

## Was ist dran, am großen Unterschied? Markenmanagement und Kommunikation – B-to-B vs. B-to-C



*Dem Marketing im Investitionsgüterbereich wird unterstellt, dass es weniger strategisch ausgerichtet und professionell betrieben werde als das der Konsumgüterindustrie. Meist muss dafür die Erklärung herhalten, dass sich B-to-B- von B-to-C-Marketing ja schließlich auch in grundlegenden Punkten unterscheidet: Erstens sei der relativ kleine Kundenkreis bekannt und zweitens nur durch Fakten zu überzeugen. Ein unbegreiflicher Irrtum, der vor allem bei mittelständisch geprägten Industriegüterproduzenten immer noch weit verbreitet ist!*



**ADRIANA NUNEVA,**  
seit 2000 Leiterin des Global Marketing der  
Heidelberger Druckmaschinen AG.



Foto: Heidelberg Druckmaschinen AG

**D**ie Argumentation scheint auf den ersten Blick sehr plausibel: Erstens sind Nachfrager von industriellen Gütern nicht private Endkonsumenten, sondern Organisationen, meist Unternehmen. Und deren Entscheidungskriterien sind ja wohl bitteschön ausschließlich rational, nicht emotional. Oder? Wozu also Branding-Strategien oder gar integrierte Kommunikation betreiben?

Zweitens sind sehr viele Investitionsgüter „customized“ und Projekte auf Kundenanforderungen hin spezifiziert. Der Vertrieb kennt seine Kunden. Die persönliche Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager steht naturgemäß im Fokus von B-to-B-Marketing: Relationship-orientierte Maßnahmen wie direkte Kundenberatung und Roadshows, „Open Houses“, Messen, Incentives sowie eine faktenorientierte Produktkommunikation.

### Fakten statt Emotion?

All dies erübrigt aber nicht das Aufsetzen von Sympathie und Image bildenden Kommunikationsmaßnahmen. Denn: Wären die geschilderten Einwände gegen die Nützlichkeit strategischen Marketings und Brand-Managements zutreffend, gäbe es bis heute keine Marken im Industriegüterbereich. Beispielsweise auch nicht die Marke Heidelberg.

Der starre Blick auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von B-to-C- und B-to-B-Marketing verkennt einige entscheidende Ähnlichkeiten zwischen den Bereichen:

- **Der mit Globalisierung bezeichnete internationale Wettbewerb und die stetige Zunahme von „Me-too“-Produkten und -Lösungen haben auch den Industriegütermarkt zu einem Käufermarkt gewandelt. Die Zeiten, in denen hochwertige Technologieprodukte sich sprichwörtlich „von**

selbst“ verkauften, sind lange vorbei. Die wachsende Käufermacht führt dazu, dass auch B-to-B-Produkte eine zielgerichtete Marketingunterstützung benötigen.

- Aufgrund der Vielzahl und Ähnlichkeit der Produkte, aufgrund kürzerer Technologiezyklen und zunehmender technologischer Optionalität sind auch im Industriegüterbereich Kaufentscheidungen immer stärker von Komplexität und Unsicherheit geprägt.
- Gerade weil das organisationale Beschaffungsverhalten komplex ist und typischerweise mehrere Personen unterschiedlicher Funktion mit unterschiedlichen Anforderungen involviert („Buying Center“), ist es wichtig, die verschiedenen Ebenen des Interesses und der Erwartungen durch geeignete Kommunikation zu adressieren und zu bündeln.
- Psychische Effekte können zu gegebener Zeit kaufentscheidend werden. Im Industriegütermarketing sind dies beispielsweise Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Einstellung, Prägnanz, Kompetenz, Sympathie und Vertrauen.

Das typische Beschaffungsverhalten im Industriegüterbereich impliziert eine ganzheitliche Vorstellung davon, was Marketing und Kommunikation leisten sollen. Bei der Zielsetzung eines solchen B-to-B-Marketings wird es kaum um schnell wirksame Absatzsteigerung oder „Hard Selling“ mittels kurzfristig angelegter Kampagnen gehen; ausschließlich produktfixierte Marketingbemühungen greifen sicher zu kurz.

### Die Markensubstanz: Qualität & Kundenorientierung

Die Beziehung zum B-to-B-Kunden ist durch typische Merkmale geprägt:

- Der Charakter der Nachfrage ist abgeleitet aus den Bedürfnissen „der Kunden der Kunden“.
- Die Kundenbeziehungen sind multipersonal und multiorganisational.
- Es werden langfristige Geschäftsbeziehungen angestrebt.
- „Total Cost of Ownership“ ist ein zentrales Bewertungskriterium.

In dieser Konstellation bieten sich viele Ansätze für Industriegütermarketing und Markenpolitik. Verstanden als ganzheitliches Konzept, kann strategisches Marketing für Industriegüterproduzenten Entscheidendes leisten: Es kann die Glaubwürdigkeit der Information und das Qualitätsversprechen unterstützen. Es kann weiter die Komplexität in der Kundenbeziehung reduzieren helfen. Schließlich kann es Vertrauen in den Anbieter fördern und Zusatznutzen stiften. Markenpolitik kann die vielen unterschiedlichen Aspekte und Anforderungen an den Geschäftspartner auf einen glaubwürdigen Nenner bringen.

Vor allem aber: Die erstrebte Nachhaltigkeit in der Kundenbeziehung kann ohne strategisches Marketing im Industriegüterbereich kaum noch erzielt werden. Wie B-to-B-Kundenbeziehungen durch strategisches Marketing erfolgreich gestaltet werden können, zeigt das Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG. Die Marke Heidelberg steht für den Anspruch, Markt- und Innovationsführer in der gesamten Wertschöpfungskette beim Bogenoffsetdruck zu sein. Dahinter steckt eine Markenarchitektur, die seit fast zehn Jahren gepflegt und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Es ist immer ein Vorteil, wenn man für Konzeption und Ausrollen einer Branding-Strategie und eines Markenmanagements auf ein solides Fundament aufbauen kann. Ende der 90er-Jahre hatte Heidelberg nachhaltigen Bekanntheitsgrad und den weltweiten Ruf als Top-Qualitätsmarke erreicht. Auch heute noch trifft man überall auf der Welt Druckmaschinen der ersten Generation von Heidelberg an – und diese sind meistens noch in Betrieb! Auf Basis dieser technologischen Kompetenz hatte sich Heidelberg als „Partner der Drucker“ etabliert. Zwei Aspekte waren in der Vergangenheit und sind bis heute noch zentral für das Markenmanagement von Heidelberg: Qualitativ hochwertige Produkte und Pflege intensiver

**„Investitionsentscheidungen im Industriegüterbereich werden zunehmend durch Unsicherheit und Komplexität geprägt. Markenpolitik bringt die vielen unterschiedlichen Anforderungen auf einen glaubwürdigen Nenner.“**

Kundenbeziehungen. 1930 wurde das erste Kundenmagazin der Branche aufgelegt, lange bevor solche Medien unter den Begriff „Corporate Publishing“ eine ganze Gattung füllten. Roadshows mit Demo-Bussen stellten in den 30er- und 50er-Jahren ein ebenso wegweisendes wie effizientes Marketing-Tool dar.

### Vom „Partner der Drucker“ zum „Solution Provider“

Trotz der sehr erfolgreichen Tradition konsequenter Kundenorientierung unterschied sich die durchaus schon ausgeprägte Marke jedoch zu wenig von anderen Qualitätsanbietern. Die Positionierung des Unternehmens erfuhr erst durch die Weiterentwicklung vom Qualitätsproduzenten „an der Seite des Druckers“ zum „Solution Provider“ entlang der Produktionsprozesskette der Kunden die entscheidende Differenzierung.

Die Aufstellung als Lösungsanbieter über die Prozesskette des Bogenoffsetdrucks bedingt auch eine Ausdehnung der Angebotspalette beziehungsweise deren Neustrukturierung. So bietet Heidelberg neben der Hardware (Druckmaschinen, Prepress-Systeme, Weiterverarbeitungsmaschinen u.a.) auch Software (Workflow-Management u.a., zusammengefasst unter dem Namen „Prinect“) sowie „Brainware“ an. Letztere manifestiert sich in der Heidelberg-eigenen, international verankerten Weiterbildungseinrichtung „Print Media Academy“, die neben spezifischen Produkt- und Anwendertrainings auch weltweit Managementprogramme, Qualifizierungsmaßnahmen wie z.B. MBA-

Studiengänge, Workshops und Kongresse zu aktuellen Themen der Druck- und Medienindustrie organisiert.

### Die Definition von Markenwerten – ein Prozess

Die strategische Markenführung hatte die Weiterentwicklung hin zum Lösungsanbieter widerzuspiegeln. Zu den damit verbundenen Herausforderungen gehörte zunächst die Beseitigung des heterogenen Marktauftritts mit uneinheitlichen Designs und Kommunikationsmitteln. Das ganzheitliche Konzept greift jedoch weiter als die Realisierung eines Corporate Designs. Der Umsetzungsprozess beinhaltet darüber hinaus die Positionierung als Lösungsanbieter bei den Zielgruppen, die Marktsegmentierung, die Analyse indirekter und direkter Zielgruppen, Identifizierung und Research der Markenwerte sowie des Markenguthabens und das Übersetzen der Markenwerte in die Unternehmensidentität.

Dazu wurde ein Corporate-Identity-Prozess verankert und weltweit durchgesetzt. Er beschreibt die ganzheitliche Umsetzung der Markenwerte

hinsichtlich Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communications. Hierbei mussten die abstrakten Ideen, Versprechen und Leitlinien der Heidelberg-Positionierung mit dem kon-

#### HEIDELBERG KEY FACTS

Geschäftsjahr	2005/06	2006/07
Mitarbeiter	18436	19171
Umsatz	3,586 Mrd. €	3,803 Mrd. €
Umsatzrendite	3,8 %	6,9 %
Auslandsumsatz	86,9 %	85,1 %

Marktführer Bogenoffsetdruck (40 % Marktanteil weltweit), 250 Vertriebsniederlassungen in 170 Ländern



kreten, tatsächlichen Erleben von Heidelberg in Übereinstimmung gebracht werden.

Als übergeordnetes strategisches Ziel wurden die Markenwerte definiert. Diese beruhen auf den funktionalen und emotionalen Nutzenaspekten der Marke für die Nachfrager (Qualitätsgarantie, Investitionssicherheit, Komplexitätsreduktion etc.). Die Markenwerte werden im Rahmen einer Dachmarkenstrategie („Umbrella Brand“) auf neue Produktlinien im Sinne eines Imagetransfers übertragen.

Studien der Jahre 1999 bis 2006 belegen, dass Kunden deutlich zwischen Heidelberg und seinen Wettbewerbern unterscheiden. Kundenaussagen decken sich weitgehend mit den traditionellen Markenwerten bzw. Botschaften wie Qualität, Kompetenz im Offsetdruck, Marktführerschaft, Erfolg, Internationalität, Zuverlässigkeit usw. Interessant dabei: Die relativ geringe Bedeutung von Einzelprodukten rechtfertigt keine markentechnische Alleinstellung von einzelnen Betriebsbereichen.

### Die Kommunikationsarchitektur

Im Einklang mit dem Kundenlebenszyklus zielen alle Kommunikationsmaßnahmen Heidelbergs in erster Linie darauf, eine enge Beziehung zum Kunden zu etablieren und zu festigen. Der produktbezogene Kommunikationsansatz konzentriert sich auf die kaufrelevanten Eigenschaften. Der lösungsbezogene Ansatz fokussiert die Positionierung als Lösungsanbieter und erweitert die klassische Nutzenargumentation auf Basis technischer und wirtschaftlicher Aspekte um prozessuale und problemlösungsbezogene Betrachtungsweisen. Zentral sind hier „Total Cost of Ownership“-Argumente.

Der markenbezogene Ansatz zielt schließlich auf die positive Beeinflussung von Werten und Einstellungen des Kunden gegenüber der Marke. Aktuelles Beispiel ist die weltweite Imageanzeigen-Kampagne im Vorfeld der zentralen Branchenmesse Drupa 2008 (Düsseldorf). Im Zentrum der Motive steht die klammernde Headline HEI TECH. High Technology, im

**„In der Kommunikation der Marke werden die hohen Werte von Heidelberg und die Leidenschaft für Druck und Druckmaschinen, für Ingenieurskunst und Services transportiert.“**

Englischen kurz „high tech“, ist die Basis für das kreative Konzept, das einzigartig wie kein anderes denkbare Motiv für Heidelberg funktioniert. Denn „high“ wird zu HEI, einem typografischen Bestandteil der Marke. Die verbale Botschaft und die Visualisierung ästhetischer Produktfotografie vor rotem Horizont verschmelzen bei den neuen Sujets zu einer Einheit. Die Farbe Rot unterstreicht Leidenschaft und Emotion für Druckmaschinen, für Ingenieurskunst und Services eben für Heidelberg.

### Branding definiert sich entlang der Kundenbedürfnisse

Kennzeichnend für die komplexe Kommunikation von Heidelberg ist die Verzahnung der aus den Markenwerten abgeleiteten Ansätze zu einem in sich schlüssigen, ganzheitlichen Markenerlebnis. So ist die erwähnte Anzeigenkampagne Bestandteil eines umfassenden Marketingkonzepts, wie es mit etwa zweijährigem Vorlauf zu jeder Drupa entwickelt wird und in den Folgejahren auf anderen Printmedien-Messen zum Einsatz kommt, gemäß dem Gedanken „Create once, use many“. Zur weiteren effizienten Steuerung der Marketingressourcen gehört die gründliche Evaluation der abgeschlossenen Kampagnen, die jeweils für einen Drupa-Zyklus (vier Jahre) angelegt werden.

Neben diesen wechselnden, weltweiten Kampagnen fußen die Heidelberg-Marketingaktivitäten auch auf identitätsstiftenden, etablierten Institutionen jenseits der Leitmesse Drupa und regionaler Fachmessen. Die Marke wird „one-to-one“ beim Kunden verankert. Als permanenter Botschafter Heidelbergs fungiert die schon erwähnte Print Media Academy (PMA) mit Niederlassungen und Programmen am Unternehmenssitz sowie in Kabul, Kairo, Kuala Lumpur, Moskau, Mexiko City, Sao Paulo, Shenzhen, Sydney, Toronto, Atlanta, Brüssel, Chennai und Tokio. Die PMA ist identitätsstiftendes Element der Brainware-Initiative Heidelbergs und stützt die Marke langfristig. Die Brainware-Initiative setzt sich fort im neu eröffneten „Educ@te“-Trainingscenter, das über die Kapazität von 700 Trainings-

einheiten für ca. 7300 Teilnehmer pro Jahr verfügt. Hier werden Maschinen- und Softwareschulungen für Druckereimitarbeiter durchgeführt.

## Viele Berührungspunkte, aber nur eine Marke

Seinen Beitrag zum ganzheitlichen Markenerlebnis leistet auch das Sterne-Restaurant „Schwarz“ im Turm der PMA als festes Element des konzeptionellen Gesamtauftritts. Wer als Kunde die Zentrale des Unternehmens in Heidelberg besucht, kommt mit einem breit gefächerten Customer-Care-Konzept in Kontakt, das bei der konsistenten Vorfeldkommunikation beginnt, und neben Produktvorführungen auch kulinarische und touristische Facetten einschließt. Des Weiteren präsentiert sich die Marke in den regelmäßigen „Open Houses“. Dies sind integrierte Kunden-Events an den Standorten der Heidelberg-Vertriebsorganisation. Sie beinhalten nicht nur die Präsentation von Maschinen und Lösungen, sondern bieten durch exklusive Vorträge und Diskussionen thematische Orientierung und sind zugleich gesellschaftliches Ereignis der regionalen „Heidelberg-Communities“.

Eines der wichtigsten Instrumente beziehungsorientierter Kommunikation sind unbestritten die Mitarbeiter. Ihre Qualifikation und Schulung ist Heidelberg in hohem Maße wichtig. Wie sehr, zeigt am deutlichsten ein ungewöhnliches Benchmark-Projekt mit der Hotel-Kette Ritz Carlton, in dem die unterschiedlichen kundenorientierten Mitarbeiterführungsphilosophien verglichen und verbessert wurden. Als äußerst pragmatischer Marketingansatz (Stichwort: Zusatznutzen) stellt sich das Angebot einer umfassenden Betriebs- und Kundenstrukturanalyse für investitionsbereite Kunden dar. Im „Proof of Concept“ werden die Wettbewerbs- und Marktsituation des Kunden betrachtet und Informationen über regionale Wirtschaftsstrukturen und Fertigungskapazitäten zur Verfügung gestellt. Der Kunde wird durch diese einzigartige Beratungsleistung Heidebergs in die Lage versetzt, Strategien für seine Geschäftsentwicklung und seine Marktpositionierung zu entwickeln beziehungsweise zu überprüfen. Er partizipiert in gewisser Weise von der Market Intelligence des Unternehmens und kann seine Investitionsentscheidung auf mehr als nur technisch-wirtschaftliche Kriterien stützen – ein

echter Wettbewerbsvorteil, der den Aspekt der fairen Partnerschaft an der Seite des Kunden als Bestandteil der Markenwerte unterstreicht.

Nicht zuletzt: Wie stark verzahnt Konzepte strategischen Marketings mit der „gewöhnlichen“ Geschäfts- und Investitionstätigkeit von B-to-B-Brands sein können, hat Heidelberg mit seiner neuen Fertigungshalle bewiesen. Sie wurde für die Produktion der neuen Maschinengeneration des zur Drupa 2008 erscheinenden Großformats errichtet. Das Investitionsvolumen von 45 Millionen Euro ist ein Bekenntnis zum Technologiestandort Deutschland. Die Endmontage der überwiegend customized Maschinen ist keine dem Kunden gegenüber abgekapselte Einheit. Vielmehr wurden nach dem Vorbild der gläsernen Fabrik ein Showroom und Kommunikationsbereiche für Kunden geschaffen, welche die Marke Heidelberg mit allen Sinnen erfahren lassen. Den Erfolg der Markenstrategie sowie der Pflege und Weiterentwicklung der Marke Heidelberg belegt die begleitende Markenimage-Forschung, der zufolge sich Markenikonographie und Markenguthaben im Vergleich zu 1999 im Ansehen der Kunden weiter deutlich verbessert haben. von Adriana Nuneva



Gegr. 1850 als Glockengießerei und Maschinenfabrik

### MILESTONES

- 1914** Erfindung des Buchdrucks (Heidelberger Tiegel)
- 1934** Heidelberg Zylinder („Schnellpresse“)
- 1962** Wechsel in die Bogenoffsetdruck-Technologie
- 1974** Speedmaster-Baureihe (Vierfarbdruck)
- 1980er/1990er** mehr als 4 Druckwerke (bis zu 17 heute) zentraler Steuerstand Wendeeinrichtung („One-Pass-Productivity“) Inline-Lackierwerke Automatisierungsfunktionen Prepress-Systeme, Schnittstellen
- 1997** Going Public (M-Dax)
- 2000** Lösungsanbieter für die Prozesskette Prinect Workflow, digitale Integration
- 2004** Extragroßes Format Speedmaster XL 105
- 2007** Erweiterung Produktionskapazität „Halle 11“ (45 Mio. Euro Invest)
- 2008** Großformat zur Drupa 2008