

Peter Masciadri
Dirk Zupancic

Marken- und Kommunikations- management im B-to-B-Geschäft

Clever positionieren, erfolgreich
kommunizieren

2. Auflage

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

Peter Masciadri • Dirk Zupancic

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

Clever positionieren,
erfolgreich kommunizieren

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Peter Masciadri
Marketing & Brand Consulting AG
MASCIADRI
Innerberg, Schweiz

Prof. Dr. Dirk Zupancic
Industriegütermarketing und Vertrieb
German Graduate School
Heilbronn, Deutschland

ISBN 978-3-658-01353-0
DOI 10.1007/978-3-658-01354-7

ISBN 978-3-658-01354-7 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2010, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Lektorat: Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur 2. Auflage

Nach knapp zwei Jahren ist die erste Auflage bereits ausverkauft. Als Strategieberater und Hochschulpräsident, die beide voll im operativen Geschäft stecken, wussten wir zunächst nicht so recht, ob wir uns wirklich freuen sollten, als der Verlag uns für eine 2. Auflage kontaktierte. Die Reaktionen der meisten Leser waren jedoch seit Beginn der Ersterscheinung durchwegs positiv: „Praxisnah, konkret, ein Muss für jeden Praktiker im B2B“, so lautete der Tenor. Wenn CEOs das Buch auf langen Flugstrecken geradezu „verschlingen“, Verwaltungsräte das Buch gleich dutzendweise als Pflichtlektüre für ihren Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bestellen und selbst Vollblut-Marketer bekunden, das Buch hätte ihnen wichtige Leitlinien gegeben, um an die Thematik im eigenen Betrieb heranzugehen, dann sind das wohl eindeutige Zeichen der Ermunterung. Und so haben wir uns entschlossen, diese 2. Auflage anzugehen.

Die Marken- und Kommunikationsführung im B2B-Umfeld ist nach wie vor eine grosse Herausforderung und für die Entwicklung eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Auch wenn sich das Manko an B2B-Marketing-Büchern in den letzten Jahren etwas entschärft hat, so ist es immer noch nicht einfach, für Fragestellungen aus dem B2B-Marketing-Alltag konkrete Antworten zu finden. Wir sind überzeugt, dass unser Buch nach wie vor einen wichtigen Beitrag leistet. Es zeigt auf anschauliche und praxisnahe Weise, welche Regeln Unternehmen im Business-to-Business-Geschäft befolgen sollten, um sich und ihre Leistungen clever zu positionieren, wirkungsvoll zu kommunizieren und nachhaltig Marke zu entwickeln.

Die bewährte Grundstruktur haben wir auch in der zweiten Auflage beibehalten. Mit Blick auf das sich stark verändernde kommunikatorische Umfeld und zugunsten verstärkter Nahtstellen zu wichtigen Spezialthemen wurde das Buch um folgende Inhalte erweitert:

- In einem neuen Kapitel und als zusätzliche Regel haben wir „Die Marke als Leitmotiv“ aufgenommen. Damit wollen wir die grosse Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Kundenkontakt und in der persönlichen Kommunikation stärker adressieren. Gleichzeitig zeigen wir hier die Vernetzung zu den Themen Employer Branding, Storytelling und Performance Tracking.
- Ebenfalls in einem neuen, umfassenden Kapitel („Social Media systematisch nutzen“), widmen wir uns stärker dem immer grösser werdenden Bereich Online Marketing und Social Media im B2B. Zwar befindet sich der B2B-Sektor speziell in Sachen Social Media noch immer im Anfangsstadium, trotzdem haben wir Erkenntnisse abgeleitet und Regeln festgehalten.
- Die Grundthemen „Marke im B2B“ und „Kommunikation im B2B“ wurden breiter als bisher in den Gesamtzusammenhang des Marketing-Managements und in die heutigen Praxis-Herausforderungen eingebettet.
- Neue Erfahrungen und Beispiele, von grossen und kleinen Firmen, bringen in mehreren Themenbereichen eine zusätzliche Vertiefung der Thematik.

– Schliesslich sorgen zahlreiche Ergänzungen und Aktualisierungen in kleinerem Umfang dafür, dass die formulierten Regeln vor dem Hintergrund einer aktuellen Ausgangslage verstanden werden können.

Das Buch mit seinen konkreten Marken- und Kommunikations-Regeln will Ratgeber für den Marketing-Alltag sein. Es wird den nach theoretischen und ganzheitlichen Marken- und Kommunikationsgrundlagen suchenden Leser nicht befriedigen – dafür umso mehr jene, die in ihrem Unternehmen Marketing-, Kommunikations- und Markenprojekte realisieren und dafür praktische Leitlinien suchen.

Auch bei der zweiten Auflage gebührt einigen Personen spezieller Dank. Allen voran den zahlreichen Gesprächspartnern und Vertretern der Unternehmen (siehe Verzeichnis Firmen und Gesprächspartner) sowie Dr. André Briw, Dr. Anja Janoschka, Dr. Nadine Stutz, Werner Lerch, Raphael Schlup, Dr. Peter Heimerzheim und Dr. Peter Pulfer für die kritische Durchsicht der Manuskripte. Ein grosser Dank gebührt auch Inge Iliadis für das Korrekturlesen und Hansi Lebrecht für die grosse Arbeit zur Erstellung der Grafiken und Layouts.

Die Kunst „clever zu positionieren und erfolgreich zu kommunizieren im B2B“ geht damit in die 2. Runde. Wir wünschen unseren Lesern viel Freude bei der Lektüre und Erfolg.

Über Anregungen und Hinweise jeglicher Art freuen wir uns!

Bern und Heilbronn, im Mai 2013

Peter Masciadri, lic. oec. HSG
peter.masciadri@masciadri.ch

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

Unternehmensbeziehungsregeln:

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

Sozialtechnikregeln:

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

Grundregeln:

- 4 Die Marke als Leitmotiv installieren
- 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.4-b.ch

**SMS
MEER**

SMS group

www.sms-meer.com



www.hugentobler.ch

SIEMENS

www.siemens.ch

'in flagranti
werbeagentur bsw

www.inflagranti.ch



www.securiton.ch



www.camillebloch.ch



swisscom

www.swisscom.ch



www.franke.com

YPSOMED
SELFCARE SOLUTIONS

www.ypsomed.com



InfraPost AG
www.post.ch/infraPost

R&M

www.rdm.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage v

Vorwort VII

Die Autoren IX

Abbildungsverzeichnis XIII

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 15

3.1 Rolle der Marke 16

3.2 Rolle der Kommunikation 24

4. Die Besonderheiten des B2B-Geschäfts und der B2B-Kommunikation 27

4.1 Grundlegende Aspekte der B2B-Kommunikation 28

4.2 Die Spezifika der B2B-Kommunikation 29

4.3 Die zentralen Herausforderungen in der B2B-Kommunikation 31

5. Grundregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation 35

5.1 Das Unternehmen und seine Leistungen strategisch positionieren 36

Best Practice Beispiel: Neupositionierung *Swisscom* 45

5.2 Die Botschaften inhaltlich, formal und zeitlich integrieren 55

5.3 B2B-Handlungsebenen in der Kommunikation nutzen 61

5.4 Die Marke als Leitmotiv 71

6.	Sozialtechnikregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation	79
6.1	Abbruch des Kontaktes bei der Kommunikationsgestaltung einkalkulieren	80
6.2	Mit Bildern kommunizieren	89
6.3	Präsenzsignale setzen	100
	Best Practice Beispiel: Visana, Key-Visual "Kissen"	115
6.4	Emotional konditionieren	119
6.5	Rätsel- und Teaserwerbungen vorsichtig einsetzen	128
6.6	Frequenztechniken verwenden	135
7.	Unternehmensbeziehungsregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation	143
7.1	Leistungen klar strukturieren, dann erst kommunizieren	144
7.2	Den Nutzen der Lösung vermitteln	155
7.3	Die Kernpositionierung des Unternehmens (mit) kommunizieren	166
7.4	Das Buyingcenter richtig adressieren	174
7.5	Den Buyingcycle der Kunden begleiten	185
	Best Practice Beispiel: B2B-Plattform, Buyingcycle und Kommunikation von Ypsomed	195
7.6	Social Media systematisch nutzen	203
7.7	Erfolgsgeschichten als Eckpfeiler in Kommunikation einbauen	249
7.8	Mut für unverwechselbare Kommunikationslösungen aufbringen	256
7.9	Veränderungen mittels Begleitkommunikation als Chance packen	265
8.	Fazit und Ausblick	275
	Literaturverzeichnis	279
	Verzeichnis der Gesprächspartner	283
	Firmen- und Markenverzeichnis	285

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
12	Abb. 2: Paradigma-Wechsel im Web-Zeitalter
14	Abb. 3: Alte firmenzentrierte versus neue kundenzentrierte „Marketing-Welt“
19	Abb. 1: Die Treiber des Erfolgs im B2B
20	Abb. 2: Der Marketing-Funnel als Diagnose Instrument
22	Abb. 3: Marken-Nutzen im B2B-Geschäft
23	Abb. 4: Marken-Relevanz im B2B-Geschäft
24	Abb. 5: Prioritäten im Marketing-Mix B2C versus B2B
26	Abb. 6: Ausrichtung der B2B-Kommunikation
29	Abb. 1: Spezifika der B2B-Kommunikation
33	Abb. 2: Das dreistufige Regelsystem der erfolgreichen B2B-Kommunikation
39	Abb. 1: Analyse, strategische Positionierung, B2B-Kommunikation <i>Carag</i> , Ingenieur-Unternehmen
40	Abb. 2: Marktfenster von <i>Carag</i>
41	Abb. 3: Positionierungskreuz von <i>Carag</i>
41	Abb. 4: Festlegung der strategischen Positionierung von <i>Carag</i> nach dem „Igel-Prinzip“
42	Abb. 5: Erarbeitung SOLL-MarkenRad für <i>Carag</i>
43	Abb. 6: Vision, Mission, Values von <i>Carag</i>
44	Abb. 7: Ausschnitt aus dem kommunikativen Auftritt von <i>Carag</i>
46	Abb. 1: Strategie Grosskundensegment <i>Swisscom</i> B2B, Telekom-Unternehmen
46	Abb. 2: Kundensegmentierung <i>Swisscom</i> B2B
47	Abb. 3: Bildwelt <i>Swisscom</i>
48	Abb. 4: Kultur & „Spirit“ <i>Swisscom</i> B2B
48	Abb. 5: Dialogmodell <i>Swisscom</i> B2B
49	Abb. 6-1: Sales-Story-Tool <i>Swisscom</i> B2B
50	Abb. 6-2: Sales-Story-Tool <i>Swisscom</i> B2B
51	Abb. 7: Produkte PR <i>Swisscom</i> B2B
51	Abb. 8: Webcasts, Blogs etc. <i>Swisscom</i> B2B
52	Abb. 9: Kundenevents <i>Swisscom</i> B2B
53	Abb. 10: Weitere Kommunikations-Beispiele <i>Swisscom</i> B2B
56	Abb. 1: Ebenen und Kriterien für die Integrierte Kommunikation IK
57	Abb. 2: Grundmodule für eine Integrierte Kommunikation
58	Abb. 3: Integrierter Auftritt von <i>Spavetti</i> , Früchte- und Gemüse Grosshandel
59	Abb. 4: Integrierter Auftritt von <i>Haco</i> , Lebensmittelhersteller
60	Abb. 5: Integrierter Auftritt der <i>Deutschen Telekom</i>
62	Abb. 1: Leistungssystem Anbieter und Handlungsebenen
63	Abb. 2: Ziele und Massnahmen auf Unternehmensebene
64	Abb. 3: Ziele und Massnahmen auf Interaktionsebene
65	Abb. 4: Ziele und Massnahmen auf Leistungsebene
67	Abb. 5: Kommunikationskonzept <i>Schaerer</i> , Kaffeemaschinen
68	Abb. 6: Kommunikationsmittel <i>Schaerer</i> auf Unternehmensebene: Website, Messebau, Image-Inserate usw.

-
- 69 **Abb. 7:** Kommunikationsmittel *Schaerer* auf Leistungsebene: Website, Produktbroschüre, Produkteinserat, Publi-Reportage in Fachzeitschrift usw.
-
- 70 **Abb. 8:** Kommunikationsmittel *Schaerer* auf Interaktionsebene: Event-Einladungen, Wettbewerbe, Giveaway-Aktionen usw.
-
- 71 **Abb. 1:** Das Wesen einer Marke - Versprechen abgeben, Versprechen einhalten
-
- 73 **Abb. 2:** Situationsanalyse nach Reifegrad
-
- 74 **Abb. 3:** Behavior Funnel mit exemplarischer Toolbox
-
- 75 **Abb. 4:** Die Stiftung *YOU COUNT* am Umsetzen ihres Markenversprechens „Hier werden junge Menschen eigenständig“
-
- 76 **Abb. 5:** Die Marke koordiniert Verhalten, Kommunikation und Wirkung
-
- 78 **Abb. 6:** Die Marke *4B*, dekliniert nach Zielgruppen (Endkunden links, Professionals rechts)
-
- 81 **Abb. 1:** Betrachtungszeiten
-
- 82 **Abb. 2:** Schematische Darstellung der untersuchten Imageanzeige eines bekannten Investitionsgüterherstellers
-
- 83 **Abb. 3:** Anzeige in PCtipp
-
- 84 **Abb. 4:** Anzeige *Medela* Healthcare, Medizintechnikprodukte
-
- 85 **Abb. 5:** Anzeige links, TradeNet
-
- 86 **Abb. 6:** Terminstopper (links), Einladung (Mitte-links), Reminder (Mitte-rechts), Danke (rechts): das Einladungs-Prozedere der Firma *Securiton*, Sicherheits-Produkte
-
- 91 **Abb. 1:** Drei Anzeigen *Heidelberger Druckmaschinen AG*
-
- 93 **Abb. 2:** Anzeige *Rychiger*, Abfüllanlagen
-
- 94 **Abb. 3:** Kampagne *Salvis*, Kochapparate für die Profiküche/Gastronomie
-
- 95 **Abb. 4:** Kampagne *Sicap*, Software für die Mobilkommunikation
-
- 96 **Abb. 5:** Kampagne *Cremer*, Hersteller von Haftbändern für den Bau
-
- 96 **Abb. 6:** Kampagne *Mercedes-Benz*, Nutzfahrzeuge
-
- 97 **Abb. 7:** Kampagne *Komatsu*, Hersteller von Baumaschinen
-
- 101 **Abb. 1:** Styleguide-Auszüge *REPOWER* (Rätia Energie AG), Energiebranche
-
- 102 **Abb. 2:** Integrierte Kommunikation & Präsenzsiknale
-
- 103 **Abb. 3:** Ausschnitt aus der Image- und Produktkampagne von *Securiton*, Sicherheitsprodukte
-
- 104 **Abb. 4:** Logo des Reifenherstellers *Michelin*
-
- 104 **Abb. 5:** Logo von *Ypsomed*, Medizintechnikprodukte
-
- 104 **Abb. 6:** Wort-/Bildmarke der *Securitas*-Gruppe, Produkte und Dienstleistungen im Bereich Sicherheit
-
- 105 **Abb. 7:** Logo und Logo-Inszenierung in Präsentationen der Firma *Contec*, Flachdachabdichtungen aus Kautschuk
-
- 105 **Abb. 8:** Logo der Telekom Anbieterin *Swisscom*
-
- 106 **Abb. 9:** Flachdachmonteur von *Hilti*, Bauzulieferer (mit *Hilti*-Koffer)
-
- 107 **Abb. 10:** Bildwelt „an deiner Seite“, *Swisscom* Firmenkundengeschäft (B2B)
-
- 108 **Abb. 11:** Logo und Logo-codierte Bildwelten von *Ypsomed*, Medizintechnikprodukte
-
- 109 **Abb. 12:** Präsenzsiknal „Fussgängerstreifen“, *PostFinance/Die Schweizerische Post*
-
- 109 **Abb. 13:** Audiologo von *Swisscom* (Signet in G-Dur und 70 bpm)
-
- 113 **Abb. 14:** Fünf Sinne zur Wahrnehmung
-
- 114 **Abb. 15:** Sensogramm
-
- 115 **Abb. 1:** Schlüsselbild „Kissen“ von *Visana*, Versicherungen
-
- 116 **Abb. 2:** Erfolgreiche Kampagnen-Sujets *Visana* Privatkunden
-
- 116 **Abb. 3:** Erfolgreiche Kampagnen-Sujets *Visana* Firmenkunden
-
- 120 **Abb. 1:** Image- und Produktkampagne (bis 2005) von *Franke Coffee Systems*, Kaffeemaschinen
-

-
- 122 **Abb. 2:** Kampagne von *Hirschi*, Garagenzuliefergeschäft
-
- 123 **Abb. 3:** *Glystantin*-Kampagne mit Archetyp bzw. Key-Visual „Schutzhund“, *BASF*
-
- 125 **Abb. 4:** Emotionalisierter Frontauftritt der Firma *Hugentobler*, Profiküchenhersteller
-
- 129 **Abb. 1:** Anzeige des Technologieunternehmens *Siemens*
(Sujet wurde von der internen Qualitätssicherung ausgeschieden und nie geschaltet)
-
- 129 **Abb. 2:** Anzeige des Autoherstellers *Opel*
-
- 130 **Abb. 3:** Anzeige *Contec*, Flachdachabdichtungen aus Kautschuk
-
- 132 **Abb. 4:** Anzeigen *Visana Business*, Versicherungen
-
- 133 **Abb. 5:** Anzeige APG, Medienbranche (oben vor - unten nach Enthüllung des Rätsels mit Absender)
-
- 137 **Abb. 1:** Anzeige *gross, maz*, Aus-/Weiterbildungsbranche)
-
- 137 **Abb. 2:** Anzeige *klein, maz*, Aus-/Weiterbildungsbranche
-
- 138 **Abb. 3:** Kleinanzeigen (1/8-seitige Balkeninserate) in verschiedenen Ausgaben einer Fachzeitschrift von *Hirschi*, Garagenzuliefergeschäft
-
- 138 **Abb. 4:** Kleinanzeigen *Polypins*, Werbemittelhersteller (links in Fachzeitschrift mit Textanstoss, rechts in einschlägigem Bezugsquellenverzeichnis)
-
- 140 **Abb. 5:** Touchpoints und multiple Stimuli
-
- 141 **Abb. 6:** Grusskarten der Firma *ABC*, Kunst- und Glückwunschkarten
-
- 145 **Abb. 1:** Konfiguration mit Hilfe von Produkt+ am Beispiel der Firma *Plastic Omnium*
-
- 146 **Abb. 2:** Konfiguration nach Leistungswirkung am Beispiel *Bossard*, Logistikbranche
-
- 147 **Abb. 3:** Konfiguration nach Wertekette am Beispiel *Heidelberg*, Druckmaschinen
-
- 148 **Abb. 4:** Konfiguration nach Kundenprozess am Beispiel *Interbrand, Zintzmeier & Lux*, Brand Consulting
-
- 149 **Abb. 5:** Konfiguration nach Kundennutzen am Beispiel *Hilti*, Bauindustriezulieferer
-
- 150 **Abb. 6-1:** Ausschnitt aus der Leistungskonfiguration von *Swiss Post Solutions SPS / Die Schweizerische Post*
-
- 150 **Abb. 6-2:** Auf die Leistungskonfiguration abgestimmte Angebotskommunikation
-
- 151 **Abb. 7-1:** Leistungsstrukturierung mittels Leistungs-Pyramide der Firma *RUAG, Simulation & Training*
-
- 151 **Abb. 7-2:** Produkteliteratur auf Basis Leistungsstrukturierung der Firma *RUAG, Simulation & Training*
-
- 152 **Abb. 8-1:** Beratungsleistungsstrukturierung der *Osec, Business Network Switzerland, Aussenwirtschaftsförderung (Schweizerische Eidgenossenschaft)*
-
- 153 **Abb. 8-2:** *Osec* Produktliteratur aufgrund Dienstleistungsstrukturierung (von *Osec, Business Network Switzerland, Aussenwirtschaftsförderung (Schweizerische Eidgenossenschaft)*)
-
- 156 **Abb. 1-1:** Website von *Bossard* mit Rechner für Einsparpotential, Logistikbranche
-
- 156 **Abb. 1-2:** Website von *Bossard* mit individuell errechnetem Einsparpotential
-
- 157 **Abb. 2:** Brandmelde-Schieber, *Siemens Schweiz*
-
- 158 **Abb. 3:** Verkaufsdokumentation *Caterpillar*
-
- 158 **Abb. 4:** Verkaufsdokumentation *swissgenetics*, Zulieferer in Milch- und Viehwirtschaft
-
- 159 **Abb. 5:** Pressefoto *time:matters*, Kurierdienstunternehmen (*Lufthansa Cargo*)
-
- 160 **Abb. 6-1:** Zusatzaufträge durch Tempo, *Contec*, Flachdachabdichtungen aus Kautschuk
-
- 160 **Abb. 6-2:** Mehr Cashflow durch höhere Produktivität resp. Jahres-Wertschöpfung, *Contec*
-
- 161 **Abb. 7:** Produkte-Film (Ausschnitt), *Ypsomed*, Medizintechnikprodukte
-
- 162 **Abb. 8:** Kampagne für doppelten Nutzen von Firmenkunden, *Mobiliar*, Versicherungen
-
- 162 **Abb. 9:** Kampagne für schnellstmögliche Lieferungen, *FedEx*, Logistikunternehmen
-
- 163 **Abb. 10:** Erfolgreiche Kampagne „Doppelter Zins“, *PostFinance/Die Schweizerische Post*
-
- 168 **Abb. 1:** Broschüren von *finecom, Haag-Streit* und *ABB*, jeweils mit ihrem Kernpositionierungselement (Slogan oder Marken-Claim).
-
- 168 **Abb. 2:** Kommunikationsmittel mit Schlüsselbild (unten rechts) „Aluminium-Handwerker“ von *EDAK*, Metallindustrie
-

169	Abb. 3: Homepage der Advokatur und des Notariats Dufour
170	Abb. 4: Firmenbroschüre (links), Produktbroschüre „Charging Gateway“ (Mitte), Produktbroschüre „Mobile Data Management“ (rechts): <i>Sicap</i> , Software für die Mobilkommunikation
174	Abb. 1: Analyse Buyingcenter
176	Abb. 2: Rollen im Buyingcenter
177	Abb. 3: Entscheidungs-Typologie im Buyingcenter
178	Abb. 4: Kommunikative Ansprache der Benutzer, <i>Krone</i> , Nutzfahrzeughersteller
178	Abb. 5: Kommunikative Ansprache der Entscheidungsträger, <i>Krone</i> , Nutzfahrzeughersteller
179	Abb. 6-1: Werbung „Solysafe“ für die Zielgruppe Ärzte/Kardiologen, <i>swissimplant</i> , Medizintechnik
180	Abb. 6-2: Werbung „Solysafe“ für die Zielgruppe Patienten, <i>swissimplant</i> , Medizintechnik
181	Abb. 7: Werbung Augenärzte (links) und Patienten (rechts), <i>Ziemer</i> , Medizintechnik
182	Abb. 8: Nutzungsverhalten bezüglich Informationsquellen
186	Abb. 1: Die Funktionen der Kommunikation im Buyingcycle
187	Abb. 2: Die Kommunikationsmassnahmen der Grossbank <i>UBS</i> im Buyingcycle
188	Abb. 3-1: Zielgruppenspezifische Marketingkommunikation bei <i>Microsoft</i>
189	Abb. 3-2: Buyingcycle Grosskunden <i>Microsoft</i>
190	Abb. 3-2-1: Kommunikationsbeispiele Grosskunden <i>Microsoft</i> : Community-Events, Interviews mit Opinion Leaders, Produktdemos
190	Abb. 3-3: Buyingcycle mittlere Kunden <i>Microsoft</i>
191	Abb. 3-3-1: Kommunikationsbeispiel Mittlere Kunden <i>Microsoft</i> : breitangelegte Informationsaustausche und Einzelgespräche an den XDays
191	Abb. 3-4: Buyingcycle kleinere Kunden <i>Microsoft</i>
192	Abb. 3-4-1: Kommunikationsbeispiel kleinere Kunden <i>Microsoft</i> : Einladung an die <i>Microsoft</i> KMU-Tage
193	Abb. 4: Verwendete Medien zur Entscheidungshilfe in verschiedenen Entscheidungsphasen
194	Abb. 5: Kommunikationskanäle bei gerichteter Informationssuche
195	Abb. 1: Business Modell <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
196	Abb. 2: Plattform-Konzept <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
197	Abb. 3: Kunden-Projekt <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
199	Abb. 4: Buyingcycle <i>Ypsomed</i> , Medizintechnik
206	Abb. 1: Die vier Evolutionsstufen des Internets 1990–2030
207	Abb. 2: Die Verbreitung von Social Media in Unternehmen
207	Abb. 3: Der Nutzen von Social Media in Unternehmen
208	Abb. 4: Verschiedene Social Media Aktivitäten in Unternehmen
209	Abb. 5: Gründe für den Einsatz von Social Media in Unternehmen
210	Abb. 6: Die verschiedenen Aufgaben von Social Media in Unternehmen
211	Abb. 7: Wie Social Media die Marken-Logik stützt
213	Abb. 8: Online Marketing entlang des B2B-Entscheidungsprozesses
214	Abb. 9: Online Marketing entlang des B2B-Entscheidungsprozesses
215	Abb. 10: Prinzipielles Vorgehen im Online Marketing
216	Abb. 11-1: Landingpage B2B („Online Koordinationsplattform“)
216	Abb. 11-2: Website B2B („Basispräsenz“)
217	Abb. 11-3: Display-Werbung B2B („Push“)
217	Abb. 11-4: Suchmaschinen-Werbung B2B („Pull“)
218	Abb. 11-5a: Social Media B2B – Xing-Profil („Beziehungsmarketing“)
218	Abb. 11-5b: Social Media B2B – LinkedIn-Profil („Beziehungsmarketing“)

-
- 219 **Abb. 11-5c:** Social Media B2B – Filme auf YouTube („Beziehungsmarketing“)
-
- 219 **Abb. 11-6:** Polo-Events für B2B Key Accounts („Beziehungsmarketing“)
-
- 221 **Abb. 12:** Prinzipielles Vorgehen bei Social Media (In Anlehnung an Li Bernoff, 2008)
-
- 228 **Abb. 14:** Stelleninserat Content Manager bei der Credit Suisse
-
- 230 **Abb. 15:** SMS Meer Anzeigen-Kampagne
-
- 232 **Abb. 16-1:** Corporate Blog *ABB Schweiz*
-
- 233 **Abb. 16-2:** Facebook Seite von *Sika International*
-
- 234 **Abb. 16-3:** Google+ Plattform
-
- 235 **Abb. 16-4:** Twitter Seite von *Die Mobiliar*
-
- 236 **Abb. 16-5:** Wikipedia Eintrag der Firma *Ypsomed*
-
- 237 **Abb. 16-6:** LinkedIn Seite von *Microsoft*
-
- 238 **Abb. 16-7:** LinkedIn Seite von *Reichle & De-Massari*
-
- 239 **Abb. 16-8:** Film auf YouTube von *Siemens*
-
- 240 **Abb. 16-9:** Slideshare von *Swiss Post Solutions*
-
- 241 **Abb. 16-10:** Pinterest von *Zeiss*
-
- 242 **Abb. 16-11:** OpenSource Forum auf Xing
-
- 249 **Abb. 1:** Aktuelle Kampagne der Grossbank *UBS*
-
- 250 **Abb. 2:** Success-Story von *neeb & partner* GmbH, Arbeitsschutz
-
- 251 **Abb. 3:** Success-Stories von *Contec*: oben als Factsheet mit Objektabbildungen, unten als Produkte-PR in Fachzeitschriften
-
- 252 **Abb. 4:** (links) Erfolgsgeschichte in Form eines Portraits *Swiss Post Solutions / Die Schweizerische Post*
Abb. 5: (rechts) Erfolgsgeschichte in Form einer Berichterstattung in der Tagespresse, *Siemens Schweiz*
-
- 253 **Abb. 6:** Erfolgsgeschichten in Form von Referenz-Sheets, *Microsoft Schweiz*
-
- 257 **Abb. 1:** Kommunikationsauftritt im Privatkundengeschäft, *Die Mobiliar*, Versicherungen
-
- 258 **Abb. 2:** Kommunikationsauftritt im Firmenkundengeschäft, *Die Mobiliar*, Versicherungen
-
- 258 **Abb. 3:** Kommunikationsauftritt an Fachmessen von *RUAG*, Simulation & Training
-
- 259 **Abb. 4:** Kommunikationsauftritt *Lüpold*, Reinigungen
-
- 259 **Abb. 5:** Anzeigenkampagne für eine Handlupe *Zeiss*, Optiksysteme
-
- 260 **Abb. 6:** Aussenwerbung/Inszenierung für Service von *Goodyear*, Reifenhersteller
-
- 261 **Abb. 7:** Image-Kampagne „nothing stops us“, *DHL Express*
-
- 262 **Abb. 8:** Homepage *Krone*, Nutzfahrzeughersteller
-
- 266 **Abb.1:** Homepage mit Ankündigung der Teilnahme am Projekt *Desertec*, *ABB*, Technologieunternehmen
-
- 267 **Abb. 2:** Begleitkommunikation in Form interner und externer Präsentationen zum Wandel von *Service House* zu *InfraPost / Die Schweizerische Post*
-
- 268 **Abb. 3:** Kunstfigur „Bonita“ bei der internen Info-Wand beim Erklären der aktuellen Situation im Umzugs-Projekt, *Schaerer*, Kaffeemaschinen
-
- 269 **Abb. 4:** Integrationsplan beim Merger *DiaExpert* und *Florian Müller* (*Ypsomed-Gruppe*)
-
- 270 **Abb. 5:** Beispiele interner Kommunikation bei Beginn des Mergers *DiaExpert* und *Florian Müller* (*Ypsomed-Gruppe*)
-
- 270 **Abb. 6:** Newsletter von *DiaExpert* und *Florian Müller* während des Mergers (*Ypsomed-Gruppe*)
-
- 271 **Abb. 7:** Integrationsbarometer während des Mergers von *DiaExpert* und *Florian Müller* (*Ypsomed-Gruppe*)
-

Unternehmensbeziehungsregeln:

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

Sozialtechnikregeln:

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

Grundregeln:

- 4 Die Marke als Leitmotiv installieren
- 3 Drei Handlungsebenen etablieren
- 2 Integriert kommunizieren
- 1 Strategisch positionieren

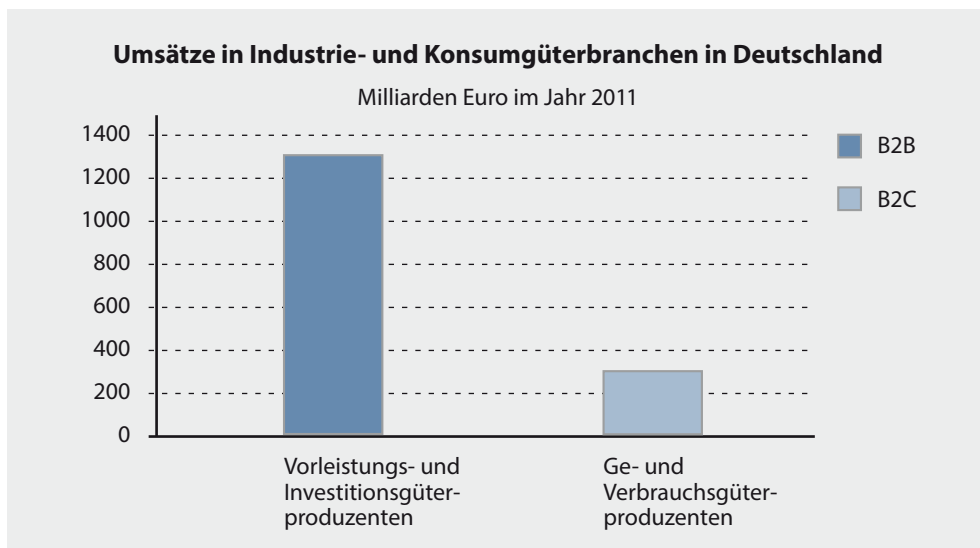
1. Einführung

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 Marketingvorzeigebeispiel. 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, 2012

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



in Anlehnung an Godefroid, 2000, S. 25

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 Werteversprechen 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).

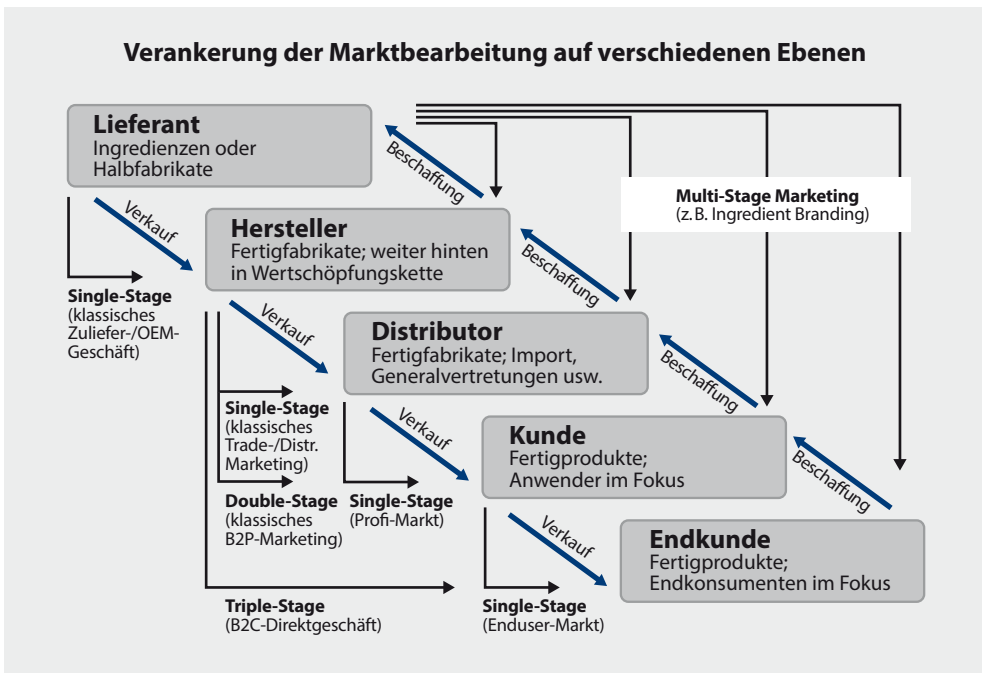
Wer sich lange und intensiv in der Praxis mit den angesprochenen Themen befasst, kommt unweigerlich zum Schluss, dass „Strategie“, „Marketing“, „Marke“, „Identität“ und „Kommunikation“ teilverwandte Disziplinen darstellen, die zwar eigene Schwerpunkte setzen und damit eigene Fragen zu beantworten haben, 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



Quelle: eigene Darstellung

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 ein 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 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:

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

Sozialtechnikregeln:

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

Grundregeln:

- 4 Die Marke als Leitmotiv installieren
- 3 Drei Handlungsebenen etablieren
- 2 Integriert kommunizieren
- 1 Strategisch positionieren

2. Rahmenbedingungen für die B2B-Kommunikation

Die Rahmenbedingungen sind sowohl für die Kommunikation im B2C als auch im B2B in den letzten Jahren immer **anspruchsvoller** geworden. Die treibenden Faktoren finden sich sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite, aber auch in den sich stark verändernden Umfeldbedingungen.

Im folgenden werden nur die wichtigsten Entwicklungen angesprochen, die den B2B-Bereich beeinflussen.

Abb. 1: Rahmenbedingungen der B2B-Kommunikation



Quelle: eigene Darstellung

Veränderung des Kundenverhaltens

Kunden wollen tendenziell immer individueller bedient werden und stellen höchste Ansprüche an die Grundprodukte, den Service und die Kommunikation. Gleichzeitig zeichnen sie sich durch gestiegenes Preisbewusstsein und gesunkene Loyalität aus. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, so wechseln sie heute viel schneller den Anbieter als dies noch vor ein paar Jahren der Fall war. Die Veränderungen auf der Einkaufsseite der Kunden zeigen eine Tendenz zu mehr Transparenz und Vergleichbarkeit, die sich zwangsläufig durch Preisforderungen an den Lieferanten ausdrückt. In vielen B2B-Märkten sind die **Kunden heute in der marktmächtigeren Position**. Über Online-Plattformen beschaffen sie sich alle Informationen, sammeln diese in Supplier Relation Management (SRM) Systemen, vergleichen systematisch und üben, wenn möglich, Druck auf den Anbieter aus. Andererseits schätzen B2B-Kunden webbasierte Dienstleistungen des Anbieters – etwa ein Online-Kundendienst mit Bestellcenter und dergleichen – was ihr Verhalten für den Anbieter beobachtbar 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. Wenn es gelingt, werden diese rasch kopiert. Im Resultat gleichen sich Produkte und Services immer mehr an, das heißt, sie werden **austauschbarer**. Echte, leistungsorientierte Wettbewerbsvorteile sind heute selten. Zu-

dem 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 (z.B. im Verkaufsgespräch) stand die mediale „klassische“ Kommunikation im Fokus, z.B. Firmen- und Produktbroschüren, Kundenmagazine, Inserate und gesteuerte Reportagen in Fachzeitschriften, punktuelle Verkaufsförderungsaktivitäten wie Kundenmailings oder Wettbewerbe an Fachmessen etc. sowie die Public Relations. Inzwischen sind **zahlreiche On- und Offline-Formen** dazu gekommen. Sie haben das bestehende Instrumentarium nicht abgeschafft, sondern 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, Xing, LinkedIn 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. Die Integration von Inhalt und Form der Kommunikation sowie die Wahl der richtigen Kanäle für die entsprechenden Kunden ist die grosse Herausforderung.

Krise des Massenmarketings

Viele Anbieter, die mit vergleichbaren Leistungen um die Aufmerksamkeit der Kundenentscheider werben, sowie die Vielzahl von Kanälen und Botschaften in der Kommunikation führen zu einer **Reizüberflutung** der Kunden. Es wird es immer schwieriger, diese überhaupt anzusprechen. Gleichzeitig sind die Kunden anspruchsvoller geworden und wollen 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.

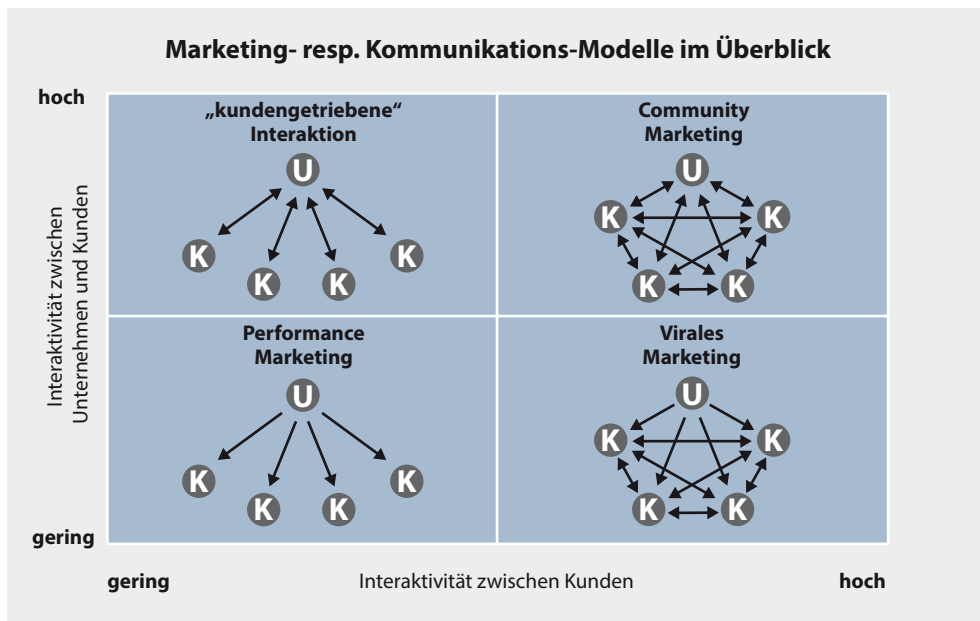
Macht der Marke

Die oben beschriebenen Entwicklungen haben zur bedeutsamen Rolle der Marke geführt. Die Marke bündelt die kommunikative Kraft für bestimmte Zielgruppen und wirkt damit den Zersplitterungstendenzen in der Kommunikation entgegen. Sie leistet als Bezugssystem für das gesamte Unternehmen und hier natürlich insbesondere für das Marketing und die Kommunikationsführung wertvolle Dienste. Mehr dazu in den folgenden Kapiteln.

Neue Interaktionsmodelle mit Kunden

Die Art, wie wir im privaten und im beruflichen Umfeld miteinander kommunizieren, hat sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verändert. Dementsprechend sind im Marketing immer wieder neue Ansätze entstanden. Aus einem anfänglich klassisch Sender-Empfänger orientierten Performance-Marketing, das in verschiedenen Märkten immer noch dominiert, hat sich mit der Entwicklung des Internets zunächst die bi-direktionale, kundengetriebene

Abb. 2: Paradigma-Wechsel im Web-Zeitalter



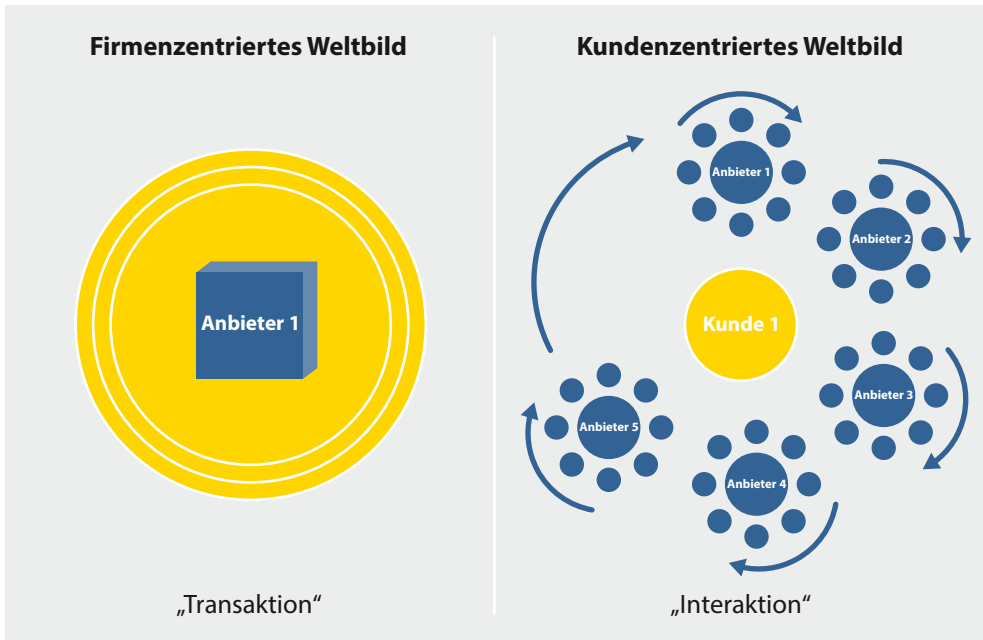
Quelle: Schögel, 2010

Kommunikation - und schliesslich durch das Vernetzen der Kunden und Stakeholder untereinander (Web 2.0) das virale Marketing und das Community-Marketing herausgebildet.

Heute informieren und organisieren sich professionelle Entscheider wie auch Endkunden immer unabhängiger vom Hersteller und im Rahmen ihrer Interessen- oder Fangemeinschaften direkt im sogenannten „Mitmach-Web“. Dieses stellt vielfältige Plattformen des Austausches bereit: Social Media, Fachportale, Fachblogs, Schwarm-Plattformen u.v.m. Dabei kommt es nicht selten vor, dass die Kunden eines Anbieters ihre Probleme oder Anwendungen im Umgang mit den Produkten und Dienstleistungen nicht nur diskutieren, sondern auch gleich selber lösen oder weiter entwickeln. Die durch die User selbst geschaffene **Community** erhält damit eine wichtige Rolle im relevanten Meinungsmarkt des Anbieters. Der Anbieter muss sich mitunter bescheiden, die Rolle des „Mitdiskutierenden“ möglichst gut auszufüllen und aus dieser Position heraus die Marktentwicklung und die Markenführung möglichst clever mitzugestalten. Zumindest aber sollte man den Kunden und potenziellen Kunden gut zuhören, um daraus Rückschlüsse für die eigenen Strategien abzuleiten.

Neue Ordnung im Marketing

Es besteht kein Zweifel: Das Verständnis über Marketing und Kommunikation und die daraus entstandene Realität für uns Menschen ist spätestens seit Anfang dieses Jahrhunderts ein ganz anderes geworden. Procopio et al beschreiben den sich vollziehenden Paradigma-Wechsel **von einem „transaktionsorientierten System“ hin zu einem „engagementorientierten System“**. Danach handeln die meisten Unternehmen so, als seien sie das Zentrum der Welt und als kreise alles und jeder um sie herum. Firmen gehen davon aus, dass ihre Stakeholders „brav“ zuhörten und sie ihre Botschaften einfach via TV, Radio, Magazine, Plakate, Online Banners, Direct Mails etc. hinaus tragen könnten und aufgenommen würden. Internet und Social Media stellen diese Denkweise und diese Art der Kommunikation gewaltig auf den Kopf. Unternehmen sind heute ein Teil eines umfassenderen und auch kompetitiveren Marktsystems, in dem ihre Kunden im Zentrum stehen. Diese Kunden haben die Kontrolle über den Markt, basierend auf dem, was die Menschen einander über diese Leistungen und Unternehmen sagen, sei dies on- oder offline. Die Unternehmen, ihre Partner, sogar ihre Mitbewerber bewegen sich in einem komplexen, interdependenten System, bei dem man neue Wege finden muss, die richtigen Kunden zu finden und zu bedienen.

Abb. 3: Alte firmenzentrierte versus neue kundenzentrierte „Marketing-Welt“

Quelle: eigene Darstellung

In dieser neuen „Marketing-Welt“ steht nicht mehr, wie in bisherigen Modellen und Betrachtungen, das Unternehmen resp. der einzelne Anbieter im Zentrum und darum herum gliedern sich dann die verschiedenen gesellschaftlichen, technischen, ökonomischen und ökologische Sphären. Nein, in dieser neuen „Marketing-Welt“ **steht der einzelne Mensch im Zentrum und um ihn herum kreisen planetenhaft die verschiedenen Anbieter resp. Leistungen**, welche sich ihrerseits im harten „beauty contest“ erlebbar machen und zwar durch beziehungsorientierte Kommunikation und vielfältige, ständig in Bewegung stehende Touchpoints.

Als Konsequenz der oben skizzierten und drastisch veränderten Rahmenbedingungen ergibt sich, dass die Kommunikation einerseits zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden ist, andererseits als Disziplin aber auch **deutlich komplexer und schwieriger** geworden ist. Kommunikationsverantwortliche im B2B sind daher viel stärker herausgefordert als noch vor ein paar Jahren. Es gilt, vor dem Hintergrund der neuen „Marketing-Welt“ und im Dschungel der fast unbegrenzten Möglichkeiten und der oft unberechenbaren Dynamik, sich zurecht zu finden und für jede kommunikative Aufgabe das erfolgsversprechende Vorgehen mit dem richtigen, markenaffinen Kommunikationsmix und dem richtigen Timing herauszufinden. Keine leichte Aufgabe.