

Unternehmensbeziehungsregeln:

- 19 Begleitkommunikation als Chance
- 18 Mut für unverwechselbare Kommunikation
- 17 Success Stories einsetzen
- 16 Social Media systematisch nutzen
- 15 Buyingcycle begleiten
- 14 Buyingcenter richtig adressieren
- 13 Kernposition mitkommunizieren
- 12 Nutzen eindrücklich vermitteln
- 11 Leistungen klar strukturieren

Sozialtechnikregeln:

- 10 Frequenztechniken verwenden
- 9 Rätsel und Teaser vorsichtig einsetzen
- 8 Emotional kommunizieren
- 7 Präsenzsignale setzen
- 6 Mit Bildern kommunizieren
- 5 Abbruch des Kontakts einkalkulieren

Grundregeln:

- 4 Die Marke als Leitmotiv installieren
- 3 Drei Handlungsebenen etablieren
- 2 Integriert kommunizieren
- 1 Strategisch positionieren

2. Rahmenbedingungen für die B2B-Kommunikation

Die Rahmenbedingungen sind sowohl für die Kommunikation im B2C als auch im B2B in den letzten Jahren immer **anspruchsvoller** geworden. Die treibenden Faktoren finden sich sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite, aber auch in den sich stark verändernden Umfeldbedingungen.

Im folgenden werden nur die wichtigsten Entwicklungen angesprochen, die den B2B-Bereich beeinflussen.

Abb. 1: Rahmenbedingungen der B2B-Kommunikation

Quelle: eigene Darstellung

Veränderung des Kundenverhaltens

Kunden wollen tendenziell immer individueller bedient werden und stellen höchste Ansprüche an die Grundprodukte, den Service und die Kommunikation. Gleichzeitig zeichnen sie sich durch gestiegenes Preisbewusstsein und gesunkene Loyalität aus. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, so wechseln sie heute viel schneller den Anbieter als dies noch vor ein paar Jahren der Fall war. Die Veränderungen auf der Einkaufsseite der Kunden zeigen eine Tendenz zu mehr Transparenz und Vergleichbarkeit, die sich zwangsläufig durch Preisforderungen an den Lieferanten ausdrückt. In vielen B2B-Märkten sind die **Kunden heute in der marktmächtigeren Position**. Über Online-Plattformen beschaffen sie sich alle Informationen, sammeln diese in Supplier Relation Management (SRM) Systemen, vergleichen systematisch und üben, wenn möglich, Druck auf den Anbieter aus. Andererseits schätzen B2B-Kunden webbasierte Dienstleistungen des Anbieters – etwa ein Online-Kundendienst mit Bestellcenter und dergleichen – was ihr Verhalten für den Anbieter beobachtbar berechenbarer macht.

Steigende Homogenität der Produkte und der Kommunikation

In den meisten Märkten nimmt sowohl die Anzahl der Anbieter als auch der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ständig zu. Gleichzeitig wird es immer kostspieliger, echte Innovationen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Wenn es gelingt, werden diese rasch kopiert. Im Resultat gleichen sich Produkte und Services immer mehr an, das heißt, sie werden **austauschbarer**. Echte, leistungsorientierte Wettbewerbsvorteile sind heute selten. Zu-

dem sind nicht nur Marktleistungen zunehmend austauschbar geworden, sondern auch die Kommunikation selbst (Gestaltung, Botschaften etc.), was das Problem der Austauschbarkeit aus Kundensicht zusätzlich verschärft.

Zersplitterung der Kommunikationskanäle und Kommunikationsmittel

Noch bis in die 90-er Jahre des 20. Jahrhunderts war der Kommunikationsmix relativ gut überschaubar. Neben der persönlichen Kommunikation (z.B. im Verkaufsgespräch) stand die mediale „klassische“ Kommunikation im Fokus, z.B. Firmen- und Produktbroschüren, Kundenmagazine, Inserate und gesteuerte Reportagen in Fachzeitschriften, punktuelle Verkaufsförderungsaktivitäten wie Kundenmailings oder Wettbewerbe an Fachmessen etc. sowie die Public Relations. Inzwischen sind **zahlreiche On- und Offline-Formen** dazu gekommen. Sie haben das bestehende Instrumentarium nicht abgeschafft, sondern ergänzt und vernetzt. Damit einhergehend wurde die Kommunikation **interaktiver und deutlich zeitnaher und schneller**. Dies hat die Gestaltung des Kundendialoges wiederum vielfältiger, aber auch anspruchsvoller gemacht. Dabei reicht die Palette der kommunikativen und promotionellen Möglichkeiten von Telemarketing (Call-Centers etc.), Internet-Marketing (Web-Banners, Google Adwords usw.), Mobile-Marketing (SMS- und MMS-Promotionen etc.) bis zum Community-Marketing über soziologisch ausgerichtete Web-Plattformen wie Facebook, Xing, LinkedIn u.v.a. Der technologisch getriebene Wandel in der Kommunikationsindustrie hat zudem neue Möglichkeiten und Angebote geschaffen, um Kundendaten zu sammeln, zu selektionieren und effizient in Kommunikationsmittel zu transformieren (Data-Mining, Data-Warehousing, Computer-to-Print, Lettershops etc.). Mittels all dieser Möglichkeiten kann ein Anbieter meist dialog- und damit bedürfnis- und beziehungsorientierter mit seinen Zielgruppen kommunizieren. Dies ist einerseits sehr interessant, führt andererseits aber auch zur Zersplitterung der Botschaften und Reize und damit zur Überforderung sowohl des Anbieters als auch des Nachfragers. Die Integration von Inhalt und Form der Kommunikation sowie die Wahl der richtigen Kanäle für die entsprechenden Kunden ist die grosse Herausforderung.

Krise des Massenmarketings

Viele Anbieter, die mit vergleichbaren Leistungen um die Aufmerksamkeit der Kundenentscheider werben, sowie die Vielzahl von Kanälen und Botschaften in der Kommunikation führen zu einer **Reizüberflutung** der Kunden. Es wird es immer schwieriger, diese überhaupt anzusprechen. Gleichzeitig sind die Kunden anspruchsvoller geworden und wollen sich **individuell „abholen“** lassen. Dieses Dilemma hat das Massenmarketing schon seit längerer Zeit in die Ineffizienz und damit in die Krise geführt. Als Reaktion wurde versucht, den Wirkungsverlust mit einer ganzen Palette von Techniken aus Marketing und Kommunikation aufzufangen: So etwa durch den Lead-User-Approach (Einbezug wichtiger Kunden bereits in die Marktleistungsentwicklung und Marktleistungsgestaltung), Guerilla-Kommunikation (unerwartete und zum Teil schockierende Kommunikationsauftritte) oder Customer Relationship Management (datenbankgestützte, individuelle Kundenbetreuung) und vieles mehr. Obwohl die oben beschriebene Digitalisierung des Marketing den Kundenzugang und den Rücklauf kontrollierbarer gemacht haben, sind insgesamt gesehen die Streuverluste immer noch enorm, die Rücklaufquoten tief und die Differenzierung in der Ansprache des einzelnen Kunden nach wie vor unbefriedigend.

Steigende Marketing- und Vertriebsaufwände

Weltweit steigen die Aufwände für die Vermarktung der Produkte ständig an. Nicht nur wegen den bereits oben erwähnten Veränderungen. Sondern auch aufgrund der zunehmenden Komplexität der Angebote und aufgrund der gesättigten und hart **umkämpften Märkte**, welche ständig höhere Vermarktungsbudgets mit abnehmenden Grenznutzen mit sich bringen. Regulatorische Verschärfungen und die Notwendigkeit der internationalen Präsenz auf globalisierten Märkten verstärken den verteuernenden Effekt ihrerseits.

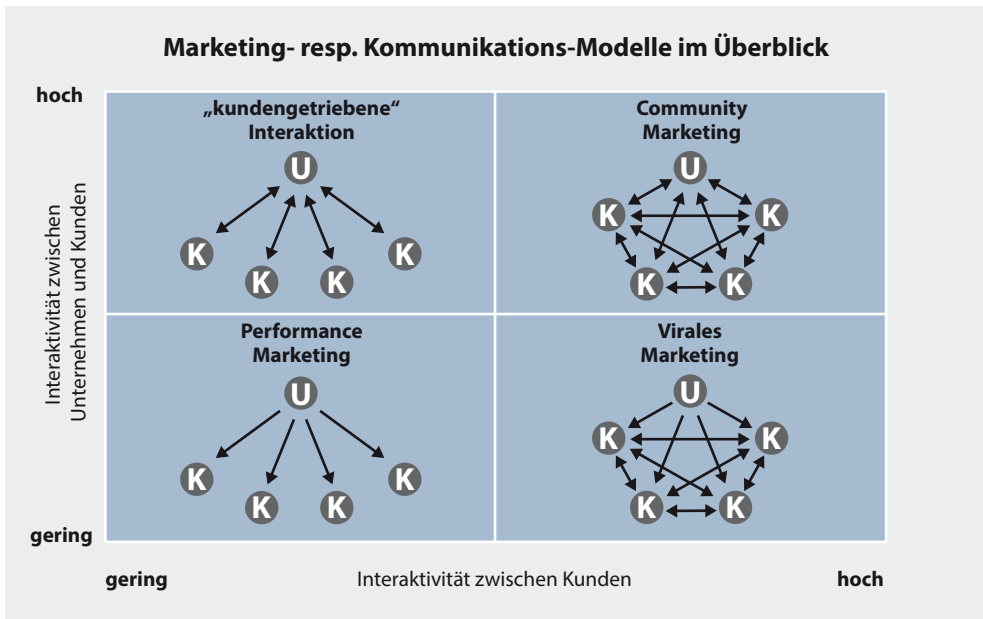
Macht der Marke

Die oben beschriebenen Entwicklungen haben zur bedeutsamen Rolle der Marke geführt. Die Marke bündelt die kommunikative Kraft für bestimmte Zielgruppen und wirkt damit den Zersplitterungstendenzen in der Kommunikation entgegen. Sie leistet als Bezugssystem für das gesamte Unternehmen und hier natürlich insbesondere für das Marketing und die Kommunikationsführung wertvolle Dienste. Mehr dazu in den folgenden Kapiteln.

Neue Interaktionsmodelle mit Kunden

Die Art, wie wir im privaten und im beruflichen Umfeld miteinander kommunizieren, hat sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verändert. Dementsprechend sind im Marketing immer wieder neue Ansätze entstanden. Aus einem anfänglich klassisch Sender-Empfänger orientierten Performance-Marketing, das in verschiedenen Märkten immer noch dominiert, hat sich mit der Entwicklung des Internets zunächst die bi-direktionale, kundengetriebene

Abb. 2: Paradigma-Wechsel im Web-Zeitalter



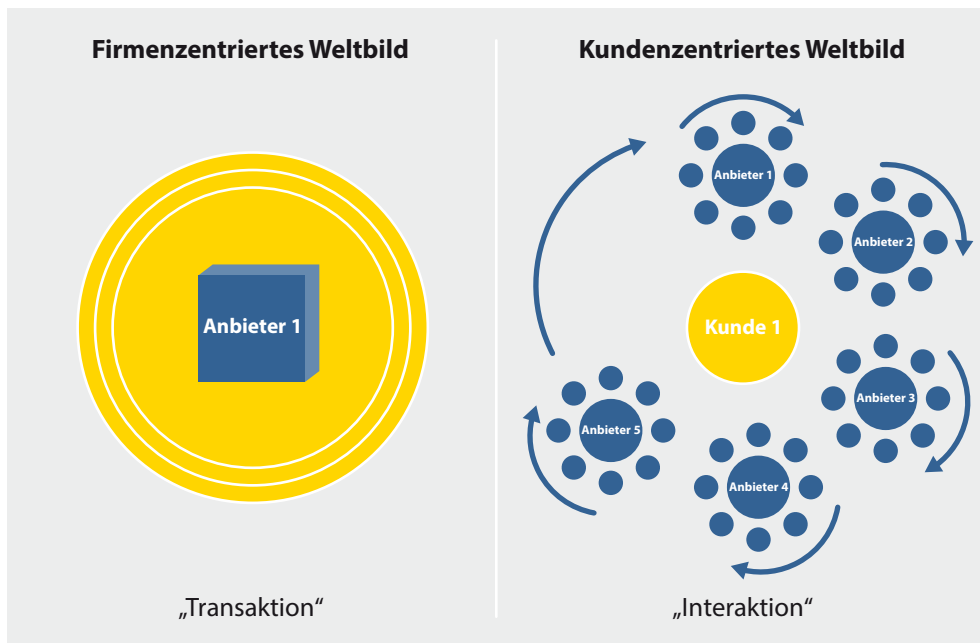
Quelle: Schögel, 2010

Kommunikation - und schliesslich durch das Vernetzen der Kunden und Stakeholder untereinander (Web 2.0) das virale Marketing und das Community-Marketing herausgebildet.

Heute informieren und organisieren sich professionelle Entscheider wie auch Endkunden immer unabhängiger vom Hersteller und im Rahmen ihrer Interessen- oder Fangemeinschaften direkt im sogenannten „Mitmach-Web“. Dieses stellt vielfältige Plattformen des Austausches bereit: Social Media, Fachportale, Fachblogs, Schwarm-Plattformen u.v.m. Dabei kommt es nicht selten vor, dass die Kunden eines Anbieters ihre Probleme oder Anwendungen im Umgang mit den Produkten und Dienstleistungen nicht nur diskutieren, sondern auch gleich selber lösen oder weiter entwickeln. Die durch die User selbst geschaffene **Community** erhält damit eine wichtige Rolle im relevanten Meinungsmarkt des Anbieters. Der Anbieter muss sich mitunter bescheiden, die Rolle des „Mitdiskutierenden“ möglichst gut auszufüllen und aus dieser Position heraus die Marktentwicklung und die Markenführung möglichst clever mitzugestalten. Zumindest aber sollte man den Kunden und potenziellen Kunden gut zuhören, um daraus Rückschlüsse für die eigenen Strategien abzuleiten.

Neue Ordnung im Marketing

Es besteht kein Zweifel: Das Verständnis über Marketing und Kommunikation und die daraus entstandene Realität für uns Menschen ist spätestens seit Anfang dieses Jahrhunderts ein ganz anderes geworden. Procopio et al beschreiben den sich vollziehenden Paradigma-Wechsel **von einem „transaktionsorientierten System“ hin zu einem „engagementorientierten System“**. Danach handeln die meisten Unternehmen so, als seien sie das Zentrum der Welt und als kreise alles und jeder um sie herum. Firmen gehen davon aus, dass ihre Stakeholders „brav“ zuhörten und sie ihre Botschaften einfach via TV, Radio, Magazine, Plakate, Online Banners, Direct Mails etc. hinaus tragen könnten und aufgenommen würden. Internet und Social Media stellen diese Denkweise und diese Art der Kommunikation gewaltig auf den Kopf. Unternehmen sind heute ein Teil eines umfassenderen und auch kompetitiveren Marktsystems, in dem ihre Kunden im Zentrum stehen. Diese Kunden haben die Kontrolle über den Markt, basierend auf dem, was die Menschen einander über diese Leistungen und Unternehmen sagen, sei dies on- oder offline. Die Unternehmen, ihre Partner, sogar ihre Mitbewerber bewegen sich in einem komplexen, interdependenten System, bei dem man neue Wege finden muss, die richtigen Kunden zu finden und zu bedienen.

Abb. 3: Alte firmenzentrierte versus neue kundenzentrierte „Marketing-Welt“

Quelle: eigene Darstellung

In dieser neuen „Marketing-Welt“ steht nicht mehr, wie in bisherigen Modellen und Betrachtungen, das Unternehmen resp. der einzelne Anbieter im Zentrum und darum herum gliedern sich dann die verschiedenen gesellschaftlichen, technischen, ökonomischen und ökologische Sphären. Nein, in dieser neuen „Marketing-Welt“ **steht der einzelne Mensch im Zentrum und um ihn herum kreisen planetenhaft die verschiedenen Anbieter resp. Leistungen**, welche sich ihrerseits im harten „beauty contest“ erlebbar machen und zwar durch beziehungsorientierte Kommunikation und vielfältige, ständig in Bewegung stehende Touchpoints.

Als Konsequenz der oben skizzierten und drastisch veränderten Rahmenbedingungen ergibt sich, dass die Kommunikation einerseits zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden ist, andererseits als Disziplin aber auch **deutlich komplexer und schwieriger** geworden ist. Kommunikationsverantwortliche im B2B sind daher viel stärker herausgefordert als noch vor ein paar Jahren. Es gilt, vor dem Hintergrund der neuen „Marketing-Welt“ und im Dschungel der fast unbegrenzten Möglichkeiten und der oft unberechenbaren Dynamik, sich zurecht zu finden und für jede kommunikative Aufgabe das erfolgsversprechende Vorgehen mit dem richtigen, markenaffinen Kommunikationsmix und dem richtigen Timing herauszufinden. Keine leichte Aufgabe.

Marken- und Kommunikationsmanagement im
B-to-B-Geschäft

Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren

Masciadri, P.; Zupancic, D.

2013, XVII, 286 S. 200 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01353-0