

RESEARCH

Holger J. Schmidt
Carsten Baumgarth *Hrsg.*

Forum Markenforschung

Tagungsband der internationalen
Konferenz „DERMARKENTAG2014“



Springer Gabler

Forum Markenforschung

Holger J. Schmidt • Carsten Baumgarth
(Hrsg.)

Forum Markenforschung

Tagungsband der internationalen
Konferenz „DERMARKENTAG2014“

Herausgeber
Holger J. Schmidt
Hochschule Koblenz, Deutschland

Carsten Baumgarth
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-10054-4 ISBN 978-3-658-10055-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10055-1

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 2015

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Ideen brauchen **Zeit**, eine klare **Positionierung** und **Engagement**, um zu starken Marken zu werden.

Auch die Idee **DERMARKENTAG** brauchte und braucht **Zeit**, um sich als Marke in der Praxis- und Wissenschaftscommunity zu etablieren. Aber das erste kleine Jubiläum (5. Veranstaltung nach Wien, Istanbul, Wien, Berlin), welches wir 2014 in Koblenz (25.-26.9.2014) feiern durften, belegt, dass diese Veranstaltungsmarke mit rund 100 Teilnehmern aus der Markenpraxis und Markenwissenschaft mittlerweile Markencharakteristika wie einen hohen Bekanntheitsgrad, ein differenziertes Image und hohe Präferenzwerte in den relevanten Zielgruppen besitzt.

Die Marke **DERMARKENTAG** besitzt auch eine klare **Positionierung**. Sie steht für innovative Markenforschung, deutschsprachig, hohe Qualität der Inhalte, Plattform für den Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft und ein offenes und freundschaftliches Netzwerk. Der Netzwerkgedanke und das gemeinsame Miteinander wurden beim **DERMARKENTAG2014** durch ein interaktives Markenquiz, den gemeinsamen Besuch der Festung Ehrenbreitstein sowie der dortigen Ausstellung „Zündende Ideen – Marken aus Rheinland-Pfalz“ sowie durch die gesellige Abendveranstaltung bei der spannenden Biermarke „Koblenzer“ gepflegt.

Aber eine Marke ohne **Engagement** und Herzblut ist eine leblose und schwache Marke. Das Engagement für die Marke **DERMARKENTAG** zeigen nicht nur die jeweiligen Veranstalter und ihre Konferenztteams vor Ort, sondern die Vielzahl von Personen und Institutionen, die sich für die Idee begeistern lassen und diese in vielfältiger Weise unterstützen.

Zunächst wurde **DERMARKENTAG2014** in Keynote-Vorträgen durch Persönlichkeiten wie *Prof. Dr. Rajeev Batra* (University of Michigan, USA), *Prof. Dr. Jan Drengner* (Hochschule Worms), *Jürgen Gietl* (Managing Partner, Brand Trust) und *Marco Buschmann* (Bundesgeschäftsführer FDP) unterstützt. Junge und etablierte Wissenschaftler haben uns in elf wissenschaftlichen Beiträgen an ihrem neuesten Wissen teilhaben lassen.

Im Gegensatz zu einer Vielzahl von Markenkongressen im deutschsprachigen Raum ist der **DERMARKENTAG** die einzige Veranstaltung zu diesem Thema, die durch einen doppelblinden Begutachtungsprozess aller Beiträge die Qualität der Inhalte sichergestellt. Ein solcher Begutachtungsprozess war nur durch das Engagement der folgenden Experten aus Wissenschaft und Praxis möglich, für die sich die Veranstalter noch einmal ganz herzlich bedanken:

Prof. Dr. Michael Beverland (University of Bath, Großbritannien)

Prof. Dr. Dirk-Mario Boltz (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)

Prof. Dr. Manfred Bruhn (Universität Basel, Schweiz)

Prof. Dr. Christoph Burmann (Universität Bremen)

Dr. Christian Ebert (Leiter Markenmanagement & Projekte, DB Mobility Logistics, Berlin)

Prof. Dr. Jutta Emes (Bauhaus-Universität Weimar)

Jürgen Gietl (Geschäftsführender Gesellschafter, Brand Trust, Nürnberg)

Prof. Dr. Matthias Gouthier (Universität Koblenz)

Prof. Dr. Günter Hofbauer (Technische Hochschule Ingolstadt)

Dr. Joachim Kernstock (Kompetenzzentrum für Markenführung St. Gallen, Schweiz)

Prof. Dr. Karsten Kilian (Hochschule Würzburg-Schweinfurt; markenlexikon.com)

Prof. Dr. Tobias Langner (Bergische Universität Wuppertal)

Prof. Dr. Wolfgang Mayerhofer (Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich)

Frank Merkel (Vorstand, WOB, Viernheim)

Prof. Dr. Waldemar Pförtzsch (Hochschule Pforzheim)

Prof. Dr. Henrik Sattler (Universität Hamburg)

Prof. Dr. Axel Schlich (Hochschule Koblenz)

Dr. Cleopatra Veloutsou (University of Glasgow, Großbritannien)

Dr. Nadine Wachter (Head Business Management & Client Services, Credit Suisse, Zürich)

Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann (Leibnitz Universität Hannover)

Aufbauend auf den Gutachten (Bester Konferenzbeitrag, Newcomer Award) sowie einer Beurteilung der gehaltenen Präsentationen durch die Konferenzteilnehmer (Bester Konferenzbeitrag) wurden folgende Beiträge und Forscher ausgezeichnet:

Bester Konferenzbeitrag

Jochen Kühn; Prof. Dr. Tobias Langner; Jun.-Prof. Dr. Alexander Fischer (alle Bergische Universität Wuppertal): A value-based typology of brand love relationships

Newcomer-Award:

Jochen Kühn (Bergische Universität Wuppertal): A value-based typology of brand love relationships

Beste Präsentation:

Dr. Steffen Schmid (Leibnitz Universität Hannover); *Dr. Sascha Langner* (Leibnitz Universität Hannover); *Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann* (Leibnitz Universität Hannover); *Michael Schießl* (eye square): Touchpoint Research and the Moment of Truth – Analyzing Sensory Packaging Design and Its Implicit and Explicit Brand Effects at the Point of Sale

Die Durchführung der Veranstaltung war nur möglich, da uns ferner eine Vielzahl von Institutionen als Sponsoren (*Canada Life, cuecon, Kopfstrom*), als Medienpartner (*Springer Gabler, newbusiness, WWG, brand2global*) und als großzügige Gastgeber im Rahmenprogramm (*Koblenzer Privatbrauerei, Landesmuseum Koblenz*) unterstützt haben. Weiterhin danken wir ganz herzlich dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz sowie dem Organisationsteam – geleitet von Frau Martina Berg und Frau Stephanie May – das ganz wesentlich zum Gelingen der Veranstaltung beigetragen hat. Schließlich möchten wir uns auch ganz herzlich bei Frau Berg und Frau May bedanken, die aus den Konferenzbeiträgen ein Buch erstellt haben.

Die vorliegende Dokumentation soll Ihnen einen Eindruck von der Konferenz vermitteln und Denkanstöße für die eigene Markenforschung und Markenarbeit liefern. Wir wollen damit die Marke **DERMARKENTAG** weiter in der DACH-Region etablieren und hoffen, dass wir Sie schon bald zu einer sechsten Auflage der aus unserer Sicht wichtigen und einzigartigen Veranstaltung einladen können, da ein echtes Markenerlebnis immer viel intensiver ist als eine bloße mediale Markenkommunikation.

Viel Freude und Inspiration beim Lesen wünschen Ihnen

*Holger J. Schmidt
Carsten Baumgarth
www.dermarkentag.de*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Teil I: Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung – die Grundlagenvorträge von DERMARKENTAG2014

Jürgen Gietl

So führen Sie in Ihrem Industrieunternehmen eine Marke ein 3

Marco Buschmann

Der Turnaround der FDP: Auch eine Frage der Markenpositionierung 17

Jan Dregner

Entwicklung eines Konzeptes der identitätsbasierten, soziokulturell
integrierten Markenführung. Konzeptentwicklung auf Basis der
Consumer Culture Theory und der Service-Dominant Logic 27

Teil II: Mehr als Markeneinstellung – Neue Konstrukte und Erkenntnisse zur Markenwirkung

Julia Naskrent; Ann-Kristin Block

„... und raus bist du!“ – Kundenausgrenzung und ihre Wirkung auf die
Markeneinstellung von Konsumenten: Eine empirische Analyse am
Beispiel der Marken Abercrombie & Fitch und Hollister Co. 49

Andreas Baetzgen, Andrea Klaus; Laura Tschentscher

Menschen als Markenbotschafter - Wahrnehmung und Einfluss
sozialer Markenkontakte 65

Teil III: Von der Strategie zum Markenkontaktpunkt – Markenführungsoptionen unter der Lupe

Holger J. Schmidt

Bezugsrahmen und Anwendungsbeispiele eines integrierten
Corporate Strategic & Brand Management 87

Marc Herz

Do you know COO? An explorative perspective on consumers’
country-of-origin knowledge..... 101

Jutta Emes, Sabine Best

Prominente als Multiplikatoren programmintegrierter
Markenkommunikation – Celebrity Product Placement in Medienprodukten.....119

**Teil IV: Vom Blindflug zum Markencontrolling –
Neue Messansätze für das Unfassbare**

Wolfgang Geise; Fabian.A. Geise

Die Konzept-Mapping-Methode als offener Ansatz zur Messung
des Markenimages 137

Steffen Schmidt, Sascha Langner, Michael Schießl, Klaus Peter Wiedmann

Touchpoint Research and the Moment of Truth – Analyzing Sensory
Packaging Design and Its Implicit and Explicit Brand Effects at the Point of Sale 153

Teil V: Out of the box – Marken quer gedacht

Beatrix Dietz; Frauke Fuhrmann

Mit der Quote zum Erfolg: Wirkung unterschiedlicher Maßnahmen zur
betrieblichen Frauenförderung auf die Markeneinstellung – Empirische Analyse..... 169

Carsten Baumgarth

Mit der Spraydose Marken stärken - welches Potential hat Urban
Art für die Markenführung und Markenwissenschaft? 183

Teil I:

**Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung –
Die Grundlagenvorträge von DERMARKENTAG2014**

So führen Sie in Ihrem Industrieunternehmen eine Marke ein

Jürgen Gietl

Inhalt

Der Autor	4
Kontakt	4
1 Einleitung	5
2 Diese Herausforderungen müssen künftige Markenunternehmen meistern	5
2.1 Falsche Überzeugungen, die sich hartnäckig halten	5
2.2 Die Kommunikationslandschaft ändert sich drastisch	7
2.3 Geschäftskunden brauchen mehr als rationale Argumente	7
2.4 In gesättigten Märkten sind Innovationen keine Erfolgsgaranten mehr	8
3 Wie Sie mit starken Marken Industrieprodukte wertvoll verkaufen	9
3.1 Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen	9
3.2 Kopieren Sie nicht B2C Marken	11
3.3 Verkaufen Sie nur Innovationen, die zur Marke passen	11
3.4 Tauchen Sie in die Welt der Ingenieure ein	12
3.5 Reduzieren Sie Komplexität	13
3.6 Inszenieren Sie die Ingenieurskunst	14
3.7 Orientieren Sie sich nicht an Ihrer Branche	14
3.8 Überlassen Sie keinen einzigen Kundenkontakt dem Zufall!	15
4 Mit Disziplin zum Markenerfolg	16
Literatur	16

Der Autor

Jürgen Gietl, Managing Partner bei der Strategieberatung Brand Trust, ist Autor des ersten Fachbuchs zum Thema Technologiemarken „Value Branding – Vom hochwertigen Produkt zur wertvollen Marke“. Hier erklärt er in 20 Handlungsgrundsätzen, wie Produkte durch Leistungen zu wertvollen Marken werden. Zudem ist er Verfasser der 2008 veröffentlichten Studie „B2B – Marken in der Praxis“, die erstmalig im B2B-Bereich nicht auf theoretischer Ebene sondern mit echtem Praxisbezug Vertrieb & Marketing der Lieferanten sowie gleichzeitig Einkäufer bei Kunden untersucht hat. Neben der B2B-Ausrichtung deckt er bei Brand Trust die Spezialgebiete Ingredient Branding und Brand Portfolio Management ab.

Kontakt

Jürgen Gietl
Brand Trust GmbH
Findelgasse 10
90402 Nürnberg
juergen.gietl@brand-trust.de

1 Einleitung

Es gehört zweifellos zu den lohnenswertesten aber auch anspruchsvollsten Top-Managementaufgaben, ein Unternehmen zu einem Markenunternehmen umzubauen. Für ein Industrieunternehmen ist dieser Wandel inzwischen unverzichtbar, damit es auf lange Sicht erfolgreich sein kann. Folglich lautet die Kernfrage seiner Entscheider: Wie kann es mir gelingen, in meinem Unternehmen das nötige Markenmanagement durchzusetzen?

Um die richtigen Antworten zu finden, hilft zunächst ein Blick auf die größten Herausforderungen, die bei diesem Vorhaben im Weg stehen können. Danach nenne ich essentielle Handlungsgrundsätze, die beim Aufbau einer Marke beachtet werden sollten.

2 Diese Herausforderungen müssen künftige Markenunternehmen meistern

2.1 *Falsche Überzeugungen, die sich hartnäckig halten*

„Wir brauchen keine Marke, denn wir haben ein gutes Produkt“

Fakt ist: Die Qualität eines Produkts allein genügt heute nicht mehr für eine führende Marktposition. Die Märkte heute sind gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Transparenz, Me-too-Produkte entstehen schnell. Die professionellen Entscheider entscheiden nicht nur nach Produktqualität, sondern auch nach anderen Kriterien, etwa nach Einkaufssicherheit, nach Wert, nach Service und nach Preis.

Wie wichtig in dieser Situation eine Marke ist, macht eine Übung deutlich, die ich gerne in Workshops durchführe: Ich bitte die Teilnehmer, sich für eine von drei Waschmaschinen zu entscheiden. Dazu bekommen Sie aber nur Fakten: den Preis und die Produktinformationen, etwa die Energieeffizienz. Kein Markenlogo weit und breit, kein Produktdesign, keine Werbung. In der Regel ist dann die Auswahl für meine Zuhörer fast unmöglich. Das ändert sich jedoch schlagartig, sobald die harten Fakten durch die drei betreffenden Markenlogos ergänzt werden: Danach entscheiden sich die Teilnehmer deutlich schneller – und häufig ändern sie noch ihre Auswahl für oder gegen ein Produkt. Das bedeutet: egal ob professionelle oder private Käufer: sie können nicht nur rational nach Preis und Produktinfos entscheiden. Sie brauchen dazu eben etwas, das ihnen Entscheidungssicherheit gibt: die Marke oder der gute Ruf, wie ich das im professionellen Einkaufsumfeld gerne nenne.

Für welche Waschmaschine würden Sie sich entscheiden?

Preis	589 Euro	1.099 Euro	399 Euro
Energieeffizienzklasse	A+++	A+++	A+++
Schleuderkategorie	B	B	B
Füllmenge	7,0 kg	7,0 kg	7,0 kg
Restfeuchte nach max. Schleudern	54 %	50 %	53 %
Schalleistung Waschen	51 dB	52 dB	58 dB
Schalleistung Schleudern	77 dB	74 dB	78 dB
Durchschn. Waschzeit bei 60°C	240 Min	179 Min	240 Min
Jährlicher Energieverbrauch	158 kWh	168 kWh	171 kWh
Jährlicher Wasserverbrauch	8580 Liter	10560 Liter	9200 Liter
Maximale Schleuderdrehzahl	1400 U/Min	1400 U/Min	1400 U/Min





Abbildung 1: Wie entscheiden sich Konsumenten? Preis und Produktinfos genügen dazu nicht, sie brauchen auch Unterstützung durch Marken.

„Die Zukunft ist wertvoller als die Vergangenheit“

Insbesondere von Ingenieuren geführte Unternehmen beschäftigen sich so gut wie nie mit der Vergangenheit, sie sind auf Zukunft und künftigen Erfolg getrimmt. Vergangenheit steht in ihren Augen für alt, überholt und technologisch nicht mehr auf dem neuesten Stand. Eine Kernursache für schleppende Veränderungsprozesse in Industrieunternehmen, die einen Markenprozess starten oder weiterentwickeln wollen, denn: Marken bilden sich nur aus der Vergangenheit bis zum heutigen Tage. Das, was ein Unternehmen, sein Produkt oder seine Serviceleistung in der Vergangenheit bis heute durch erbrachte Spitzenleistungen an positiven Vorurteilen aufgebaut hat, ist für das Geschäft der Zukunft von großem Wert und Nutzen. Nur wer die Entwicklung und Vermarktung zukünftiger Innovationen darauf aufbaut, ist glaubwürdig und nutzt das Vorvertrauen der Kundschaft.

„Die Marke gehört in die Kommunikationsabteilung“

Leider wird die Marke häufig als Kosmetik oder reines Kommunikationstool missverstanden, mit der man zum Beispiel vor einer Messe noch schnell den Stand aufpolieren kann. Das ist ein großes Missverständnis: Marke ist kein Kommunikationstool, sondern eine Management-Disziplin. Überlässt man der Marke die Aufgabe der Kommunikation, besteht die Gefahr, dass eine schädliche Diskrepanz entsteht: zwischen dem, was man sein möchte und in der Werbung verspricht (also vollmundig kommuniziert) und dem, was man tatsächlich ist. Die fatale Folge in diesem Fall wäre, dass viel Geld in Werbung investiert wird, die nicht nur nicht wirkt, sondern die sogar negative Folgen hat, weil das Unternehmen die verkündeten Leistungsversprechen nicht einhalten kann.

Richtig verstanden und eingesetzt leistet eine Marke das Gegenteil: Sie erhöht die Wertschätzung für die überlegenen Leistungen ihres Unternehmens! Mit ihrer Unterstützung gelingt es Unternehmen, sich langfristig erfolgreich zu positionieren, über alle Markenkontaktpunkte hinweg. Dazu muss das Markenmanagement als unternehmensübergreifende Aufgabe verstanden werden.

Nachhaltig erfolgreiche führende Marken nutzen Werbung nur zur Sicherung der Markenattraktivität, nicht zum Aufbau der Marke. Erst wenn Sie etwas geleistet haben, können Sie es kommunizieren.

2.2 Die Kommunikationslandschaft ändert sich drastisch

Das Marketing, wie wir es heute kennen, hat seinen Ursprung in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Doch seitdem hat sich die Kommunikationslandschaft stark verändert: Menschen haben Zugriff auf eine unglaubliche Fülle an Geräten, an Kanälen, an Informationen. Sie werden permanent mit Informationen übersorgt: ob sie wollen oder nicht. Pro Tag kommen sie mit rund 3000 Markenkontaktpunkten in Berührung. Um in der enormen Informationsflut zurechtzukommen, machen sie regen Gebrauch von ihrer neuen Macht, die ihnen die Digitalisierung geschenkt hat: Sie bestimmen, wann und wo sie welche Informationen konsumieren; sie selektieren radikal.

Industrieunternehmen müssen sich auch über diesen Umstand im Klaren sein: denn ihre professionellen Kunden sind eben nicht nur in einer professionellen Welt unterwegs. Sie sind zusätzlich Privatpersonen. Ihre Industriemarke konkurriert in dieser prall gefüllten Kommunikationswelt mit allen anderen Marken (also auch B2C-Marken) um deren Aufmerksamkeit.

2.3 Geschäftskunden brauchen mehr als rationale Argumente

Haben Sie sich schon einmal gefragt, zu wie viel Prozent Ihre Kunden beim Kauf Ihrer Produkte oder Dienstleistungen auf der Basis von Wissen entscheiden und zu wie viel Prozent auf Basis von Glauben bzw. Intuition?

Die meisten meiner Kunden antworten auf diese Frage, dass auch im professionellen Einkauf nicht nur Fakten zählen. Wenn man sie direkt fragt, behaupten manche sogar, dass Kaufentscheidungen von Industriekunden nur zu 20 % auf Basis von Wissen und bis zu 80 % auf Basis von Glauben und Intuition getroffen werden. Die sehr kritischen, sachorientierten Personen unter meinen Kunden schätzen das Verhältnis vielleicht auf 50:50.

Wenn Sie jedoch weiterfragen, wie viel Prozent ihrer täglichen Arbeit sie dem Generieren, Vermitteln und Verkaufen von Wissen – also den Faktischen widmen – dreht sich das Verhältnis meistens um. Sie geben zu, dass über 80 % ihrer Tätigkeit in Marketing, Vertrieb oder der Unternehmensführung darauf abzielen das Wissen der Kunden zu erhöhen. D.h., sie generieren und kommunizieren Fakten über Produktfunktionen, Wettbewerbsvorsprünge, Preisgestaltungen oder Kundenvorteile. Dabei spielt das Erfüllen der Kundenvorurteile eine mindestens ebenso große Rolle. Denn das verursacht bei diesen Kunden eine hohe Einkaufssicherheit. Nur gibt es dafür recht wenig Handwerkszeug.

Professionelle Einkäufer wollen Sicherheit

Dass rationale Argumente in B2B-Branchen nicht genügen um zu überzeugen, belegt auch eine B2B-Studie des CEB Marketing Leadership Council™. Sie ergab, dass 68% der Einkäufer, die einen Wert in einem Angebot für sich erkennen (also z.B. Verlässlichkeit, Beziehungsstärke etc.), bereit sind, höhere Preise für die Angebote zu akzeptieren. Doch nur 31% der Befragten sind der Meinung, dass Angebote von B2B-Marken einen solchen persönlichen

Wert kreieren. Wenn Sie also keinen persönlichen Wert in Ihrem Angebot für Ihre Kunden kreieren, vergeben Sie eventuell eine große Chance, höhere Preise durchzusetzen. Dieser Mangel hat direkte Auswirkungen auf Ihr Geschäft: nur 8,5% der Einkäufer, die keinen persönlichen Wert erkennen, wären bereit, einen höheren Produktpreis zu bezahlen.

Nach welchen Kriterien orientieren sich also professionelle Einkäufer, etwa aus den Branchen Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie und Chemie? Unsere Studie „B2B-Marken in der Praxis“ machte drei Arten von Kriterien sichtbar, die kaufentscheidend sind. Alle ranken sich um die Themen Einkaufssicherheit, Beziehungsqualität und Leistung. Interessanterweise waren den Einkaufsentscheidern gerade jene Kriterien besonders wichtig, die ein Höchstmaß an Entscheidungssicherheit garantieren. Deshalb suchen sie, so ergab die Befragung, in der Praxis besonders nach verlässlicheren und vertrauensfördernden Signalen, Botschaften und Angeboten.

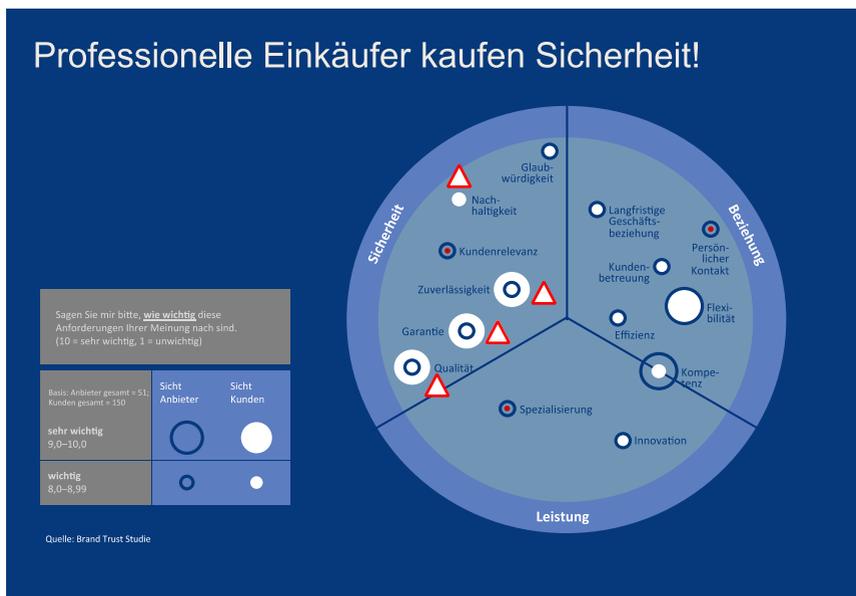


Abbildung 2: Was wünschen professionelle Einkäufer, aus Sicht der Anbieter? Und was antworten diese, wenn sie selbst gefragt werden? Eine Brand-Trust-Studie offenbarte hier Diskrepanzen.

2.4 In gesättigten Märkten sind Innovationen keine Erfolgsgaranten mehr

In unserer Wirtschaft hat der Überfluss den Mangel abgelöst, die Märkte sind gesättigt und der technologische Vorsprung schmilzt. Selbst mit Innovations sprüngen ist es schwierig geworden, Wettbewerbsvorteile zu sichern. Mittlerweile floppen bis zu 90% aller Produkteinführungen – und es liegt häufig nicht an ihrer Qualität oder Innovationskraft, wenn sie scheitern. Auch Patente sind keine Erfolgsgaranten mehr: So gehören Samsung und Siemens zu den größten Patentanmeldern – aber die Menge an Patenten ist keine Absicherung mehr für eine erfolgreiche Zukunft. Es geht nicht mehr darum, Patente zu besitzen – sondern darum, entscheidende Innovationen zu besitzen, die sich schneller am Markt durchsetzen. Tesla hat

die Situation erkannt und darum seine Patente freigegeben. Tesla ist es wichtiger, die Kategorie E-Cars im Kopf der Kunden zu besetzen, als Patente vom Patentamt gesichert zu bekommen.

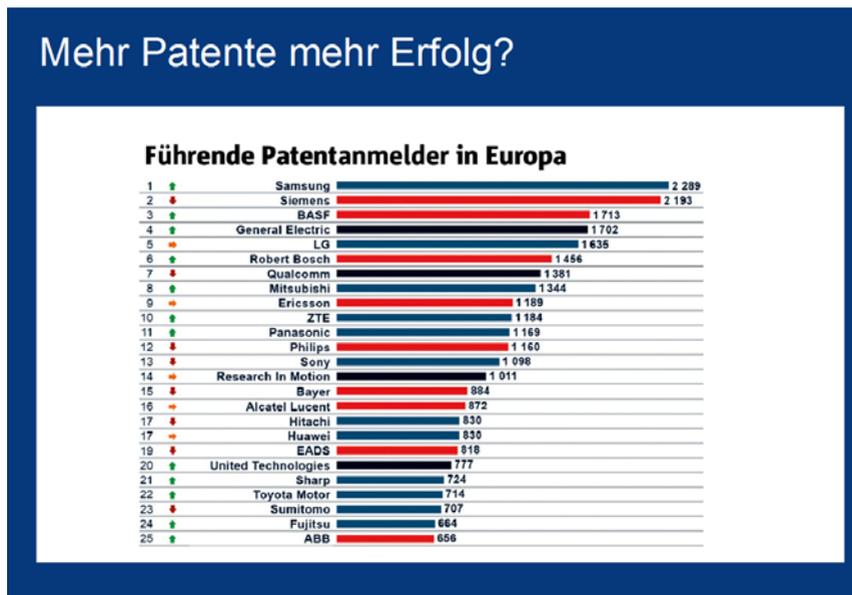


Abbildung 3: Die Zahl an Patenten ist kein Indiz mehr dafür, wie erfolgreich ihr Besitzer auf seinem Markt ist.

3 Wie Sie mit starken Marken Industrieprodukte wertvoll verkaufen

Für gewöhnlich glauben gerade Ingenieure und Betriebswirte in ingenieursgetriebenen Umfeldern nicht an den „Mythos Marke“. Doch vorhergehende Schilderungen haben, so hoffe ich, deutlich gemacht, wie wichtig eine Marke für Industrieunternehmen für den Geschäftserfolg sein kann: dass sie weit mehr ist als Werbung und Design. Sie kann wirtschaftlich erfolgsentscheidend sein.

Wenn die Marke also mehr ist als das Logo, mehr als Werbung, mehr als gute Produkte oder stolze Mitarbeiter – wo fängt man dann an zu managen? Die folgenden acht Handlungsprinzipien sollen Ihnen helfen, etwas Orientierung auf diesem Pfad zu geben:

3.1 Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen

Eine Marke ist der verdichtete Ausdruck unternehmerischer Spitzenleistungen. Was Marken dazu vor allem benötigen, sind unvergleichbare, beweisbar überlegene und einzigartige Spitzenleistungen Ihres Unternehmens. Davon hängt der nachhaltige Erfolg Ihrer Marke ab.

Werden Sie sich also klar, welche Spitzenleistungen aus der Vergangenheit Ihre Marke wertvoll machen. Spitzenleistungen sind der Anfang von allem.

Diese Unternehmen zeigen, wie das geht: Bosch, Hilti, Festo, Bose, Audi, Caterpillar, Linde, Heidelberger Druckmaschinen, KUKA-Roboter, Brose, Leoni, Brembo oder Kärcher, um nur

einige zu nennen. Alle haben eines gemein: Sie überzeugen durch Spitzenleistungen und sind in der Lage, diese so zum Ausdruck zu bringen, dass wir uns sofort ein Bild von der Leistungskraft der Marke machen. Und das, obwohl wir vielleicht noch nicht einmal in direktem Geschäftskontakt mit diesen Marken stehen. Und alle sind Weltmarktführer bzw. führende Marken ihres Segments. Und alle arbeiten nicht nur daran, diese Spitzenleistungen auch in Zukunft aufrecht zu erhalten, sondern sind stolz auf alles, was sie bis heute geleistet haben. In den vergangenen Spitzenleistungen liegen die Erfolgsmuster für zukünftige Erfolge.

Ausgangspunkt solcher Erfolgsbeispiele ist immer die Spitzenleistung, die zu Beginn oder im Laufe der Unternehmensgeschichte die Basis für alles Weitere bildete. Allein diese Tatsache müsste eigentlich alle Ingenieure, Erfinder und Vordenker beflügeln weiterzumachen.

Es reicht jedoch nicht aus, nur Spitzenleistungen zu erbringen, sie müssen auch kommuniziert werden, damit sie auf die Marke einzahlen. Folgende kleine Formel macht das etwas deutlicher:

1. Spitzenleistung + keine Vermittlung = keine Marke
2. keine Spitzenleistung + keine Vermittlung = keine Marke
3. Spitzenleistung + Vermittlung der Spitzenleistung = Marke

Gerade im deutschsprachigen Raum sind Unternehmen in der Verwirklichung der ersten Formel Weltmeister. Doch wenn Spitzenleistungen vorhanden sind, dann müssen diese auch mit Stolz und Lust vermittelt werden, dafür benötigen Sie eine Marke. Das bedeutet, die Marke ist ein Vehikel, um Ihre Spitzenleistungen, Erfindungen und Mühen zu vermitteln. Es reicht nicht mehr, „Hidden Champion“ zu sein. Dieses Konzept hat in der heutigen schnellen und transparenten Welt ausgedient.

Kärcher ist das Musterbeispiel einer Marke, die aus einer technischen Idee gegründet wurde und sich früh aus ihren Wurzeln immer wieder neu selbst erfunden hat. Gewachsen ist Kärcher durch Fokussierung oder Verdichtung, wie wir das in der Markentechnik nennen, nicht durch Ausweitung. Kärcher hat seinen Fixpunkt in der Heißwasser-Hochdruck-Reinigung gefunden und ein ganzes System an passenden Leistungen um dieses Thema entwickelt. Kärcher hört nicht auf, für alle möglichen Anwendungsgebiete passende Produkte aus diesem Kern zu entwickeln. Und Kärcher hört ebenfalls nicht auf, seine Spitzenleistungen zu vermitteln. Über sein Produktdesign, seine Farbe und sein Logo ist Kärcher eindeutig und sofort erkennbar: keine Kosmetik, sondern ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Vermittlung der eigenen Spitzenleistung.

An welche Spitzenleistungen denken Sie, wenn Sie INTEL oder GORE-TEX® hören? An was denken Sie bei Bosch, Thyssen Krupp, Schindler, Airbus oder Brembo? Sicher nicht zuerst an große Werbekampagnen. Sondern an Produkte, hinter denen konkrete Spitzenleistungen und große Erfindungen stecken. Dieses Bild in unserem Kopf ist das Ergebnis jahrelanger Wiederholung der besonderen Leistungen.

Marken sind Speicher für Spitzenleistungen, mit ihnen kann der Abstand zum Wettbewerb gehalten werden, selbst wenn Patente längst ausgelaufen sind und Wettbewerber sie kopieren.

Machen Sie sich zunächst Gedanken darüber, was die Spitzenleistungen Ihres Unternehmens sind. Häufig ist die nötige Unvergleichbarkeit von Produkten oder Dienstleistungen nicht mehr offensichtlich und sofort erkennbar. Sie müssen sich in das Warum Ihres Unternehmens, Ihrer Ingenieure und Ihrer Angebote vertiefen, um herauszufinden, was an Ihren Leistungen wirklich einzigartig ist. Warum werden Ihre Leistungen so erbracht, wie sie erbracht werden?

Warum vertrauen Ihnen Kunden jahrelang, kaufen auch andere Produkte Ihres Industrieunternehmens, warum bezahlen sie vielleicht heute schon einen Preisaufschlag? Weil die heutigen Produkte besser sind? Hören Sie auf zu träumen, das kann kein Kunde heute mehr beurteilen. Und wenn die Fakten noch so umfangreich analysiert wurden. Dafür sind Angebote von Industrieunternehmen heute viel zu komplex.

Erforschen Sie die gesamte Geschichte Ihres Unternehmens. Suchen Sie nach den erfolgreichsten Innovationen, Dienstleistungen und sonstigen herausragenden Leistungen.

3.2 Kopieren Sie nicht B2C Marken!

Das Kennzeichen vieler Konsumgütermarken ist ihre Oberfläche, gepaart mit Millionenbudgets für Online- und Offline-Werbung. Oft geht es nur darum, Kunden über Verkaufsförderung, Rabattschlachten und Werbeillusionen zu fangen.

Glauben Sie deshalb niemandem, der behauptet, eine Kosmetikmarke funktioniere genauso wie eine Marke im Maschinenbau. Wenn dem so wäre, müssen Sie sich nicht wundern, wenn Ihre Kollegen dem Markenmanagement misstrauen. Es geht nicht darum, die hundertste Broschüre neu zu drucken oder das Logo auf der Präsentation geradezurücken. Es geht darum, Industriekunden langfristig anzuziehen, egal welcher Einkäufer gerade wieder ausgetauscht wird. Es geht um die Anziehung von Kundensystemen, also von allen Mitarbeitern auf Kundenebene, die in den Einkaufsprozess involviert sind.

Es geht darum, bei bestehenden und potenziellen Käufern Unbedenklichkeit aufzubauen. Die Ursache für Unbedenklichkeit ist Vertrauen. Und Vertrauen wirkt sich unmittelbar auf Ihren Geschäftserfolg aus. Aber was zu Vertrauen führt, ist völlig unterschiedlich.

Wenn Sie das Vertrauen Ihrer Kunden in Ihr Unternehmen, in Ihre Angebote und in Ihre Leistungen vergrößern möchten, geht es vor allem darum, Stabilität zu erzeugen. Ihre Kunden – gerade im professionellen Einkaufsumfeld – müssen ständige Wiederholung und Kontinuität erleben: in den Produkten, im Service, im Verhalten der Mitarbeiter, an allen Markenkontaktpunkten. Das ist dort umso wichtiger, wo Mitarbeiter Kaufprozesse entscheidend prägen können, etwa im Vertrieb.

Im Gegensatz zum gängigen Vorurteil gegen die B2C-Werbewelt geht es bei B2B-Marken also nicht um Glamour und Verführung durch die Überhöhung nicht vorhandener Leistungen, sondern um die selbstständige Art, spezifische Spitzenleistungen zu erleben. Die wichtigsten Kontaktpunkte sind nicht selten Vertriebsmitarbeiter, der Internetauftritt, Firmengebäude, Messestände, Verpackungen usw. Werbung macht nur einen geringen Teil dieser Kontaktmöglichkeiten aus.

3.3 Verkaufen Sie nur Innovationen, die zur Marke passen

Laut einer Studie wird von den offiziell vorangetriebenen Ideen eines Unternehmens nur jede Sechzehnte ein Erfolg (Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum IAI). Vielleicht lag es nicht am Produkt selbst, sondern daran, dass es nicht in die Reihe der bisherigen Produkte passte und somit für Kunden nicht glaubwürdig war bzw. dass man versäumt hat, ihnen zu erklären, worin der Zusammenhang zu früheren Spitzenleistungen besteht.

Dies ist aus meiner Sicht der am meisten unterschätzte Grund für das Scheitern einer Innovation: die mangelnde Glaubwürdigkeit (oder ihre Vermittlung) der Innovation unter der verwendeten Marke. Manchmal kann es zielführender sein, gleich eine neue Marke zu etablieren, als etwas unter eine Marke zu packen, was beim besten Willen nichts mit der Vergangenheit

der bestehenden Marke zu tun hat.

Wollen Sie aus Ihren Spitzenleistungen wirklich wertvolle, hoch angesehene, beliebte Markenprodukte werden lassen? Wollen Sie, dass private oder professionelle Einkäufer über Jahre hinweg bereit sind, etwas mehr zu bezahlen? Und wollen Sie, dass dieses Erfolgsgeschäft nicht zu Ende ist, auch wenn das Patent ausläuft? Dann sollten Sie untersuchen, ob eine Innovation wirklich glaubwürdig zu dem passt, wofür Ihre Marke steht. Je geringer der Zusatznutzen der Innovation, desto typischer sollte die Innovation für die Marke sein.

Etablieren Sie Maßnahmen, die sicherstellen, dass Ihre neuen Produkte Ihrer Marke nutzen:

- Schritt 1:** Untersuchen Sie jede Idee, egal in welchem Stadium des Innovationsprozesses, hinsichtlich ihrer Spezifik. Beantworten Sie, wie gut diese Innovation in das bisherige Leistungsspektrum Ihrer Marke passt.
- Schritt 2:** Bewerten Sie den Kundennutzen. Etablieren Sie mit der Innovation einen neuen Basisnutzen, einen subjektiven Zusatznutzen oder nur einen rationalen Zusatznutzen?
- Schritt 3:** Erarbeiten Sie ggfs. mit Ihren Entwicklern Möglichkeiten, den Nutzen oder die Markenspezifika zu vergrößern.

Gehen Sie diese Schritte für alle Innovationen, die in der Pipeline sind, durch. Prüfen Sie, welche Gesellschafts- und Branchentrends Sie mit Ihrer Marke bedienen könnten.

3.4 Tauchen Sie in die Welt der Ingenieure ein

Es gibt zwei Arten, technische Errungenschaften mit Erfolg zu verkaufen: Entweder ist der geniale Erfinder gleichzeitig ein genialer Verkäufer – dann gehört Ihr Unternehmen zu den seltenen Glücksfällen, und Sie können dieses Buch beruhigt zur Seite legen.

Die zweite, häufigere Möglichkeit: jene Menschen, die für den Verkauf der neuen technologischen Errungenschaft verantwortlich sind, tauchen ein in die Welt der Ingenieure und versuchen, die Idee, die Funktion und die Besonderheit der Technologie zu erfahren und zu begreifen.

Erst dann wird es ihnen gelingen, diese gegenüber potenziellen Kunden überzeugend in Szene zu setzen. Viele Technologiemarken sind wahre Meister darin, den Nutzen ihrer Technologien erlebbar werden zu lassen. Ein Musterbeispiel sind die Marke Festo und die US-Firma W. L. Gore & Associates mit seiner Marke GORE-TEX®.

Bei Festo muss man nicht viel über den Wert und die Besonderheit der Produkte wissen: in dem Moment, in dem man einen mit Festo-Steuerungen betriebenen Delphin durch eine Meschelle schweben sieht, begreift und erfährt man den Nutzen autopilotiert.

Wenn Sie bei GORE aus deren Regenturm, in dem verschiedene Regenbedingungen simuliert werden, trocken wieder rauskommen, müssen Sie nicht mehr über wasserdichte Bekleidung sprechen. Sie beginnen die Diskussion in beiden Fällen mit den Kunden auf einem völlig anderen Level.

Aus meiner Erfahrung entstehen solche kommunikativ exzellenten Darbietungen durch die intensive und tiefe Beschäftigung der Mitarbeiter mit dem, was die Technologie wirklich einzigartig macht.

Wissenschaftler, die sich mit Storytelling beschäftigen, erklären, dass unsere Spiegelneuronen im transmedialen Zeitalter häufiger zum Einsatz kommen. Das bedeutet, wir lassen uns von den Gefühlen, Signalen, Gesten und der Mimik von Menschen anstecken. Wir tauchen in ihre

Geschichte ein, um sie dann weiterzuerzählen.

Wie aber wollen Sie vom Stolz der Entwickler erzählen, wenn Sie diesen Stolz nie selbst gespürt haben? Wie sollen Ihre Kunden dann von diesem Stolz angesteckt und fasziniert werden? Wenn Sie möchten, dass die Spitzenleistungen Ihrer Ingenieure weitererzählt werden, müssen Sie den Stolz, das Leid, das Glück, die Gedanken, Schwierigkeiten und deren Überwindung kennen. Dann werden aus kleinen Ideen großartige Innovationsgeschichten. Diese laden Ihre Marke mit Wert auf!

Aus meiner Sicht besteht die Königsdisziplin der Markenkommunikation darin, den genialen Kern der Idee hinter der Technologie zu decodieren und weitererzählbar zu machen. Wenn Ihnen dies gelingt, verwandeln Sie scheinbar graue Technologie in eine faszinierende Technologiemarkte.

3.5 Reduzieren Sie Komplexität!

Auch wenn die Technologien und Industrieprodukte dazu dienen, das Leben zu vereinfachen, sind sie selbst häufig sehr komplex. Deshalb müssen Sie Antworten auf diese Fragen finden: Wie mache ich die unzähligen Details, die vielen Besonderheiten und einzelnen Spitzenleistungen so einfach und klar verständlich, dass meine Kunden in der Lage sind, diese wertzuschätzen? Wie kann es gelingen, dass ein breites Publikum, eine ganze Industrie Ihr Unternehmen als eine der beachtenswertesten Marken ansieht?

Die Antwort ist ebenso einfach wie das Prinzip, das dahinter steht: Verdichtung.

Aus vielen Vorträgen kenne ich folgenden Einwand: „Komplexe Systeme lassen sich nicht so einfach verdichten!“ Ich widerspreche: Starke Marken beweisen das Gegenteil, ja sie sind geradezu der Inbegriff der Verdichtung.

Versuchen Sie nicht, Ihre komplexe Technologiemarkte mit einem oberflächlichen Slogan zu versehen. So einfach ist es nicht. Ich spreche von einem tiefgreifenden Prozess der Selbsterkenntnis. Es geht um die Ursachen aller Fähigkeiten und Spitzenleistungen.

Im digitalen Zeitalter wird sich Ihre Marke nur im Gedächtnis Ihrer Anspruchsgruppen verankern, wenn Sie brutal reduzieren! Das bedeutet: Reduktion auf ein Wort. Wenn Sie es schaffen, den spezifischen Wert, die Charakteristik, alles, was Ihre Marke zu bieten hat, mit einem Wort im Gedächtnis der Öffentlichkeit zu verankern, haben Sie es geschafft.

Hier einige Beispiele von diesen sogenannten „Ein- Wort-Werten“:

- 3M – Innovation
- Linde – Leading
- Volvo – Sicherheit
- Harley Davidson – Freiheit
- Caterpillar – Strapazierfähigkeit (Tough)
- FedEx – Overnight
- Apple – Einfachheit
- Glaxo – Schutz

Begeben Sie sich auf die Suche nach dem einen Wort für Ihre Marke. Das wird unglaubliche Energie in Ihrem Unternehmen freisetzen. Sie werden sehr schnell viel mehr Wertschätzung für alle Ihre Spitzenleistungen erhalten. Wenn Sie alles, was sie leisten, versprechen und halten, mit diesem einen Wort in Verbindung bringen, werden diese vielen komplexen Informationen wie bei einem Brennglas zu einem Lichtstrahl gebündelt. Dieser Lichtstrahl ist so