

Achim Burkhardt

Positionierungsansätze für B2B-Marken

Dargestellt am Beispiel des Maschinen- und Anlagenbaus

1. Ausgangslage und Problemstellung	1
2. Grundsätzliche Positionierungsansätze für B2B-Marken	3
3. Positionierungen im Maschinen- und Anlagenbau - eine empirische Analyse	5
4. Motivationale Positionierungsräume für B2B-Marken	6
5. Fazit	7

1. Ausgangslage und Problemstellung

Laut Literatur beginnt man sich im Gegensatz zum B2C-Sektor im B2B-Bereich, hier verstanden als Interaktion und Transaktion zwischen einem Verkäufer aus dem Business-Sektor mit einem Käufer aus dem Business-Sektor, erst in jüngerer Vergangenheit und nur vereinzelt für den Markenaufbau und die Markenkommunikation zu interessieren. Belegt wird dies anhand dem Anteil von nur etwa 20% der B2B-Markenneuanmeldungen an allen Neuanmeldungen im Jahre 2000 sowie einer Studie von Sattler/Pricewaterhouse Coopers, nach der der Markenwert in B2B-Märkten nur etwa 18% des Unternehmenswertes gegenüber 56% in B2C-Märkten beträgt (Pförtsch/Schmid 2005, S. 2). Dies erscheint Pförtsch/Schmid umso erstaunlicher als die wesentlichen Faktoren der Markenrelevanz wie eine zunehmende Homogenisierung bzw. Konvergenz des Angebotes, die erhöhte Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Leistungsangebotes sowie die sinkende Möglichkeit, Preisprämien über rein funktionale Nutzenparameter zu erlangen, in B2B-Märkten genauso gegeben seien wie in B2C-Märkten (Pförtsch/Schmid 2005, S. 2 f.).

Nach Ansicht des Verfassers trifft diese Analyse nur teilweise zu. Wie sonst ist das Phänomen der sogenannten Hidden Champions¹ zu erklären, die nahezu ausschließlich in B2B-Märkten anzutreffen sind und denen es nicht selten gelingt, Weltmarktanteile von bis zu 80% zu erlangen (Simon beziffert die Anzahl der Hidden Champions im Jahre 2007 allein in Deutschland auf 1174 Unternehmen (Simon 2007, S. 30))?. Dies bedeutet nicht weniger als, dass diese Hidden Champions bei den für sie relevanten Absatz-

¹ Kriterien für Hidden Champions nach Simon (Simon 2007, S. 29): Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa (Marktstellung wird durch absoluten Marktanteil oder relativen Marktanteil (eigener Marktanteil/Marktanteil des stärksten Konkurrenten) angegeben); Umsatz unter 3 Mrd. Euro; Geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit)

marktzielgruppen zum einen über überragende Bekanntheitswerte und zum anderen über ausgezeichnete Präferenzwerte und entsprechende Images verfügen müssen. Entsprechend sind auf den Absatzmärkten die für starke Marken relevanten Wirkgrößen allesamt erfüllt. Wie ist nun dieser scheinbare Widerspruch aufzulösen?

Der erste Erklärungsansatz ist der, dass viele Autoren - erfahrungsgetrieben durch die strahlkräftigen Marken im B2C-Bereich - offensichtlich implizieren, dass starke Marken grundsätzlich über eine hohe Bekanntheit in der breiten Öffentlichkeit verfügen müssen. Hier ist zu entgegnen, dass für die Einschätzung der Markenstärke in erster Linie die für die Marke tatsächlich relevanten Zielgruppen herangezogen werden sollten. Alles andere ist eine Frage der Effizienz des Markenaufbaus und der Markenführung. Hieran ändert auch das immer wieder gerne angeführte Beispiel von Intel wenig. Nicht für alle B2B-Marken eignet sich der durch Intel beschrittene Weg des Ingredient Branding zum Endverbraucher hin. Oder sollte man diese Erfolgsgeschichte einem Hersteller wie Wirtgen, der mit 70% Weltmarktanteil Marktführer für Straßenfräsen ist, im Sinne von „Autobahn A1, gefräst mit Maschinen von Wirtgen“ zur Nachahmung empfehlen?

Der zweite Erklärungsansatz für obigen Widerspruch besteht darin, dass offensichtlich – auch hier aus der Beobachtung der Genese starker B2C-Marken – Markenführung immer noch primär mit Kommunikation (vor allem Werbung) gleichgesetzt wird. Diese Ansicht verkennt, dass starke Marken auf der Grundlage

- einer stimmigen Konzeption, die alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie umfasst,
- einer konsistenten Vermittlung der Markenkonzeption durch Leistungs- und Kommunikationsprozesse sowie
- der Erfüllung des von der Marke gegebenen Versprechens am Ort und im Moment der Wahrheit, an den Kundenkontaktpunkten entstehen (vgl. Abbildung 1).

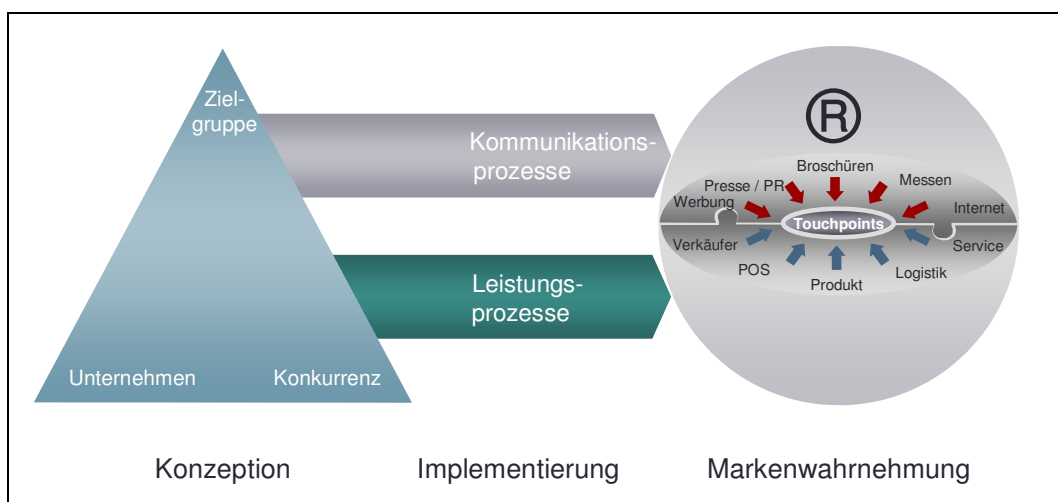


Abbildung 1: Starke Marken entstehen aus dem stimmigen Dreiklang von strategischer Konzeption, Implementierung und Markenwahrnehmung

Neben den Kommunikationsprozessen ist zur Markenbildung eben auch der Leistungsprozess von entscheidender Bedeutung. Das ist der Bereich, den schon Domitzlaff in den 1930er Jahren als Grundlage für die „natürliche Markenbildung“ bezeichnet hat. Sein erstes Grundgesetz der natürlichen Markenbildung lautete entsprechend: „Die Voraussetzung der natürlichen Markenbildung ist die Warenqualität“ (Domitzlaff 1992, S. 37). Ganz offensichtlich ist es vielen Hidden Champions gelungen, auf der Basis einer intelligenten, spezialisierten Konzeption für ganz klar fokussierte Zielgruppen und überzeugenden Leistungen auf dem Wege der natürlichen Markenbildung zu sehr starken Marken bei ihren relevanten Absatzmarktzielgruppen zu werden. Das Problem der meisten Hidden Champions liegt nach unserer Beobachtung eher im kommunikativen Bereich. Da viele B2B-Unternehmen vor allem in dem in diesem Papier betrachteten Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus durch Techniker und Ingenieure dominiert sind und diese schon traditionell der „Werbung“ gegenüber eher skeptisch eingestellt sind, dominiert eine eher kleinteilige, sehr technische Kommunikation. Zentraler Ausgangspunkt für die Markenbildung und die Erzeugung eines klaren und eindeutigen Markenbildes ist neben einer konsistenten Identität der Marke aber auch eine klare und eindeutige Positionierung (hier verstanden als Position im mehrdimensionalen und von der Zielgruppe zur Differenzierung von B2B-Marken verwendeten Wahrnehmungsraum (Strebinger (2008), S. 66)). Hier sind bei vielen B2B-Marken tatsächlich noch deutliche Defizite zu konstatieren.

Der folgende Beitrag konzentriert sich entsprechend der Problemstellung auf die Darstellung von potenziellen Markenpositionierungen für B2B-Marken, auf die Analyse von im Maschinen- und Anlagenbau vorherrschenden kommunikativen Positionierungen sowie auf motivationale Positionierungsräume für B2B-Marken in diesem Bereich.

2. Grundsätzliche Positionierungsansätze für B2B-Marken

Im Folgenden wird ein Ansatz für Positionierungsoptionen für B2B-Marken vorgestellt, der auf dem semantischen Netzwerkmodell zur Interpretation von Gedächtnisinhalten nach Grunert basiert (Grunert (1982)). Ansatzpunkt für die idealtypische Typologisierung von Positionierungen bildet die Frage, welche Arten von Assoziationen zu B2B-Marken unterschieden werden können. Grundsätzlich sind hier die **Kenntnis** (Assoziationen zwischen Alternativen und Merkmalen (z.B. Dürr bietet innovative Produkte an), die **Anforderung** (Assoziationen zwischen Bedürfnissen und Merkmalen (z.B. die mit der Assoziation des Merkmals „geringer Energieverbrauch“ verbundene Assoziation des Bedürfnisses „Effizienz der Produktion“) sowie die **Erfahrung** (Assoziationen zwischen Alternativen und Anwendungen) voneinander zu unterscheiden. Ein positionales Netzwerkmodell für B2B-Markententscheidungen ist in Abbildung 2 dargestellt. Entsprechend lassen sich folgende idealtypischen Imagestrukturtypen unterscheiden: das angebotsgeprägte Image (geprägt durch starke Assoziationen zwischen Angebotsmerkmalen und der B2B-Marke, z.B. Eisenmann ist ein Anbieter von Lackieranlagen) sowie das nutzengeprägte Image (geprägt durch starke Assoziationen zwischen Kaufmotiven und B2B-Marke, z.B. Eisenmann steht für den „Erfolg seiner Kunden dank führender Technologie“) (Hätty (1989), S. 201ff.; Burkhardt (1997), S. 91ff., 129ff.).

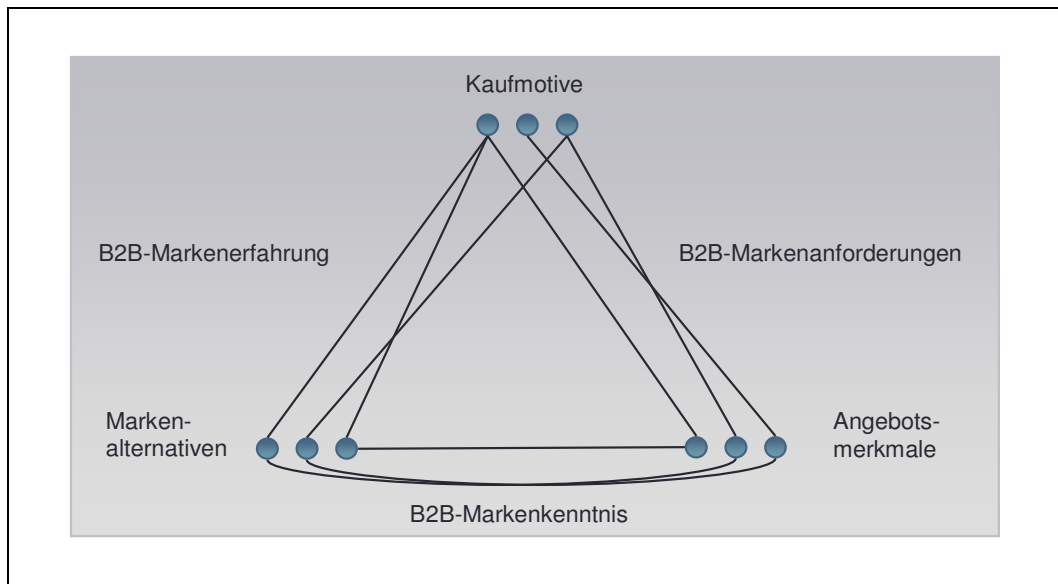


Abbildung 2: Positionales Netzwerk für B2B-Markenswahlentscheidungen

Kennzeichen der angebotsgeprägten Positionierungen ist der selbstbeschreibende Charakter. So werden angebotene Produkte oder Services, durch Innovation neu geschaffene Kategorien, durch die Marke besetzte Kategorien oder auch eine internationale bzw. globale Marktpräsenz zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzengeprägte Positionierungsansätze dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Kunden zum Inhalt haben.

Angebotsgeprägte Ansätze zur Markenpositionierung, die auf Pionierleistung zur Besetzung einer Kategorie, Marktführerschaft, die Spezialistenrolle der Marke oder ähnliches fokussieren, sind generell für die häufig hoch spezialisierten und entsprechend fokussierten Wettbewerbsstrategien der Hidden Champions in B2B-Märkten gut geeignet. Allerdings stellt Simon in seiner Untersuchung fest, dass sich gegenüber den 90er Jahren, in denen die Fokussierung die vorherrschende Strategie war, bei vielen Hidden Champions aus Wachstumsgründen zunehmend Diversifikationstendenzen bemerkbar machen (Simon 2007, S. 104 ff.). Und hierfür sind angebotsgeprägte Positionierungsansätze in aller Regel wenig geeignet.

Nutzenbezogene Positionierungsansätze sind dagegen als Imageklammer für eine Vielfalt von Angeboten und damit für die mit Diversifikationen unter einer Marke einhergehenden Markentransfers sehr gut geeignet und ermöglichen eine positive Integration verschiedener Images unter einem Dach. Nach unserer Erfahrung haben nutzenbezogene Positionierungsansätze außerdem eine Reihe von Vorteilen, weshalb man sie bei der Entwicklung von B2B-Positionierungen für diversifizierende Marken ernsthaft in Erwägung ziehen sollte:

- Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition.
- Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen.
- Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern.
- Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen.

- Diese Ansätze sind nach erfolgter, kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren.

3. Positionierungen im Maschinen- und Anlagenbau - eine empirische Analyse

Um der Frage nachzugehen, welche Positionierungsansätze im Maschinen- und Anlagenbau tatsächlich Verwendung finden, haben wir im September 2011 eine kommunikative Positionierungsanalyse bei 19 international tätigen Anlagen- und Maschinenbauern durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich, wenig überraschend, dass ein Großteil (14 Unternehmen) der Anbieter mit angebotsgeprägten kommunikativen Positionierungen operiert. Hiervon beschreiben elf Unternehmen in erster Linie ihr Angebot bzw. ihre Branche, während drei Unternehmen ihre Innovationsstärke in den Mittelpunkt ihrer Positionierung stellen. Nutzengeprägte Positionierungen werden von fünf Unternehmen angewendet, wobei drei Unternehmen den Erfolg ihrer Kunden als Positionierungsansatz wählen. Abbildung 3 zeigt die verwendeten Positionierungsansätze im Überblick.

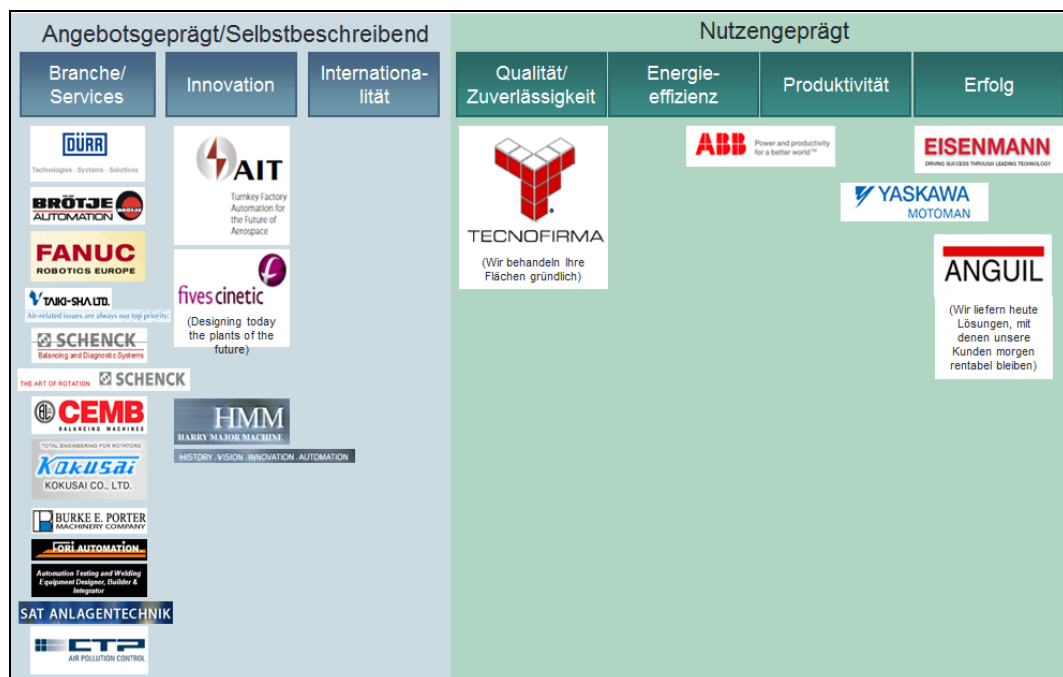


Abbildung 3: Kommunikative Positionierungen im Maschinen- und Anlagenbau

4. Motivationale Positionierungsräume für B2B-Marken

Der Frage, welche motivationalen Positionierungsräume sich für Marken im Maschinen- und Anlagenbau anbieten, sind wir mit einer qualitativen Befragung im Oktober 2011 nachgegangen. In Abbildung 4 sind die möglichen Nutzen bzw. Motive dargestellt, die mit dem Angebot im Maschinen- und Anlagenbau einhergehen (fett gedruckt und mit blauen Kästen hinterlegt).

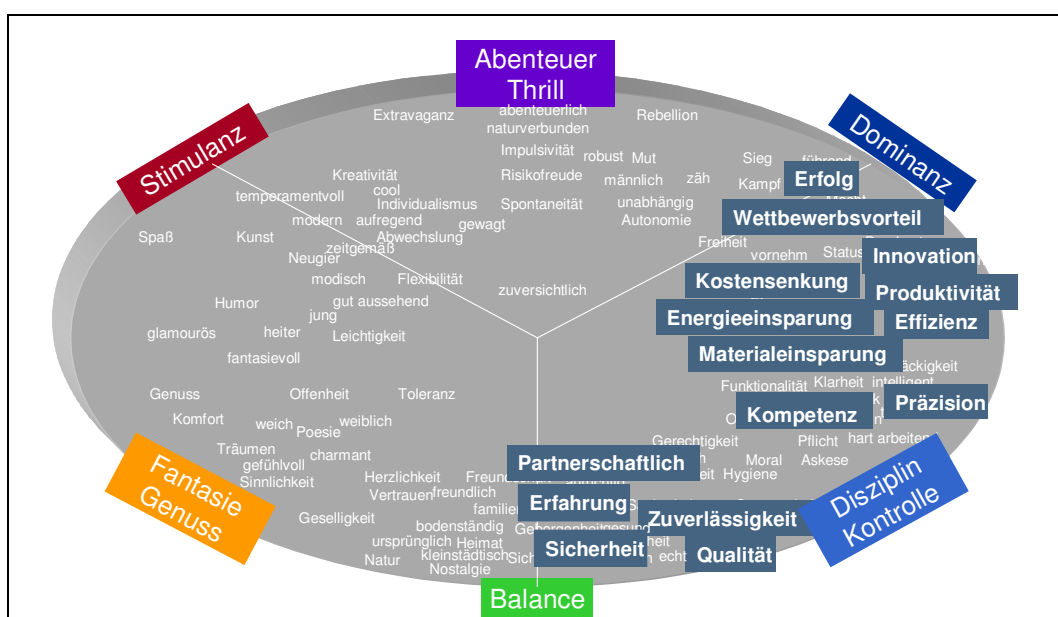


Abbildung 4: Motivationale Positionierungsräume für B2B-Marken

Zunächst zeigt sich im Ergebnis ein im Vergleich zu den Positionierungsräumen für B2C-Marken klar eingeschränkter potenzieller Positionierungsbereich. Die eruierten Nutzen befinden sich ausschließlich in den Motivfeldern Dominanz, Disziplin/Kontrolle und Balance². Die Motivfelder Fantasie/Genuss, Stimu-

² Häusel (Häusel 2005, S. 29 ff.) unterscheidet in seinem Motivmodell basierend auf dem Züricher Modell sozialer Motivation nach Bischof drei Hauptmotivsysteme: die **Dominanz** (Die Befehle des Dominanz-Systems lauten z.B.: Setze dich durch! Strebe nach oben! Sei besser als Andere!), die **Balance** (Die Befehle des Balance-Systems lauten: Vermeide jede Gefahr! Vermeide jede Veränderung! Vermeide jede Störung und Unsicherheit!) sowie die **Stimulanz** (Die Befehle des Stimulanz-Systems lauten: Suche nach neuen, unbekanntem Reizen! Brich aus dem Gewohnten aus! Entdecke und erforsche deine Umwelt!).

Da die Motivsysteme unabhängig voneinander sind, sind sie meist zugleich aktiv. Daraus ergeben sich die Mischungen **Abenteuer/Thrill** (Mischung aus Dominanz und Stimulanz; Die psychologische Erklärung des Abenteurers ist einfach: Auf der einen Seite will man über sich hinauswachsen und sich beweisen (=Dominanz). Auf der anderen Seite möchte man Neues entdecken (=Stimulanz)), **Fantasie/Genuss** (Das Stimulanzsystem motiviert dazu, aktiv nach Neuem und nach unbekanntem Genüssen zu suchen, das Balance-System bremst dabei) und **Disziplin/Kontrolle** (Das Balance-System fordert, dass alles seine Ordnung hat und stabil bleibt, sich möglichst nichts verändert. Das Dominanz-System dagegen möchte das Geschehen regeln).

lanz sowie Abenteuer/Thrill spielen dagegen laut unserer Befragung bei Kunden als Motive für die Kaufentscheidung im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus keine bedeutende Rolle.

Unsere Ergebnisse legen nahe, dass zumindest Marken im Maschinen- und Anlagenbau in erster Linie die Markenfunktionen Risikoreduktion (Sicherheit, Vertrauen) und Informationseffizienz (Orientierung, Wiedererkennung, Herkunft, Kenntnis) erfüllen (Riesenbeck/Perrey 2004, S. 22). Der mit Marken verbundene ideelle Nutzen (Selbstverwirklichung, Selbstdarstellung, Identifikation) scheint sich hauptsächlich in den Motivfeldern der Dominanz (im Sinne des Erfolgs für den Entscheider) sowie der Disziplin/Kontrolle (Kompetenz und Effizienz des Entscheiders) widerzuspiegeln.

Unsere qualitativen Ergebnisse erscheinen insoweit valide, als auch Häusel in seinen quantitativen Untersuchungen bei B2B-Entscheidern einen deutlich höheren Anteil an Erfolgsorientierten identifiziert als in der Normalbevölkerung (24% Anteil Performer gegenüber 7% in der Normalbevölkerung (Häusel 2008)).

5. Fazit

Marken werden auch im Geschäft zwischen Unternehmen immer wichtiger. Der vorliegende Beitrag zeigt potenzielle kommunikative Positionierungsansätze für B2B-Marken auf und macht deutlich, dass im Falle von heute zunehmend vorzufindenden Diversifikationsstrategien die Wahl von angebotsorientierten Ansätzen, welche das Unternehmen und seine Leistungen beschreiben, kein adäquates Mittel sein kann. Als Alternative werden am Beispiel des Maschinen- und Anlagenbaus mögliche motivationale Ansätze vorgestellt, die als Positionierungsansatz die Strategie der Diversifikation kommunikativ wirksam unterstützen können.

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Domizlaff, H. (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg.

Grunert, K.G. (1982): Informationsverarbeitungsprozesse bei der Kaufentscheidung: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz, Frankfurt a.M.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Häusel, H.-G. (2005): Brain Script – Warum Kunden kaufen, Freiburg – Berlin – München – Zürich.

Häusel, H.-G. (2008): Brain View – Warum Kunden kaufen, Freiburg – Berlin – München – Zürich.

Pförsch, W.; Schmid, M. (2005): B2B-Markenmanagement – Konzepte; Methoden, Fallbeispiele, München.

Riesenbeck, H./ Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke - Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt/Wien.

Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York.

Strebinger, A. (2008): Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, Wiesbaden.