

## Der TEMA-Artikel

### 4 K der Marken

## Strategien für High-Tech-Unternehmen

Markenstrategie, das klingt nach Konsumgütern, Massenmarkt, teuren Anzeigen, mächtigen Marketing-Budgets und großen Unternehmen. Nichts von alledem ist wahr. Markenstrategien lassen sich auch von kleinen und mittelständischen High-Tech-Unternehmen zu vertretbaren Kosten im Business-to-Business-Marketing realisieren. Dies ist lediglich eine Frage von Konzept, Konsistenz, Kontinuität und Kommunikation.

Ganz neu ist diese Erkenntnis nicht, und lässt sich zur Zeit ein Trend im B2B-Marketing erkennen, dann ist es das Aufblühen von Markenstrategien. Denn was theoretisch schon lange geklärt ist, setzt sich jetzt auch in der Praxis durch: Marken spielen eine wichtige Rolle für den langfristigen Geschäftserfolg und sind ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenswert.

### Marken im B2B

Marken geben ein Wertversprechen, das über die technisch-physikalischen Eigenschaften von Produkten oder den beobachtbaren Output von Dienstleistungen hinausgeht. Es reicht über den rationalen Gehalt von Angeboten heraus. Marken kommunizieren Sicherheit, Perfektion, Einzigartigkeit, Qualität, Positionen, Differenzierung, Emotionen – und dies mit wenigen Worten, vielleicht nur durch einen Namenszug oder ein Logo.

Auch professionelle Einkäufer sind Menschen und für diese nicht-rationalen Produkt- und Dienstleistungseigenschaften empfänglich. Abgesehen davon, dass es rein rationale Kaufentscheidungen ohnehin nicht gibt (und auch nie gegeben

hat), fällt es heute immer schwerer, zwischen sich angleichenden Angeboten eine objektive Für- oder Widerentscheidung zu treffen. Preis, Qualität, technische Spitzenwerte sind keine Garanten mehr für erfolgreiche Produkte.

Das Bonmot, dass ein Projektverantwortlicher oder Einkäufer wegen einer Entscheidung für IBM noch nie gefeuert worden ist, zeigt, dass etwa Sicherheit ein emotionaler Aspekt ist, der mit der Unternehmensmarke IBM verbunden ist.

## Schritte zum Markenaufbau

Welche Schritte für einen Markenaufbau im Investitionsgütermarketing unternommen werden müssen und gleichzeitig eine Bewertungsmethode, wie weit man damit gekommen ist, liefert der Markencheck nach Wolfgang Weidner. Er zeigt mit den folgenden Tabellen, welche Dinge in den Marken-relevanten Bereichen „Werte und Leistungen“, „Namensgebung“, „Alleinstellung“ und „Ingredient Marketing“ zu klären sind.

<b>Werte und Leistungen</b> <b>Gewichtung 0,3</b>	<b>Nicht vorhanden</b> <b>0 Punkt</b>	<b>Teilweise</b> <b>vorhanden</b> <b>10 Punkte</b>	<b>Vorhanden</b> <b>20 Punkte</b>
Werte definiert kommuniziert		10	
Leistungen definiert			20
Vision schriftlich festgelegt			20
Unternehmensgeschichte kommuniziert	0		
Punkte		50	

<b>Namensgebung, Gewichtung 0,2</b>	<b>Nicht vorhanden</b> <b>0 Punkt</b>	<b>Teilweise</b> <b>vorhanden</b>	<b>Vorhanden</b> <b>20 Punkte</b>

		<b>10 Punkte</b>	
Eigenständiges Logo			20
Eigenständige Produkte vorhanden			20
Namenssystematik geklärt		10	
Corporate Identity definiert	0		
Punkte		50	

<b>Alleinstellung, Gewichtung 0,3</b>	<b>Nicht vorhanden 0 Punkt</b>	<b>Teilweise vorhanden 10 Punkte</b>	<b>Vorhanden 20 Punkte</b>
Produktentwicklung USP*-orientiert		10	
USP* je Produkt definiert		10	
Vorsprung gegenüber Konkurrenz erkannt	0		
Kundennutzen bestätigt		10	
Punkte		30	

<b>Ingredient Branding**, Gewichtung 0,2 (falls möglich)</b>	<b>Nicht vorhanden 0 Punkt</b>	<b>Teilweise vorhanden 10 Punkte</b>	<b>Vorhanden 20 Punkte</b>
Wertschöpfungskette untersucht		10	
Positionierung am Endprodukt bekannt			20
Kundenzielgruppe auf nachgelagerter Produktionsstufe bekannt		10	
Kooperation mit Kunden zur Positionierung der eigenen Marke	0		
Punkte		40	

\*USP: Unique Selling Proposition, Alleinstellungsmerkmal eines Produktes

\*\*Ingredient Branding: Markenführung für die Bestandteile von Endprodukten

Für den Markencheck werden je nach Erfüllungsgrad des Einzelpunktes 0, 10 oder 20 Punkte vergeben. In den Tabellen sind beispielhaft typische Werte angegeben. Diese werden für jeden Bereich addiert und fließen schließlich entsprechend ihrer Gewichtung in die Gesamtwertung ein.

Für das Beispiel ergäbe sich das folgende Bild:

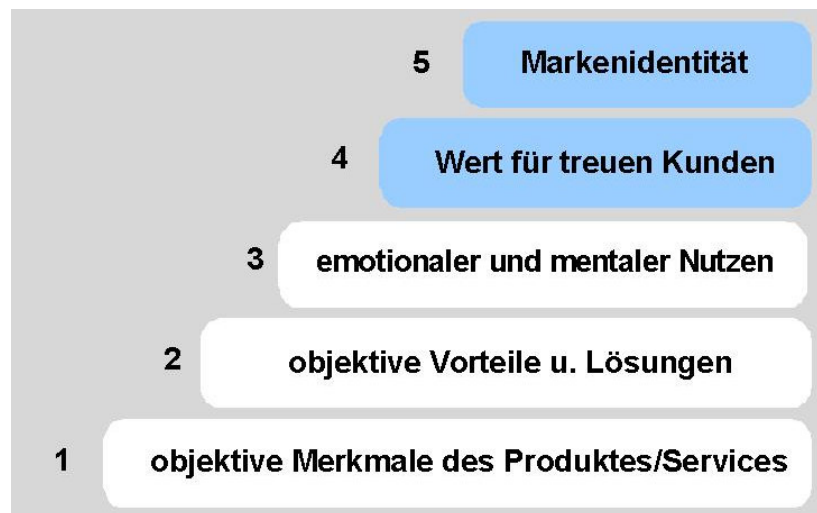
Werte und Leistungen:	Gewichtung 0,3 x 50 Punkte =	15 Punkte
Namensgebung:	Gewichtung 0,2 x 50 Punkte =	10 Punkte
Alleinstellung:	Gewichtung 0,3 x 30 Punkte =	9 Punkte
Ingredient Branding:	Gewichtung 0,2 x 40 Punkte =	8 Punkte

Endsumme: 42 Punkte

Insgesamt können 80 Punkte erreicht werden, ab 50 Punkten gilt ein Produkt oder eine Dienstleistung als Marken-tauglich. Das Beispielprodukt wäre demnach „durchgefallen“. Analysiert man das Punkteprofil, ist für dieses Abschneiden vor allem die niedrige Punktzahl im Bereich „Alleinstellung“ verantwortlich. An dieser Stelle müssten die Produktmanager noch arbeiten.

### Fünf Stufen bis zu Markenidentität

Um die Identität einer Marke zu entwickeln, empfiehlt sich ein ergänzendes fünfstufiges Pyramiden-Konzept.



Stufe 1: Worin bestehen die sichtbaren, nachweislichen, objektiven, messbaren Merkmale von Produkten, deren Bestandteilen oder Service-Dienstleistungen, die diesen Markennamen tragen?

Stufe 2: Welche Vorteile oder Problemlösungen bringen die Eigenschaften der Marke dem Kunden?

Auf diesen beiden Stufen findet heute Technologie- oder B2B-Marketing hauptsächlich statt. Das traditionelle, technologiegetriebene Unternehmen agiert auf der ersten Stufe, innovativere Firmen, die vielleicht schon einen Marketingverantwortlichen auf der Pay-Roll haben, bewegen sich auf Stufe 2 (amerikanische Pressemeldungen fangen standardmäßig, schon fast schematisch auf dieser Ebene an: Software x sorgt für einen schnelle ROI durch ein Steigerung der Produktivität ....)

Die nächst höheren Stufen haben noch wenige Technologie-Unternehmen erklommen:

Stufe 3: Welchen mentalen oder emotionalen Nutzen bekommen Kunden, wenn sie Produkte dieser Marken verwenden? Was empfindet der Kunde dabei?

Stufe 4: Was bedeutet „Wert“ für den Durchschnittskunden?

Stufe 5: Was macht die Eigenart der Marke im wesentlichen aus?

### **Budget-orientierte Markenkommunikation**

Bis zu diesem Punkt fällt „nur“ konzeptionelle Arbeit an, die prinzipiell Unternehmen unabhängig von Größe und Marketingetat leisten können. Dies ist keine Frage des Geldes, sondern eine des Willens und der Priorisierung (natürlich fällt die Konzeptionierung mit einer aufwändigen Marktforschung im Vorfeld leichter, aber in Zeiten des Internets und überbordender Informationsangebote geht es auch mit weniger kostenintensiven Schreibtisch-Recherchen).

Ein Markenkonzept ist jedoch zunächst nicht mehr als eine Willensbekundung, wie die Marke vom Kunden wahrgenommen werden soll. Was eine Marke tatsächlich ist, bestimmt nicht der Markenmacher, sondern der Markenrezipient. Die Marke entsteht erst in der Wahrnehmung des potentiellen Kunden, nicht am grünen Tisch.

Großunternehmen und Konzerne haben die Möglichkeit, mit Millionenetats die

Markenwahrnehmung über sämtliche Kommunikationskanäle, vor allem durch massive Werbung, zu beeinflussen oder gar zu steuern. KMUs müssen intelligentere und Budget-orientierte Wege in der Markenkommunikation gehen. Ein möglicher Weg in diese Richtung ist die Nutzung des Internets als Mastermedium der Marketingkommunikation.

### **Internet als Mastermedium**

Geschäftstätigkeiten verlagern sich mehr und mehr ins Internet, dies hat auch die dot.com-Krise nicht verhindert. Das Internet zum Mastermedium der Markenkommunikation zu machen, hat deshalb gleich zwei Vorteile. Zunächst ist man mit der Website und damit mit seinem Marketing nahe am Kunden, dort wo sich das Business abspielt. Zum zweiten kann man sein Budget weitgehend auf einen Punkt konzentrieren. Die Website kommuniziert alle wichtigen Aspekte einer Marke: Corporate Identity, Corporate Design, Produktaussagen vom obersten Level bis zum Datenblatt. Gestalt und Inhalte der Website sind für alle anderen Medien normativ.

Natürlich macht die Website nicht alle anderen Kommunikationsmedien überflüssig. Denn erstens will die Website auch gefunden werden und zweitens ist das haptische Papier, das man jemandem in die Hand drücken kann, nicht zu ersetzen. Aber statt aufwändig gestalteter Broschüren oder großen Anzeigen, genügen „Wegweiser“ auf die Website. Sie müssen – als Anzeige, Broschüre oder ähnliches - nur wenig Inhalt transportieren, schön und Marken-kompatibel aussehen. Gleiches gilt für alle anderen zu gestaltenden Unternehmensobjekte – von Produktverpackungen über das Briefpapier bis hin zu den Geschäftsräumen. Entscheidend für den Erfolg ist dabei weniger der Etat, sondern Kontinuität und Konsistenz auch im Detail (denn letztendlich sind dies Dinge, die ein Unternehmen ohnehin benötigt).

### **Budget-orientierte Kommunikation mit PR**

Ein weiterer wichtiger Baustein der budget-orientierten Markenkommunikation ist

PR als Alternative zur Werbung. Für den Preis einer Vierfarben-Fachzeitungsanzeige gibt es schon eine Menge Pressearbeit. Geht das Unternehmen dabei nach den Regeln der PR-Kunst vor – Lieferung von echten Informationen durch journalistisch korrekt geschriebene Pressemitteilungen – und konzentriert sich auf die wirklich wichtigen Medien, kann es damit ähnliche Wirkungen wie mit Anzeigen erzielen.

## **Zeithorizont**

Eine Marke fällt nicht vom Himmel und ein Produkt wird nicht Marke, weil es eine beschlossene Sache ist. Die Zeit spielt bei der Entstehung einer Marke eine wichtige Rolle. Es gibt Stimmen, die behaupten, bevor ein Unternehmen nicht mindestens 5 Jahre im Geschäft ist, kann es keine Marke sein oder haben – und wahrscheinlich habe diese Stimmen nicht unrecht.

Markenaufbau braucht Zeit. Deshalb ist neben einem stringenten, dokumentierten Konzept eine auf die Zielgruppe konzentrierte Kommunikation, Kontinuität und ein langer Atem erfolgskritisch.

Autor:

Hartmut Giesen

[giesen@tema.de](mailto:giesen@tema.de)

Literatur:

Ward, Scott; Light, Larry; Goldstine, Jonathan: What High-Tech Managers Need to Know About Brands.- Harvard Business Review, July-August 1999; S. 85 - 95

Weidner, Wolfgang: Industriegüter zur Marken machen.- Harvard Business Manager 5/2002; S. 101 – 106