



Zu viel **Produkt**, zu wenig **Marke**

Über die strategische Notwendigkeit internationaler Markenbildung im BtoB-Segment

Die Deutschen exportieren nicht nur „wie die Weltmeister“, sie führen diesen Titel auch tatsächlich mit geradezu unheimlich anmutender Kontinuität. Dennoch wagt wob Vorstand Kurt Klein hier einen kleinen Diskurs über das mangelnde Markenbewusstsein vieler mittelständischer, exportorientierter Unternehmen und wetttert durchaus qualifiziert gegen den alleinigen Glauben an überlegene Produktqualität auf den internationalen Märkten.

Was bedeutet „Exportnation Nr. 1“ eigentlich?

Deutschland behauptet sich Jahr für Jahr im Ranking der Exportnationen auf dem Platz an der Sonne, aktuell mit 1.112 Mrd. \$. Die vielen großen, aber vor allem auch Tausende von mittelständischen Unternehmen schlagen sich im internationalen Wettbewerb hervorragend. Kein Grund zur Sorge also – auch wenn die Bundesagentur für Außenwirtschaft vorsorglich prognostiziert hat, dass Deutschland den Titel des „Exportweltmeisters“ schon 2008 an China abgeben müssen.

Aber ob nun Weltmeister oder Vizeweltmeister, ich möchte an dieser Stelle die These vertreten, dass die deutsche Wirtschaft viel zu häufig „nur“ ihre Produkte und Leistungen exportiert und viel zu wenig ihre Marken. Und das könnte auf Dauer doch zur Sorge Anlass geben, denn auf diese Weise bliebe Deutschland tatsächlich eine Exportnation und kein wirklicher Teilnehmer an der Globalisierung der Märkte. Deutschland bliebe ein Lieferant der globalen Player. Anders ausgedrückt: Man muss die Frage stellen, ob „Exportieren“ auf lange Sicht die Sportart ist, in der man Weltmeister sein muss.

Tatsache ist: Ein globaler Player (und nicht nur Exporteur) kann doch nur der werden, dem es gelingt, über seine Innovationen und Ingenieursleistungen hinaus auch seine Philosophie, seine Werte, seinen emotionalen Mehrwert, sein Handeln, seine Mitarbeiter (also seine Marke) in den Märkten bekannt zu machen und deren Bedeutung zu festigen. Nur so

ist man Bestandteil des Weltmarktes, distanziert seinen Wettbewerb und sichert sich die notwendigen Renditen.

Und ausgerechnet hier, gleichsam im „Epizentrum des Kapitalismus“, stützen die Deutschen sich lieber auf eine geradezu „kommunistisch“ anmutende Marke: „Made in Germany“. Die nämlich teilen sich in der Tat Tausende von Industrieunternehmen in Deutschland – gerade so, als befänden sie sich nicht im Wettbewerb, sondern gehörten einer Art Vertriebs- und Vermarktungs-Kolchose an! Das Bonmot, nach dem „Deutschland erfindet, USA und Asien vermarkten“, ist durchaus in diesem Zusammenhang zu betrachten. Aber woran liegt das nur? Hören wir mal genauer hin!

„Unser Produkt ist unsere Werbung“

Das dürfte einer der meistgeäußerten Sätze in Vertriebsabteilungen deutscher BtoB-Unternehmen sein. Und in diesem Satz ist auch der gesamte Trugschluss einer Branche verborgen. Diese Haltung postuliert nämlich nichts anderes als den Glauben, dass in BtoB-Zusammenhängen lediglich Fakten eine Rolle spielen.

Techniker, so glaubt man immer noch, seien wandelnde Rechenschieber, die nur aufgrund rationaler Argumente agieren, und jede Entscheidung im BtoB-Bereich sei rein fachlich geprägt. (So ist das ja auch an der Börse – und die Erde ist eine Scheibe.) Kurzum: Was ich nicht zählen, messen oder wiegen kann, ist kein Verkaufsargument.

Ich sehe es so: Dieser Satz ignoriert nicht nur den Umstand, dass Ingenieure keine Roboter sind, sondern er unterschätzt auch maßlos die tatsächlich galoppierenden Innovationsrhythmen technologischer Branchen. Viele Ingenieure sind überzeugt, dass „unser Produktvorteil eine kleine Ewigkeit hält“ oder dass „unsere Wettbewerber gar nicht in der Lage sind, mit uns gleichzuziehen“.

Wie wichtig ist Marke im BtoB-Umfeld?

		Neuartigkeit der Kaufsituation	
		gering	hoch
Wichtigkeit der Kaufsituation	gering	Marke = 1,5%	Marke = 3,5%
	hoch	Marke = 9,0%	Marke = 15,8%

Quelle: Homburg/Jensen/Richter (2006)

Bei wichtigen und neuartigen Kaufsituationen steigt die Bedeutung der Marke im BtoB-Umfeld immens an!

Das zeigt aber nicht nur eine Fehleinschätzung der tatsächlichen Lage, sondern auch ein gehöriges Maß an Überheblichkeit – und das war noch nie der Nährboden für Marktführerschaften. Schon gar nicht auf dem hart umkämpften Weltmarkt. Ich stelle der obigen Aussage deshalb mal einen Klassiker des BtoB-Brandings gegenüber, der zeigt, wie der messianische Zustand für eine Marke aussehen müsste.

„Nobody got ever fired for choosing IBM“

„Es ist noch nie jemand gefeuert worden, weil er sich für IBM entschieden hat.“ Das ist meiner Ansicht nach das Nonplusultra, das eine BtoB-Marke erreichen kann. Denn da steht nicht etwa „Nobody ever got fired by choosing IBM AS 400“, es geht gar nicht um den Preis, es geht auch nicht um die Performance. Hier geht es vor allem um eines: um Vertrauen in die drei Buchstaben! Mit all ihren Produkten und Dienstleistungen, ihren Servicemitarbeitern, ihrer Technologie und last but not least ihrer Ausstrahlung. Das ist nämlich ganz häufig die tatsächliche Motivlage von kaufmännischen und technischen Entscheidern: die Sicherheit, bei einer Entscheidung für das Unternehmen, aber auch für sich selbst, keinen Fehler zu machen. Dieses Gefühl von Sicherheit ist bei BtoB-Marken durchaus parallel zu dem Versprechen von Glück zu sehen, das etwa eine BtoC-Marke dem Verbraucher gibt.

Dass man hinterher alles rationalisieren können muss, das wissen wir alle: Männer beim nachträglichen Argumentieren des Autokaufs (Da wird jeder BMW, Porsche oder Audi zum Fortbewegungsmittel der schieren Vernunft), Frauen beim Vorrechnen des immensen Preisvorteils, den sie

durch den Kauf von gleich zwei Paar Schuhen erzielt haben. Tatsache ist jedenfalls, dass dieses Vertrauen selten auf Dauer auf einem einzigen Produktvorteil aufgebaut wird, sondern fast immer auf der Unternehmensmarke.

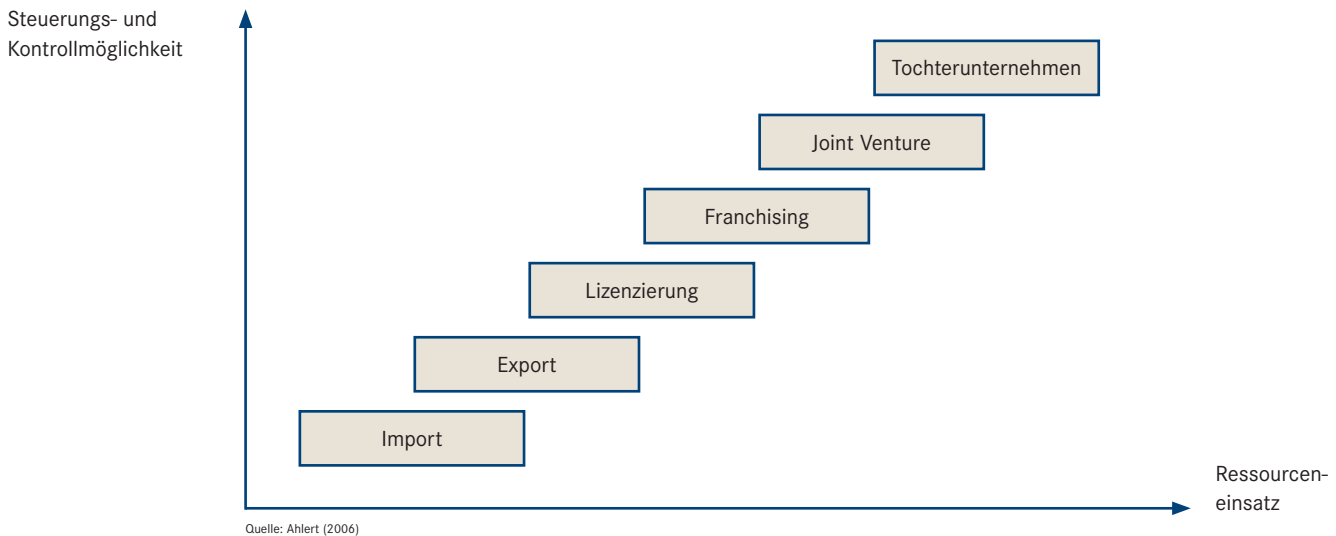
Marke ist ein Stück abgenommene Verantwortung

Das ist noch ein Klassiker. Der Satz von Hans Domizlaff gilt nicht nur **auch** im internationalen Maßstab, sondern **gerade** dort: Marke ist ein Stück abgenommene Verantwortung. Hier liegt denn auch womöglich die entscheidende Schnittstelle, die den Unterschied macht: ein generisches Produkt „Made in Germany“ oder eine global agierende Unternehmensmarke.

Ich möchte einige der Faktoren nennen, die den Aufbau einer solchen international tragfähigen Marke begünstigen (Ich sage „einige“ und nicht „alle“).

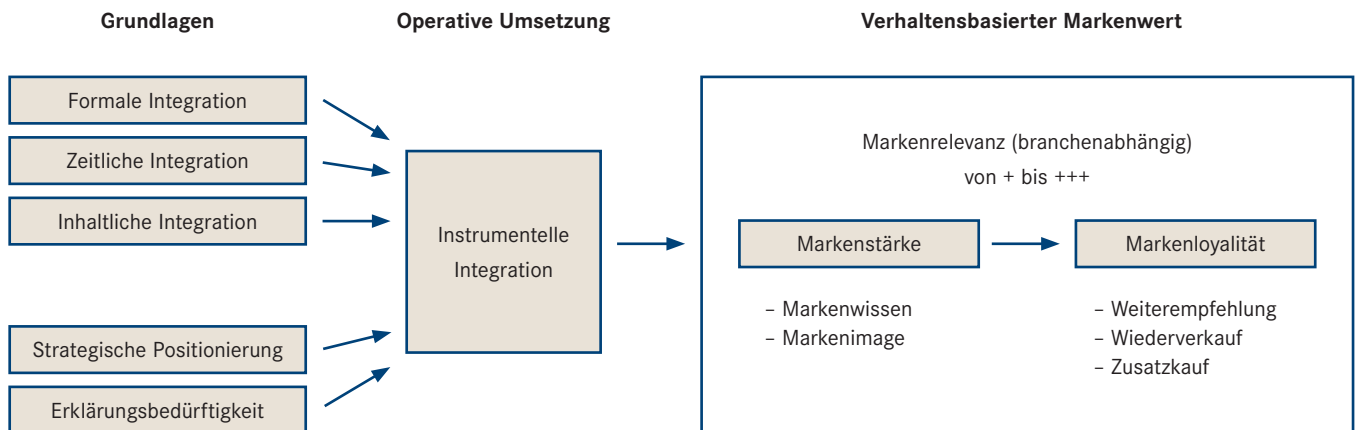
Möchte man seine Marke international installieren, sollte man zunächst unternehmensintern die Marschrichtung definieren – und die kann nur „top down“ sein. Das ist zwar trivial, aber wichtig. Alles andere ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Zudem sollte man sich genügend Zeit lassen – für einen internationalen Erfolg ist es unabdingbar, einen nachvollziehbaren Prozess zu durchlaufen, den man immer wieder Gegenchecks unterzieht, um so zu einem wirklich durchdachten und tragfähigen globalen Markenkonzept zu kommen.

Grundformen der Internationalisierung



Grundformen der Internationalisierung: Mit wachsendem Ressourceneinsatz steigt auch die Möglichkeit gezielter Steuerung und Kontrolle.

Integrierte Kommunikation als Treiber des Markenwertes – Modell der Studie



Quelle: wob (2007)

Integrierte Kommunikation ist der treibende Faktor bei der Steigerung des Markenwertes!

Davon abhängig ist auch die Glaubwürdigkeit: Man soll die Definition seiner Marke nicht **erfinden**, sondern **finden**: im Unternehmen selbst. Denn allein dort liegt ihre glaubwürdige und damit auch tragfähige Version verborgen. Fast unnötig zu erwähnen: Die Marke muss sich dabei von ihren Konkurrenten differenzieren, denn wer sich am Wettbewerb anlehnt, fällt um, wenn dieser sich bewegt. Hier wird der Wert einer tragfähigen Unternehmensmarke wiederum deutlich: Es ist leichter, sich langfristig mit einer emotional getragenen Unternehmensmarke zu differenzieren als mit vielleicht nur kurzfristigen Produktvorteilen (so „Made in Germany“ sie auch sein mögen).

Daraus folgt auch, dass man eine global gültige BtoB-Marke in der Regel nicht mit Handelsvertretungen in einzelnen Ländern macht. Setzen Sie alle Anstrengungen daran, zumindest sukzessive Ihre Marke in den Vordergrund zu stellen, besser: sie alleine zu führen. Andernfalls stärkt man nur Importeure vor Ort, nicht die eigenen Assets. Seien Sie hier konsequent. Das ist oft einfacher, als man denkt.

Im Gegensatz zu BtoC-Brands trägt unser Kapital Schuhe, denn BtoB-Marken hängen an Menschen, nicht im Regal. Es ist also unerlässlich, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter die Marke leben können, sie verkörpern, sozusagen 1:1 für sie stehen. Investieren Sie in diese Erkenntnis.

Und last but not least: Da wir ja über Markenführung sprechen, kommen wir um die Markenkommunikation nicht herum. Und Markenführung läuft besonders international, besonders im BtoB-Bereich und besonders im 21. Jahrhundert über integrierte Kommunikation, bei der sich Ihre Marke im Gegensatz zu BtoC einer ganzen Toolbox von Maßnahmen

bedienen kann und muss – hier spielen neben der Klassik und PR ganz besonders Webdialog und Event-Marketing eine entscheidende Rolle.

Und gerade die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Vielfalt von Maßnahmen ist es dann wieder, die deutlich macht, warum die Marke sauber definiert sein muss – denn sie sollte eben in allen Kanälen, in allen Maßnahmen, in allen Märkten gleichartig sein. Dafür müssen einerseits die Konzepte und andererseits die Tools geschaffen werden.

Aber wie dem auch sei: Der Weg deutscher Investgüter-Marken hin zu internationalen BtoB-Brands, von einem wie auch immer gearteten Status quo hin zum „Desired Brand“, dem Soll-Zustand, kann nur von der Einsicht gesteuert werden, dass das immer gleiche Verharren auf klassischen deutschen „Weltmarktugenden“ nicht weiterführt. „Made in Germany“ muss in Zukunft Marken meinen und nicht Produkte.