

B2B Markenführung – Von Best Practices lernen



Batten & Company

Marke als zentraler Wertschöpfungstreiber

Die Marke macht einen erheblichen Teil des Unternehmenswertes aus - was bislang häufig vor allem für klassische B2C-Unternehmen bekannt war, gilt längst auch für B2B: im B2B-Industriedurchschnitt beträgt der Anteil des Markenwertes am Unternehmenswert ca. ein Drittel. Damit wird Marke zu einem wesentlichen Wertschöpfungstreiber und zu einem der wichtigsten Unternehmenswerte, den es entsprechend professionell zu managen gilt.

Allerdings tun sich viele, auch global agierende, Industriekonzerne mit komplexen, dezentralen Strukturen immer noch schwer, ihre Marke konsequent wie einen echten Unternehmenswert zu managen. Marke wird hier zum Teil immer noch auf Kampagne reduziert und dann auch gleich mit der Frage versehen, warum es die braucht, wenn das Geschäft doch ohnehin über den persönlichen Kontakt, der über Jahre aufgebaut wurde, läuft.

Erkenntnisinteressen

Was also macht erfolgreiche Markenführung im B2B-Kontext aus? Was sind die zentralen Hebel für erfolgreiche B2B-Markenführung? Wie gehen globale Markenführer mit diesen Hebeln um und welche Trends lassen sich erkennen? Dies waren die wesentlichen Erkenntnisinteressen für diese Untersuchung.

Untersuchungsdesign

Hierzu haben wir führende B2B-Unternehmen entlang von sechs wesentlichen Dimensionen der Markenführung untersucht:

1. Bedeutung von Marke für die Unternehmensführung
2. Markenarchitektur
3. Organisatorische Verankerung von Marke
4. Einfluss der Marke jenseits von Kommunikation
5. Organisation der Markenführung
6. Steuerung und Kontrolle der Markenperformance

Im Folgenden werden für diese sechs Dimensionen die wesentlichen Trends sowie ausgewählte Best Practice-Beispiele erläutert.

Batten & Company

Marke wird integraler Baustein von übergreifenden Ziel- und Steuerungssystemen

Vom House of Brands zum Branded House

Marke wird Chef-Sache

1. Bedeutung von Marke für die Unternehmensführung

Marken gewinnen zunehmend an Bedeutung für die Unternehmensführung. Gemäß ihrer Bedeutung für die Gesamtwertschöpfung geht Marke vermehrt in wesentliche Ziel- und Steuerungssysteme der Unternehmensführung ein. Der Einfluss der Markenstrategie auf die Formulierung und Umsetzung von Unternehmenszielen steigt ebenfalls deutlich.

Best Practice Beispiel: Wie **RWE** zentrale Brand-KPIs in seine Corporate Scorecard aufgenommen hat, um so das Erreichen von Markenzielen zu einem wesentlichen Indikator für das Erreichen übergreifender Unternehmensziele zu verankern.

2. Markenarchitektur

In vielen der untersuchten Unternehmen folgte auf eine Periode akquisitionsbedingter Komplexitätszunahme des Markenuniversums der Versuch, diese Komplexität über eine Markenarchitektur als markenstrategischem Ordnungsrahmen zu „zähmen“ und das Zusammenspiel der Marken zu regeln. Damit einhergehend ist vielfach eine Entwicklung vom „House of Brands“ zum Branded House zu beobachten, also von einer bewussten Markenvielfalt hin zur Stärkung der Dachmarke.

Best Practice Beispiel: Das Markenarchitektursystem von **SIEMENS**, das klare Richtlinien für das Zusammenspiel von Unternehmensmarke und Produktmarken operationalisiert und klare Regeln für die Nutzung der Unternehmensmarke vorgibt.

3. Organisatorische Verankerung von Marke

Die zunehmende Bedeutung der Marke zeigt sich auch in ihrem organisatorischen „Aufstieg“. Bei der Hälfte der befragten Unternehmen repräsentiert mittlerweile ein Chief Marketing Officer (CMO) die Marke im Vorstand. In den restlichen Unternehmen liegt die Verantwortung direkt beim CEO oder einer Funktion, die direkt an den CEO berichtet. In allen Unternehmen findet also Marke ihren unmittelbaren Weg auf die Agenda des Top Managements und wird so zur Chef-Sache.

Batten & Company

Marke als strategischer Kompass vor allem für das Innovationsmanagement

Deutliche Stärkung zentraler Governance-Funktionen

“You can only manage what you can measure”


4. Einfluss der Marke jenseits von Kommunikation

Marke = Kommunikation – diese Gleichung ist beim Großteil der untersuchten Unternehmen längst Vergangenheit. Heute reicht der Einfluss markenstrategischer Leitlinien bis weit ins Kerngeschäft hinein und beeinflusst wesentliche Hebel des Markterfolges wie Pricing oder die vertriebliche Marktbearbeitung. Insbesondere beim Thema Innovationsmanagement nimmt Marke eine immer größere Rolle ein, von der Integration von Markenwerten in Pflichtenhefte bis zu Markenwerten als Ausgangspunkt für Produktinnovationen.

Best Practice Beispiel: Die Brand Innovation Teams von **PHILIPS**, die konsequent den Markenfit neuer Produktideen überprüfen und ggf. auch konkret in die Produktentwicklung eingreifen.


5. Organisation der Markenführung

Je dezentraler das Geschäft, desto dezentraler die Markenführung – noch ein altes Paradigma, das immer häufiger gebrochen wird. Vielmehr gilt immer stärker: je dezentraler das Geschäft, desto wichtiger wird die Konsistenz der Markenführung über unterschiedliche Geschäftsbereiche hinweg. Organisatorisch zieht dies eine immer stärkere Governance-Funktion zentraler Marketingabteilungen nach sich, häufig verstärkt durch verbindliche Designrichtlinien, deren konsequente Umsetzung und Einhaltung immer öfter mittels digitaler „Brand Management-Plattformen“ gesteuert werden.

Best Practice Beispiel: die Flexible Design Principles von  mit ihrem ausbalancierten System aus fixen Elementen und großer Umsetzungsflexibilität.

6. Steuerung und Kontrolle der Markenperformance

Für alle befragten Unternehmen gewinnt die Steuerung der eigenen Markenperformance an Bedeutung. KPI Systeme wie der Net Promoter Score (NPS) werden von fast allen Unternehmen eingesetzt. In den meisten Fällen fließen diese KPIs in zentrale Steuerungsinstrumente auf Vorstandsebene ein.

Best Practice Beispiel: Das zentrale "Brand KPI Dashboard" von  über das der Markenwert als globale Steuerungskennzahl in Ziele für Regionen, Länder, Gesellschaften und Funktionen übersetzt wird.

Batten & Company

Unser Fazit

Marke ist auch im B2B-Umfeld endgültig auf der Top Management-Agenda angekommen, das Potenzial der Marke und ihre Bedeutung als wesentlicher Wertschöpfungshebel scheint breit anerkannt. Damit steigen auch die Anforderungen an B2B Brand Manager signifikant, weil von ihnen der gleiche Grad an Professionalität und Faktenbasierung im Umgang mit dem Unternehmenswert Marke gefordert wird wie im Umgang mit jedem anderen wesentlichen Unternehmenswert. Wir erwarten deshalb in den nächsten Jahren eine weitere Professionalisierung und eine zunehmende Faktenbasierung der B2B-Markenführung.

Unser Angebot an Sie

Gerne machen wir mit Ihnen im Rahmen eines kostenlosen Workshops eine erste Bestandsaufnahme Ihrer Markenführungs-Exzellenz entlang der sechs vorher beschriebenen Dimensionen der B2B-Markenführung und diskutieren mit Ihnen mögliche Ansätze zur Stärkung Ihrer Markenperformance, z. B.

- Wie Sie dem Faktor Marke mehr Bedeutung im Unternehmen verleihen können
- Wie Sie Ihre Markenarchitektur optimieren können
- Wie Sie den Einfluss von Markenperformance auf den Geschäftserfolg besser messen können
- ...

Kommen Sie gerne zur
Terminvereinbarung auf
uns zu



Adel Gelbert

Managing Partner/Geschäftsführer

Telefon: +49 (0) 89 542 43 2152

Mobil: +49 (0) 175 1850927

adel.gelbert@batten-company.com



Tobias Göbbel

Senior Consultant

Telefon: +49 (0)89 542 43 2150

Mobil: +49 (0)172 1850927

tobias.goebbel@batten-company.com



Jan Philipp Dörner

Consultant

Telefon: +49 (0) 89 542 43 2153

Mobil: +49 (0) 172 2301384

jan.philipp.doerner@batten-company.com



Batten & Company München

Batten & Company GmbH

Theresienhöhe 12

80339 München

T +49.89.54243-2154

F +49.89.54243-2173

www.batten-company.com