mit einer ganzen Palette von Techniken aus Marketing und Kommunikation aufzufangen: So etwa durch den Lead-User-Approach (Einbezug wichtiger Kunden bereits in die Marktleistungsentwicklung und Marktleistungsgestaltung), Guerilla-Kommunikation (unerwartete und zum Teil schockierende Kommunikationsauftritte) oder Customer Relationship Management (datenbankgestützte, individuelle Kundenbetreuung) und vieles mehr. Obwohl die oben beschriebene Digitalisierung des Marketing den Kundenzugang und den Rücklauf kontrollierbarer gemacht haben, sind insgesamt gesehen die Streuverluste immer noch enorm, die Rücklaufquoten tief und die Differenzierung in der Ansprache des einzelnen Kunden nach wie vor unbefriedigend.

Steigende Marketing- und Vertriebsaufwände

Weltweit steigen die Aufwände für die Vermarktung der Produkte ständig an. Nicht nur wegen den bereits oben erwähnten Veränderungen. Sondern auch aufgrund der zunehmenden Komplexität der Angebote und aufgrund der gesättigten und hart **umkämpften Märkte**, welche ständig höhere Vermarktungsbudgets mit abnehmenden Grenznutzen mit sich bringen. Regulatorische Verschärfungen und die Notwendigkeit der internationalen Präsenz auf globalisierten Märkten verstärken den verteuernenden Effekt ihrerseits.