

## DIE STRATEGISCHE BEDEUTUNG DER MARKENFÜHRUNG IN INDUSTRIEGÜTER-MÄRKTEN

Die Themen „Marke“ und „Markenführung“ haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, sowohl auf Ebene der wissenschaftlichen Forschung als auch auf der Ebene der Unternehmenspraxis. Tendenziell wird die Bedeutung der Marke stärker im Bereich der Konsumgüterindustrie und bei Dienstleistungen betont. Betrachtet man dagegen Industriegütermärkte, wird dem Thema Marke deutlich geringerer Stellenwert beigemessen bzw. wird Markenführung sehr eng gefasst und auf die Themen Corporate Design (Logo, etc.) und Werbung/Kommunikation reduziert.

Dementsprechend „einfach“ ist oftmals die Marketing-Abteilung und ihr Aufgabengebiet in diesen Unternehmen strukturiert – die Verantwortung ist auf die operative Marketing-Umsetzung im Bereich der Werbung, Internet-Kommunikation, Messeauftritte, etc. reduziert. Strategisch ist das Thema „Marke“ nur in seltenen Fällen verankert, Strategieentwicklungs-Projekte klammern das Thema häufig komplett aus.

Begründet wird diese Reduktion meist mit der Feststellung, dass in Industriegüter-Märkten rationale Entscheidungsprozesse vorherrschen und daher emotionale Themen wie Marke keine Relevanz für den Erfolg des Unternehmens besitzen.

Eine in Deutschland in vier zentralen Industriegütermärkten (Automobilzuliefer-, Chemie-, Elektro- und Maschinenbauindustrie) durchgeführte und im März dieses Jahres veröffentlichte Studie (Markus Richter: Markenbedeutung und -management im Industriegüterbereich, Gabler Verlag, 2007) stellt diese Annahmen stark in Frage. Wir haben hier einige der zentralen Ergebnisse für Sie zusammengefasst und die aus unserer Sicht zentralen Konsequenzen für Strategieentwicklungs-Prozesse in B2B-Firmen abgeleitet.

### Markenführung – ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg

Markus Richter ist in dieser Untersuchung der Frage nachgegangen, welche Aspekte der Markenführung in Unternehmen dieser vier Industriebranchen einen besonders starken Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg ausüben. Dabei wurde der Einfluss auf 3 unterschiedlichen Ebenen untersucht:

- Einfluss der Markenführung auf die Loyalität der Kunden
- Einfluss der Loyalität auf Aspekte des Markterfolgs wie bspw. Kundenzufriedenheit, Gewinnung neuer Kunden, Erfolgsquote in der Neuprodukteinführung, erzielbare Preisniveaus, etc.
- Einfluss des Markterfolgs auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens im Sinne der erzielten Umsatzrendite der letzten 3 Jahre im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern.

Im Rahmen der Markenführung ergeben sich 4 zentrale Einflussfaktoren sowohl auf die Loyalität, den Markterfolg und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Diese 4 Bereiche sollten von Industriegüterunternehmen deshalb besonders beachtet und strategisch gestaltet werden.

#### 1. Markenpositionierung – klare strategische Verankerung und kontinuierliche Pflege

Eine Marke darf auch im Industriegüterbereich nicht rein auf Aspekte des visuellen Erscheinungsbildes (wie Logo, Name, etc.) reduziert werden. Vielmehr ist ein zentrales Erfolgskriterium, ob das Unternehmen eine klare Vorstellung davon hat, wie die Marke zukünftig von Kunden und anderen Austauschpartnern wahrgenommen werden soll. Eine möglichst eindeutige und auf Produkt- und Serviceaspekte fokussierte Positionierung erhöht langfristig gesehen Markenloyalität und damit den Erfolg eines Unternehmens. Diese Positionierung sollte

Kontinuität zeigen, die laufende strategische Pflege und Anpassung sollte an den Grundpfeilern der Positionierung nicht allzu stark rütteln.

## **2. Gestaltung der Markenarchitektur – Nachvollziehbarkeit für Kunden ist Pflicht**

In der strategischen Sortimentsgestaltung sticht besonders der Aspekt der Verständlichkeit für Kunden hervor: je leichter und logisch nachvollziehbarer das Sortiment einer Marke strukturiert ist, umso stärker die Loyalität der Kunden. Darüber hinaus sollten Veränderungen in der Architektur des Markensortiments (Breite und Tiefe) nur mit größter Vorsicht durchgeführt werden, am Markt bereits gelernte, grundsätzliche Strukturmuster sind möglichst konstant zu halten. Zu häufige Veränderungen dieser strategischen Struktur führen zu Verwirrung bei Kunden und schädigen bereits aufgebaute Loyalität.

## **3. Gestaltung des operativen Markenauftritts – zentrale Markenbedeutung der Vertriebs-Mitarbeiter**

Unter allen möglichen Aspekten der operativen Umsetzung sticht im Rahmen dieser Untersuchung vor allem ein Aspekt heraus: die Konsistenz des Auftretens der Vertriebs-Mitarbeiter.

Sicherlich spielen auch Themen wie Einzigartigkeit und Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes im gesamten Kommunikations-Mix sowie Kontinuität im Bereich der operativen Umsetzungsmaßnahmen eine Rolle, den absolut stärksten Einfluss auf Markenloyalität und damit den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat aber das einheitliche und zur Markenpositionierung stimmige Verhalten aller Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Je besser es Unternehmen gelingt, den Vertriebsapparat auf die strategische Positionierung einzuschwören und das Verhalten der Mitarbeiter auf diese inhaltlichen Vorgaben auszurichten, umso eher lässt sich am Markt ein klares Bild der Marke aufbauen.

Damit erhalten alle Aspekte der Markenführung nach Innen eine zentrale Bedeutung – Themen wie Einbeziehung des Vertriebs in die Entwicklung der Markenstrategie, breite Kommunikation der Strategie nach Innen und Übersetzung in vertriebsrelevante Steuerungsvorgaben müssen in Industrieunternehmen deutlich stärker gewichtet werden.

## **4. Organisatorische Verankerung der Marken-Verantwortlichkeiten – ohne klare Strukturen kein Erfolg**

Ein vierter, wesentlicher Bereich stellt die Prozess-Ebene dar: wie klar sind in einem Unternehmen die Verantwortlichkeiten für das Thema Marke verteilt?

Hier zeigt sich immer wieder, dass das Thema Marke nicht nur in der Strategieentwicklung vernachlässigt wird, sondern in der Folge auch in der organisatorischen Verankerung: da häufig über eine Dachmarken-Konstruktion operiert wird, wird das Thema Marke aus den operativen Geschäftsbereichen abgeschoben. Eine hierarchische Zuordnung zur Marketing-Abteilung verläuft aber tendenziell eher ergebnislos, weil der Marketing-Abteilung selbst in Industriegüterunternehmen vielfach nur eine rein operative, auf klassische Werbethemen reduzierte Rolle zugesprochen wird. Dementsprechend reduziert sich auch das Thema Markenführung stark auf das Thema Corporate Design.

Vielmehr sollte die Markenverantwortung hierarchisch weit oben angesiedelt und den organisatorischen Bereichen mit unmittelbarer Vertriebsverantwortung zugeordnet sein – denn der Vertrieb hat für die Markenführung einen zentralen Stellenwert. Gleichzeitig darf aber die Markenführung nach Innen nicht nur auf den Kreis der Vertriebs-Mitarbeiter reduziert werden, weitere Bereiche mit Kundenkontakt wie Anwendungstechnik, Produktentwicklung, Serviceabteilungen etc. sollten sowohl in die strategische Weiterentwicklung der Marke einbezogen werden als auch laufend über Bedeutung und Wichtigkeit der Marke informiert werden. Nur wenn es gelingt, intern das Verständnis für das Thema Marke und die strategische Wichtigkeit der Marke aufzubauen, wird letztlich auch am Markt eine starke Marke aufgebaut.

Aus der Fülle möglicher Aspekte der Markenführung sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene stechen entsprechend der Untersuchungsergebnisse aus Deutschland diese zentralen Bausteine hervor. Gelingt es Industrieunternehmen mittelfristig, diese Erfolgskriterien im Unternehmen zu verankern, sollten sich positive Resultate auf die Loyalität der Kunden und damit auf den Markt- und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erzielen lassen.

**Institut für Marketing - Strategieberatung GmbH**

Grillparzerstraße 5a/Top 18 6020 Innsbruck, Austria

T: +43 (0)512 - 934 665

F: +43 (0)512 - 934 666

E: [info@institutfuermarketing.com](mailto:info@institutfuermarketing.com)

I: [www.institutfuermarketing.com](http://www.institutfuermarketing.com)