



## Brand-Management als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Der Erfolg eines Unternehmens wird im B2B Geschäft in erster Linie den Produkten zugeschrieben – doch Produkte werden zunehmend austauschbarer. Im Zulieferbereich, in dem die Produkte zusätzlich spezifiziert werden, zählt in Kundenverhandlungen sehr schnell ausschließlich der Preis als Verhandlungsargument. Damit beginnt die negative Preisspirale: sobald der Preis im Vordergrund steht, geht es um Kosten – in diesem Fall wird insbesondere an den Stellen gespart, an denen es nicht direkt um das Produkt geht, also in nachgelagerten Strukturen, bei eigenen Lieferanten, beim Personal etc. Die Einsparungen wiederum wirken sich negativ auf das Produkt aus.

Konsequentes Brand Management wirkt dieser Negativspirale entgegen. Es setzt als unverwechselbare Leistung eines Unternehmens auf ein erstklassiges Produkt, das einen Teil der Identität des Unternehmens verkörpert. Diese Unternehmensidentität ist einzigartig und Kern der Unternehmung, denn sie kann weiter gepflegt werden und weiter bestehen, wenn das Produkt bereits durch ein anderes Produkt abgelöst wurde. Sich der Identität bewusst zu werden, sie konsequent zu gestalten, zu pflegen und zielgerichtet einzusetzen, ist die Aufgabe von Brand-Management, sowohl im B2C als auch im B2B Bereich.

### Inhalt:

Business Case Brand Management .....	2
Aufgabe: .....	2
Budget .....	2
Zeitplan .....	3
Vorbereitung.....	3
Umsetzung.....	4
Das Handbuch der „Corporate Identity“ (CI) .....	4
Akzeptanz.....	5
Internationale Adaption .....	6
Erfolgsmessung .....	6
Zusammenfassung .....	7
Kontaktdaten.....	8

## BITKOM Marketing Services

Bundesverband  
Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und  
neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
+49. 30. 27576-0  
Fax +49. 30. 27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

### Ansprechpartner

Oliver Hickfang  
Bereichsleiter  
Marketing & Vertrieb  
+49. 30. 27576-123  
Fax +49. 30. 27576-400  
o.hickfang@bitkom.org

### Präsident

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.  
August-Wilhelm Scheer

### Hauptgeschäftsführer

Dr. Bernhard Rohleder

## Business Case Brand Management

Ein dynamisches Elektronikunternehmen stellt Komponenten für Notebooks mit einer eigenständigen - auch für den Nutzer identifizierbaren Funktion - sowie Komponenten für Mobilfunkgeräte her. Versuche, im Endkundengeschäft mit einem eigenen Produkt auf den Markt zu gehen, wurden angesichts der notwendigen hohen Investitionen in die Marke aufgegeben, die Konzentration der Geschäftstätigkeit wurde daher bereits vor Jahren auf das Komponentengeschäft gelegt. Dieses zeichnet sich durch sehr kurze Produktlebenszyklen und einen hohen Preisdruck aus, die Komponenten sind in ihren Schnittstellen weitgehend spezifiziert und damit leicht durch vergleichbare Produkte ersetzbar.

Die Position des Marktführers in diesem Markt-Segment konnte durch eine hocheffiziente Entwicklung und einer sehr kostengünstigen Produktion erworben werden. Der globale Wettbewerb und die fortschreitende Preisdegression zwingen allerdings zu immer höheren Stückzahlen mit zunehmender Tendenz zum reinen preisorientierten Spot-Geschäft. Aus Kostengründen wird das Geschäft weitgehend elektronisch abgewickelt, was die Möglichkeit der persönlichen Einflußnahme der Verkaufsorganisation begrenzt.

Eine Analyse der internen Situation ergibt, dass die Kommunikation (inkl. Administration) mit dem Kunden sehr effektiv abläuft und nur wenig Spielraum zur Optimierung zulässt. Die schnelle Reaktion des Wettbewerb im Markt wirkt einer Kundenbindung jedoch entgegen. Trotz Technologievorsprung und Qualitäts-Führerschaft verliert das Unternehmen ein erhebliches Volumen an den Wettbewerb, wenn dieser den Tagespreis unterbietet, der Verzicht auf positive Merkmale des Produktes wird somit zugunsten des niedrigeren Preises in Kauf genommen.

### Aufgabe:

Das Unternehmen entscheidet sich im Rahmen einer Umstrukturierung für eine neue, qualitätsorientierte Vertriebsstrategie mit folgenden Komponenten:

- Direkte Betreuung ausgewählter Großkunden durch jeweils einen eigenen Mitarbeiter.
- Betreuung mittlerer Kunden durch Distributoren vor Ort.
- Logistik für große und mittlere Kunden ausschließlich direkt ab Werk.
- Betreuung und Belieferung kleinerer Kunden über Distributoren vor Ort.
- Konsequenter Aufbau eines Brands, der die Kunden veranlasst, von sich aus Interesse an einer festen Kunden – Lieferanten – Bindung zu entwickeln.

### Budget

Auf der Basis einer rollierenden Drei-Jahresplanung wurden zwei Szenarienplanungen erstellt: eine Planung ohne Brand-Initiative und eine Planung mit Brand-Initiative. Ca 2% des wirtschaftlichen Ergebnisses beider Szenarien-Planungen wurde für

Mit **fokussiertem Brand Management** kann selbst Marktführerschaft weiter ausgebaut werden.

Eine neue, qualitätsorientierte **Vertriebsstrategie** wird eingeführt, Kunden werden vor Ort betreut, dadurch entwickeln sie ein eigenes Interesse an einer starken Bindung.

Kundenbefragungen und Benchmark - Studien zur Verfügung gestellt, ca. 20% der Differenz wurde für die Brand-Initiative, weitere 20% für zusätzliche unterstützende Maßnahmen des Brandmanagement eingesetzt. Das Controlling erstellte einen monatlichen Bericht.

Um den Aufwand in vertretbaren Grenzen zu halten, wurden die Kosten der Mitarbeiter nicht berücksichtigt. Die aufsummierten tatsächlichen Kosten sollten sich innerhalb von 3 Jahren amortisieren.

## Zeitplan

- Für das Gesamtprojekt wurde ein Detailplan für 18 Monate erstellt.
- Kundenumfrage, Benchmarkstudie: 3 Monate
- Brand-Redesign: 3-Monate
- Umsetzung der Druckschriften: Vorbereitung 4 Monate, Einführung 1 Monat.

Vorbereitungen zum Brandmanagement bestimmten in erster Linie die **Inhalte der Unternehmensidentität** sowie das eigene Profil

## Vorbereitung

Die Vorbereitungen zum Brandmanagement bezogen sich im Wesentlichen auf die inhaltliche Bestimmung der Unternehmensidentität und des eigenen Profils.

1. Eine Kundenumfrage bezog sich auf Unterschiede einzelner Hersteller bezüglich Produkt, Technologie und Qualität. Das Ergebnis zeigte, dass selbst deutliche Unterschiede nur in geringem Umfang wahrgenommen wurden. So konnte lediglich 2% der Kunden den Komponentenhersteller spezifizieren, 34% der Kunden erteilten sogenannte Empfehlungen an den Einkauf, die übrigen Kunden machten ihrem Einkauf keine Vorgaben. Etwa 16% der Kunden außerhalb Europas konnten die Kernkompetenzen Technologieführerschaft und Qualität des Unternehmens nennen.
2. In einer Benchmarkstudie wurde die eigene Unternehmensposition detailliert untersucht und in Relation zu den 5 wichtigsten Wettbewerbern gestellt. Neben einigen wirtschaftlichen Daten lag der Schwerpunkt der Studie auf Technologie (Forschung, Entwicklung, Produktion, Baugröße, Produktzyklus etc.) sowie Qualität und Service (fehlerhafte Komponenten bei Anlieferung, Lebensdauer, Reklamationsquoten, Abwicklung von Reklamationen, technischer Support etc.). Als Ergebnis konnte die Behauptung des Unternehmens, die Technologie- und Qualitätsführerschaft zu besitzen, eindeutig nachgewiesen werden. (Kundenumfrage und Benchmarkstudie wurden zur Wahrung von Anonymität und Objektivität durch ein externes Unternehmen durchgeführt).
3. Vertrieb und Marketing erstellten zur Überprüfung der Qualifikation ein Anforderungsprofil für die Distributoren. Die Überprüfung selbst wurde einem externen Beratungsunternehmen übertragen, um subjektive Beurteilungen aus langer Bekanntschaft zu vermeiden. Die Beurteilung sollte die lokale Kundensicht ebenso berücksichtigen wie die Bereitschaft und Fähigkeit, die neue Identität zu

Eine **Benchmarkstudie** bestätigte die Annahme des Unternehmens, als Technologie- und Qualitätsführer wahrgenommen zu werden.

Für Distributoren wurde ein **Anforderungsprofil** erstellt, um Schwachstellen zu erkennen und zu beheben.

kommunizieren und durch den eigenen Auftritt zu vermitteln. Die Überprüfung ergab, dass nur etwa ein Drittel dem Anforderungsprofil völlig entsprachen. Bei einem weiteren Drittel wurden Veränderungen veranlasst, das dritte Drittel wurde durch Nachfolgeunternehmen ersetzt. Schwachstellen wurden insbesondere bei der Kommunikation und bei dem „kulturellen Fit“ offensichtlich. Diese bereits latent bekannten Schwächen wurden erneut bestätigt und nun konsequent abgestellt.

## Umsetzung

Die Benchmarkstudie lieferte für die beiden Fragen „was ist das Profil des Unternehmens“ und „welche Kernbotschaften sollen mit dem Brand in den Markt transportiert werden“ konkrete Anhaltspunkte, die sich zweifelsohne auf die Kernthemen Technologieführerschaft und Qualität bezogen. Folgerichtig wurde von der Geschäftsleitung die Brandstrategie beschlossen. Ein „Brand Committee“ bestehend aus den jeweiligen Leitern von Vertrieb und Marketing, aus dem Service, der Entwicklung, der Produktion und des Einkaufs unterstützten unter Leitung des Marketingleiters den Brandmanager bei der Einführung und überwachten die Umsetzung. Das Brand Management wurde ab sofort ein Routine-Thema der monatlichen Geschäftsführungssitzung.

Ein externer Dienstleister begleitete das Re-Design der existierenden Wort- und Bildmarke. Farbe, Schriftart und Logo wurden – an dem vorhandenen CI orientiert - modernisiert und verjüngt, die Änderungen weltweit neu angemeldet.

## Das Handbuch der „Corporate Identity“ (CI)

Die Einführung des CI ist ein komplexes Thema und erfordert einheitliche Regeln, die unternehmensweit nachvollziehbar sind. Daher wurden Brand-Strategie, Ziele, Brandmanagement und Anwendungsregeln sehr detailliert beschrieben. Dabei ging es nicht nur um die Einsatzregel des Wort- bzw. Markenzeichens, sondern vielmehr um die Identität des Unternehmens und den sich daraus ergebenden Auftritt nach innen und außen.

Das Handbuch beinhaltete folgende Punkte:

- Definition der Brandstrategie (Welche Ziele? Wie ist der Einführungsplan? Wer ist verantwortlich?)
- Beschreibung der Identität des Unternehmens (Wofür steht das Brand?)
- Definition des Designs der Marke (Bildmarke, Schriftart, Größe, Farbe usw.)
- Umsetzung in „Stationary“: Visitenkarten, Briefpapier, interne Reports, externe Reports, Rechnungen, Lieferscheine usw.
- Produktbezogene Umsetzung: Anwendung des Markenzeichens auf Produkt, Verpackung, techn. Datenblätter, Gebrauchsanweisungen, Broschüren, usw.
- Unternehmensbezogene Umsetzung: Firmenbroschüren, Firmenpräsentation, Internet-Auftritt, Firmenvideo, Firmenschilder, Personalanzeigen, Advertising, Jahresbericht, usw.

Auf Grundlage der Umfrageergebnisse wurde eine neue **Brandstrategie** beschlossen und weltweit umgesetzt.

Das **CI-Handbuch** beinhaltet folgende Punkte:

- Definition der Strategie
- Beschreibung der Identität
- Definition des Designs
- Umsetzungsszenarien

Als hilfreich stellte sich heraus, das Handbuch zunächst auf die wichtigsten Elemente zu beschränken und sukzessive zu ergänzen, um es übersichtlich zu halten und Anpassungen zu erleichtern. Wichtig war ferner die Erkenntnis, dass das Corporate Design (bzw. die Corporate Identity) in erster Linie ein Werkzeug für Transport und Kommunikation der Unternehmensidentität ist. Daher wurde die Einführung der CI mit einer Kommunikationskampagne zum Thema „Technologie- und Qualitätsführerschaft“ verbunden. So konnten sowohl schnell greifbare Ergebnisse als auch die Aufmerksamkeit der Kunden erreicht werden.

## Akzeptanz

Gleichzeitig wurde damit auch die Motivation für eine nachhaltige Umsetzung seitens der Mitarbeiter erhöht. Denn besonders wichtig für den Erfolg des Brandmanagements war die Akzeptanz im Unternehmen selbst. Daher wurden bereits vor der öffentlich sichtbaren Umsetzung die Mitarbeiter eingebunden. In Informations- und Diskussionsveranstaltungen über Unternehmensidentität und Brand-Management setzten sich die Mitarbeiter mit dem Thema auseinander und wurden entsprechend geschult. Auch bei der Umsetzung wurden die Mitarbeiter beteiligt, z.B. durch Sammeln von neu zu gestaltenden Unterlagen oder Übertragung der Verantwortung für die Umsetzung in einzelnen Bereichen. So konnten einige Schwierigkeiten durch eine zu starke „zentrale Abwicklung“ dieses komplexen Themas vermieden werden.

Unter der Leitung des Brandmanagers war die Qualitätssicherung verantwortlich für die Qualitätsreports, die Logistik verantwortete die internen und externen Lieferpapiere, usw. Auf diese Weise wurde die Umsetzung beschleunigt, war in Konsequenz und Nachhaltigkeit besser zu kontrollieren und durch das persönliche Engagement der Mitarbeiter sicher gestellt.

Externe Marketing- und Kommunikationsaktivitäten unterstützten die Brand-Initiative am Markt und erhöhten den Aufmerksamkeitseffekt, den die Veränderung erzielte. Insbesondere bei großen B2B Kunden konnte aufgrund der direkten persönlichen Kontakte und vor Ort Präsentationen der Brand-Initiative (gekoppelt mit den Ergebnissen der Benchmarkstudie) die Wahrnehmung des Unternehmens auch inhaltlich entscheidend verbessert werden.

An zwei Beispielen sei dies exemplarisch für die Qualitätssicherung gezeigt:

1. In detaillierter Form wurden einzelnen Kunden statistische Daten über Produktausfälle, Kundenzufriedenheit usw. mit dem Brand-Programm des Unternehmens präsentiert und ein Angebot zum Co-Branding unterbreitet. Das Co-Branding wurde im ersten Jahr von sieben Unternehmen (17% des Umsatzes) und im zweiten Jahr von 36 Kunden (41% des Umsatzes) angenommen.
2. Nachdem die einschlägigen, allgemeinen Zertifizierungen bereits vor Beginn der Branding Initiative erfolgreich abgeschlossen werden konnten, wurden in der Folge Zertifizierungen durch den Kunden selbst entworfen und vorgeschlagen. Diese

Die neue Strategie konnte auf einer **breiten Akzeptanz** im Unternehmen selbst aufbauen, was die Umsetzung unterstützte und beschleunigte.

Insbesondere große B2B Kunden wurden **aktiv** in den Marketing-/Kommunikationsprozess **eingebunden** und unterstützten durch Co-Branding und Zertifizierungen.

Initiative zeigte bereits nach kurzer Zeit erhebliche positive Auswirkung auf die Kundenbindung und den Lieferanteil. Innerhalb eines Jahres nahmen 11 Kunden an dem Programm teil, der Lieferanteil bei diesen Kunden konnte von 34% auf 72% gesteigert werden.

### Internationale Adaption

Die Brandinitiative wurde prioritär auf Märkte im deutsch- und englischsprachigen Raum ausgerichtet. Eine Anpassung auf andere Sprach- und Kulturkreise wurde an die Bedarfe des Vertriebs gekoppelt.

Die **neue Markeninitiative** wurde auch auf internationalen Märkten adaptiert.

Bei der Anpassung auf lokale Märkte wurde eine zusätzliche Herausforderung deutlich: die dem Anforderungsprofil entsprechende Überprüfung der Distributoren vor Ort zeigte unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeiten der Distributoren, die Brand-Initiative zu unterstützen. Diese zeigte sich bspw. in der Auswahl der Kommunikationsmittel und Tools, die ins englische übersetzt werden bzw. zwingend in der jeweiligen Landessprache vorhanden sein mussten oder auch bei der Unterstützung in der Kommunikation gegenüber dem Endkunden.

### Erfolgsmessung

Die Messung des Erfolgs eines komplexen Themas wie oben beschrieben ist deshalb eine besondere Herausforderung, weil der Erfolg sich in der Regel nicht unmittelbar einstellt und nicht monokausal erklärbar ist. Vertriebs- und Marketingaktivitäten, Produktänderungen, Qualitätsverbesserungen und die beschriebene Brand-Initiative sind miteinander eng verzahnt. Daher wurden zur Messung des Gesamterfolgs Messgrößen mit multiplen Einflüssen herangezogen und wie folgend dargestellt definiert:

	Szenarioplanung ohne Brandinitiative	Szenarioplanung mit Brandinitiative	Ergebnis
Umsatzbasis	100	100	---
1. Jahr	98	102	101,8
2. Jahr	93	106	106,5
3. Jahr	85	112	*)
Preisniveau Basis	100	100	---
1. Jahr	79	85	81,4
2. Jahr	62	72	72,9
3. Jahr	49	61	*)
Anzahl der Kunden mit Lieferanteil >70%	0	0	----
1. Jahr	0	1	0
2. Jahr	0	3	11
3. Jahr	0	5	*)
Anzahl der Kunden mit Co-Branding		0	----
1. Jahr	0	2	7
2. Jahr	0	10	36
3. Jahr	0	25	*)
Erneutes Benchmarking nach drei Jahren			**) )

\*) Ergebnisse liegen noch nicht vor, \*\*) Detailziele für die Benchmarkstudie sind festgelegt, die Ergebnisse liegen noch nicht vor.

### Zusammenfassung

Gutes Brandmanagement bedeutet das Managen der Identität eines Unternehmens und seiner Einzigartigkeit. Es trägt nachweisbar zum Unternehmenserfolg bei. Unternehmen im B2C Geschäft verfügen seit Jahrzehnten über diese Erkenntnis und wissen, dass ein erfolgreiches Brandmanagement für den Unternehmenserfolg von höchster Bedeutung ist. Auch für B2B Unternehmen bietet ein erfolgreiches Brandmanagement besondere Chancen, sich vom Wettbewerb abzusetzen und kann bei ernsthafter Verfolgung den Unternehmenswert erfolgskritisch steigern. Bei klarer Zielsetzung und Definition ist die Amortisation der Investition in den Brand in einem überschaubaren Zeitraum möglich. In der Praxis haben sich viele kleine, nachhaltige Schritte auf dem Weg der Einführung besonders bewährt, eine schnelle Sichtbarkeit des Erfolgs wird damit ebenfalls gefördert.

## Kontaktdaten

GENIC unterstützt Unternehmer und Manager mit Rat und Tat, ihre Unternehmen erfolgreicher und profitabler zu führen. Jeder Genic-Partner hat langjährige internationale Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Funktionen. Das Miteinander dieser strategischen und operativen Talente und die zielgerichtete Auswahl der Projektmitarbeiter werden von unseren Kunden besonders geschätzt. Alle Partner von GENIC sind selbst auch Unternehmer. Daher stehen Umsetzung und Ergebnisse für uns stets im Mittelpunkt.

Die Schwerpunkte unserer Arbeit sind Unternehmensführung und -strategie, Marketing und Vertrieb sowie Prozessmanagement.

Referenzen:

Vertraulichkeit hat für GENIC höchste Priorität. Referenzen nennen wir gerne auf Anfrage und in Abstimmung mit unseren Mandanten.

Ansprechpartner:

Georg F. Langheld  
Geschäftsführender Gesellschafter  
GENIC GmbH

Bahnhofstr. 2  
82211 Herrsching

Tel: 08152/9886-23  
Fax: 08152/9886-20  
Email: [georglangheld@genic.ag](mailto:georglangheld@genic.ag)  
Internet: [www.genic.ag](http://www.genic.ag)