

# EMOTIONALE MARKEN – ERFOLGSFAKTOR IM B2B

**W**arum arbeiten alle Kreativen mit Apple und alle anderen mit PCs? Warum finden sich im Ersatzteilkasten eines Sanitärs praktisch nur Geberit-Ersatzteile? Wie wurde Hilti auf der Baustelle zum Gattungsbegriff für Bohrmaschinen? Und: woher kommt der Satz: «Nobody ever got fired for choosing IBM?»

Branding und Markenführung ist in B2C-Märkten bereits seit Jahrzehnten als eines der zentralen strategischen Elemente im Marketing etabliert. Aber auch in B2B-Märkten gibt es einige prominente Beispiele von Unternehmen, die den Wert des Branding für den langfristigen Erfolg erkannt haben. Geberit, Hilti, ABB und Implenia als Grossunternehmen sowie Leica oder PB Swiss Tools als KMU sind gute Beispiele hierfür. Diese Unternehmen sind aber nicht repräsentativ für die grosse Mehrheit. Zwar hat sich vielfach die Erkenntnis durchgesetzt, dass Marken mehr sind als Logos oder Slogans. Allerdings sind nach wie vor viele Manager der Ansicht, dass Branding primär für Konsumgütermärkte von Bedeutung sei und Businessentscheidungen rational und losgelöst von Marken getroffen werden. Als Folge wird der Marke häufig noch zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet, die Markenverantwortung ist nicht oder ungünstig in der Organisation verankert und die Verantwortlichen haben kein bis zu wenig Budget zur Verfügung.

Der Erfolg der genannten Unternehmen zeigt aber, dass Branding und Markenführung auch im B2B-Marketing Erfolgsfaktoren sein können. Eine Marke ist dabei nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern sie leistet durch Schaffung von Präferenzen oder eines Preis-Premiums für die eigenen Produkte und Leistungen einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Marken sind grob gesagt die Summe aller Vorstellungen, die ein Markenname oder -zeichen bei Kunden hervorruft bzw. hervorrufen soll. Sie folgen sieben Prinzipien:

1. Marken gestalten die Zukunft und haben einen gewissen visionären Anspruch, d.h. sie beschreiben, wie das Unternehmen wahrgenommen werden möchte.
2. Marken verbinden rationale mit emotionalen Elementen.
3. Marken richten sich gleichermassen an Kunden im Absatzmarkt, wie auch an (potenzielle) Mitarbeiter im Arbeitsmarkt (Stichworte: Employer Branding/War for Talents).
4. Marken und Markenkommunikation sind immer langfristig angelegt, was die erforderlichen Budgets massiv reduziert.
5. Marken bilden nicht die Komplexität des Unternehmens mit einer Vielzahl von Produktbereichen und Angeboten ab, sondern fokussieren auf den gemeinsamen Kern.



**Raphael Annen**  
Berater bei htp St. Gallen



**Dr. Stephan Feige**  
Geschäftsführer,  
Managementberatung  
htp St. Gallen

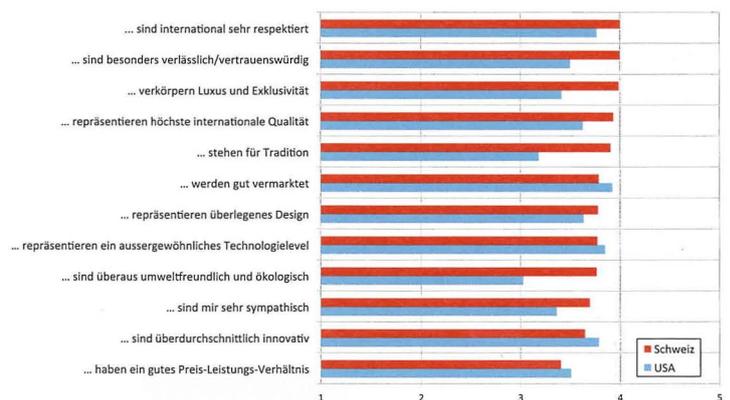
6. Marken bieten dem Kunden einen Zusatznutzen, der über den generischen Produktnutzen hinausgeht. Im besten Fall verfolgen sie ein übergeordnetes Ziel oder einen höheren Zweck der über die wirtschaftliche Tätigkeit hinausgeht, heute häufig «Purpose» genannt.
7. Marken liefern dem Kunden einen Glaubwürdigkeitsbeweis für das abgegebene Versprechen. Dieser basiert für viele Schweizer Unternehmen häufig auf der Herkunft, die generell für Zuverlässigkeit und Spitzenqualität steht (Swissness, siehe Abbildung 1).

Im B2B-Kontext kommt dem rationalen Nutzen einer Leistung eine hohe Bedeutung zu, denn auch die stärkste Marke kann funktionale oder qualitative Mängel nicht kompensieren. Nichtsdestotrotz spielen Emotionen wie Vertrauen, das Bedürfnis nach Sicherheit oder der Glaube an die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Personen auch in der B2B-Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Identifikation der eigenen Mitarbeiter mit der Unternehmensmarke. Kundenbeziehungen im B2B-Bereich sind langfristiger Natur und die Mitarbeiter tragen hierbei eine entscheidende Verantwortung als Markenbotschafter für das eigene Unternehmen (Stichwort Behavioral Branding). Erst wenn Mitarbeiter aller Führungsstufen die eigene Markenidentität verstanden haben (rational) und diese auch für unterstützenswert halten (emotional), können sie die Marke und deren Werte leben und damit dem Kunden gegenüber vermitteln.

Zur Realisierung einer Markenidentität – dem angestrebten Image einer Marke – benötigt es eine klare Positionierung der Marke, begleitet von entsprechenden Kommunikationsmassnahmen. Zur Erarbeitung einer Positionierung gibt es keine Patentlösung, es können aber folgende Rahmenbedingungen bzw. Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Projekt genannt werden:

### Internationale Wahrnehmung der Schweizer Produkte und Dienstleistungen.

Wie bewerten Sie Produkte und Dienstleistungen aus ... bezüglich folgender Aspekte?



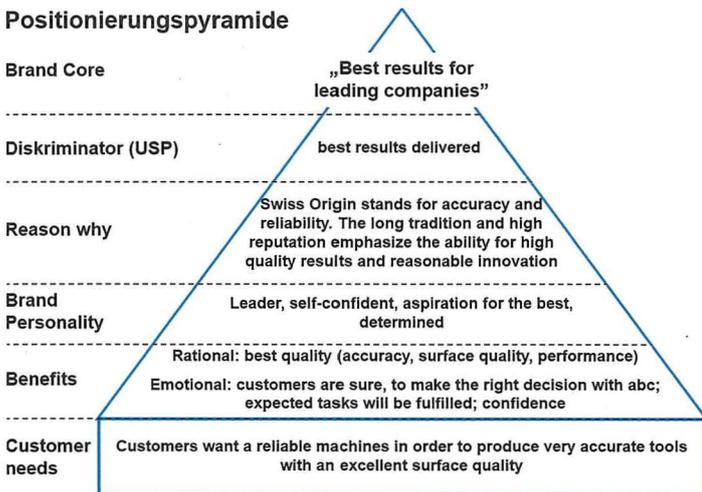
- Sowohl der Prozess, die Markenstrategie zu erarbeiten, als auch die Markenverantwortung selbst sollten im Topmanagement verankert sein.
- Arbeiten mit getesteten Instrumenten wie einer Positionierungspyramide und einem Positionierungskreuz (siehe Beispiel unten).
- Team aus Entscheidern und Fachleuten verschiedener Funktionen.
- Die Kommunikation und Werbung wird als spätere Umsetzung betrachtet und folgt der Strategie.
- Ein Co-Branding mit der Marke Schweiz ist mindestens im Export bzw. im Ausland für viele Unternehmen eine prüfenswerte Option.

**Zusammenfassung und Fazit**

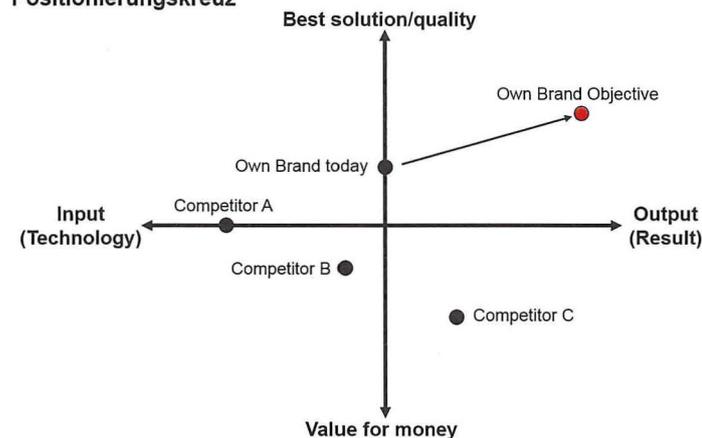
Damit die Unternehmensmarke einen Beitrag zur Wertschöpfung leistet, muss die zugrundeliegende Markenstrategie ganzheitlich und langfristig angelegt sein. Emotionale Aspekte wie Vertrauen und Streben nach Sicherheit sollten genutzt werden. Eine starke Marke hilft in der Summe, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, bietet dem Kunden eine Entscheidungs- und Orientierungshilfe und stiftet im Unternehmen Identifikation und Commitment. ■

Anwendungsbeispiele der Instrumente zur Markenpositionierung.

**Positionierungspyramide**



**Positionierungskreuz**



**Zu den Autoren**

**Raphael Annen**

ist seit drei Jahren bei der htp St. Gallen als Berater tätig. Er hat einen Bachelor und Master-Abschluss an der Universität Bern erworben. Neben seiner Tätigkeit für die htp St. Gallen ist er im Doktoratsprogramm für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der Universität St. Gallen.

**Dr. Stephan Feige**

ist Geschäftsführer der Managementberatung htp St. Gallen. Seit 1999 arbeitet er in über 250 Marketingprojekten für Kunden im deutschsprachigen Raum. Industrieerfahrung sammelte er zuvor im Detailhandel, der Konsumgüterindustrie sowie im Bereich Sanitärkeramik. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge zur Markenstrategie sowie Referent für diese Themen. Für sein Buch «Handelsorientierte Markenführung» erhielt er den ersten Preis des deutschen Markenverbandes. Daneben leitet Stephan Feige die Fachstelle für authentische Markenführung an der HWZ.

**ZIEGLER**  
International Freight Forwarders

Ihre Erfolgswelle klar auf Kurs.  
In alle Regionen der Welt.

Landverkehr und Seefracht.  
Luftfracht und Logistik.

Ziegler (Schweiz) AG  
Salinenstrasse 61  
4133 Pratteln  
Tel. +41 61 695 8484  
Fax +41 61 695 8437  
info@ziegler.ch  
www.ziegler.ch