

B2B-Wirkungsmarketing®

Oder warum mittelständische
Industrien Abermilliarden mit
Pseudomarketing im B2B verwirken

Georg Halfar

Autor und Herausgeber

Georg Halfar

Experte für Industrie-Kommunikation

E-Mail: consulting@georg-halfar.com

Verantwortlich im Sinne von § 5 TMG und § 18 Abs. 2 MStV: Georg Halfar

Website: <https://georg-halfar.com/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/georg-halfar-b2b-marketing/>

Wirkungsmarketing® ist eine eingetragene Wortmarke.

Gestaltung Umschlag: Ronald Wissler, Visuelle Kommunikation <https://ronald-wissler.de>

Gestaltung Innenseiten: Grafikbüro Anna von Oertzen <https://avonoertzen.de>

Illustrationen: Marlene Halfar Instagram: @mh_tattooist

Verlag: BoD - Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg, bod@bod.de

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensalle 273, 22763 Hamburg

ISBN Print: 978-3-84825-929-8

ISBN eBook: 978-3-81927-083-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet dieses Werk in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind online abrufbar unter: <http://dnb.d-nb.de>. Dieses Werk ist einschließlich aller Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für Bearbeitungen, Übersetzungen, Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Werk verwendeten Informationen, Zitate, Bildquellen, Ideen und Konzepte stammen aus öffentlich zugänglichen Quellen. Ihre jeweilige Herkunft wird kenntlich gemacht. Eigene Gedanken, Zusammenfassungen und Analysen wurden auf Basis dieser Quellen selbstständig erstellt. Eine vollständige Übereinstimmung mit fremden Meinungen oder Interpretationen wird nicht beansprucht. Die Rechte Dritter werden anerkannt und respektiert. Die Nennung von Marken, Namen, Produktnamen oder Unternehmenskennzeichen erfolgt ausschließlich zu illustrativen Zwecken und für die Lehre und stellt keine freie Verwendbarkeit dar. Ihre Nutzung unterliegt den geltenden Vorschriften des Marken- und Kennzeichenrechts. Die Inhalte dieses Buches spiegeln persönliche Analysen und Meinungen wider. Sie fallen unter die durch Art. 5 Abs. 1 GG geschützte Meinungsfreiheit. Der Herausgeber übernimmt keine Haftung für mögliche Fehler, Auslassungen oder daraus resultierende Schäden.

„Die Strategie ist die Ökonomie der Kräfte“

Carl von Clausewitz

Der Gute König... ...und sein Hofnarr

Es war einmal ... ein guter König, der herrschte im kleinen, beschaulichen Königreich Mittelland. Es lag weit abgelegen hinter hohen Bergen und tiefen, dunklen Wäldern.

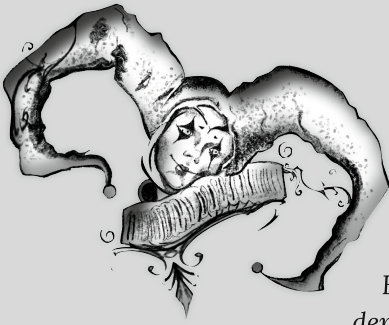
Als König war er bei seinen Untertanen beliebt und hoch angesehen. Alle verneigten sich vor ihm, denn er sorgte gut für sie. Stets gab es genug Arbeit, jeder hatte ein Dach über dem Kopf, niemand musste des Hungers leiden. Dem Königreich ging es sehr gut. Die Handwerker von Mittelland und ihre

Töpfe und ihr Geschirr wurden von den benachbarten Königreichen gerühmt. Die Produkte waren überall geschätzt für ihre besondere Qualität. Alle wollten sie.

Eines schönen Tages wurde dem König gewahr, dass immer weniger Menschen aus den benachbarten Königreichen seine Töpfe und sein Geschirr kaufen wollten. Von Herolden erfuhr er, dass viele Könige inzwischen gestorben waren oder abgedankt haben. Ihre Prinzen kannten den Namen Mittelland nicht mehr. Sie kauften nun ihr Geschirr dort, wo es viel billiger war. Zu allem Überdross: Immer weniger junge Handwerker wollten nach Mittelland ziehen, um dort zu leben und zu arbeiten. An das Land und sein edles Geschirr konnte sich niemand mehr erinnern. Die wenigen treuen Untertanen, die dem König noch blieben, wurden immer älter und zogen sich langsam auf ihr Altenteil zurück. Immer weniger Handwerker konnten die gerühmten Waren herstellen und Mittelland verkaufte immer weniger. Und so wurde Mittelland immer ärmer und die Menschen gerieten zusehends in große Not.

Da hatte der Hofnarr des Königs eine Idee: „Mein König, sendet unsere Herolde aus, lasst unser Königreich rühmen. Lasst in alle Welt verkünden: „Mittelland macht Euch glücklich!“ „Ich soll billige Reklame machen? Das steht unter meiner königlichen Würde. Ein König tut so etwas nicht! Was sollen die anderen Könige von mir denken? Außerdem stimmt es nicht. Ich bin nicht mehr glücklich, und meine Untertanen sind es auch nicht.“ „Nein, oh Herr, ich meine ... macht Mittelland zu einem Begriff, gebt dem Namen „Mittelland“ eine Bedeutung, eine Haltung, woran sich die Menschen erinnern.“ „Paperlapapp“, entgegnete ihm der König, „dummer Narr.“ Mit diesen Worten versank der König in tiefe Verzweiflung. Er war voller Sorgen um sein kleines Königreich, das niemand mehr kannte und dessen Geschirr niemand mehr kaufen wollte.





Um seiner Trübsal zu entfliehen, beschloss der gute König, einen Ausflug. So zog er aus mit seinem königlichen Hofstaat und reiste durch Mittelland. Auf einem seiner Wege begegnete sein Tross einem ärmlichen, zerlumpten Bettler, der sich mühsam auf seinem Gehstock krümmte. „Aus dem Weg, hier kommt der König“, rief der Heermeister stolz von seinem hohen Ross herab. Der Bettler trat wie ihm geheißen zur Seite und verneigte sich in Demut. Als die prächtige Königskutsche an ihm vorbeifuhr, rief er: „Haltet ein, Euer Gnaden!“ Überrascht von der Courage des Bettelmannes, ließ der gute König die Kutsche anhalten, sehr zum Entsetzen des Heermeisters.

Der Bettler rief: „Ihr seid ein guter König. Eure Untertanen lieben Euch, darum will ich Euch helfen.“ Der Heermeister rief harsch: „Seid ihr des Wahnsinns? Wie sprecht ihr mit eurem König? Wie vermag ein zerlumpter Strolch wie du elendiger dem König zu helfen?“ Der überraschte König sprach sodann: „Heermeister, gemacht, lasst ihn reden. Ich will hören, was mir der Bettelmann zu sagen hat. „Herr König“, begann der Bettler mit ruhiger, eindringlicher Stimme, „Ihr seid ein König, der sich stets um das Wohlergehen seines Volkes sorgt. Doch nun sehe ich, dass Eure Majestät den Mut verloren haben. Ihr sorgt Euch um das, was andere Könige über Euch denken, um den Wert Eurer Waren und um das Ansehen Eures Königreiches. Aber sagt mir, oh mein König, warum regiert Ihr? Was bewegt Euch im Innersten, das Schicksal Eures Volkes zu lenken?“ Der König, überrascht von der Frage, dachte kurz nach. „Ich will, dass mein Volk glücklich ist. Ich will, dass mein Königreich gedeiht und bekannt ist, dass die Menschen wissen, dass es sie glücklich macht und wer wir sind und was wir gemeinsam schaffen.“

Der Bettler lächelte weise. „Dann, mein König, müsst Ihr handeln. Nicht, weil es Euch vor den anderen Königen gut dastehen lässt, sondern weil Euer Volk dieses Glück verdient. Darum sage ich Euch: In Eurem Königreich liegt ein Schatz verborgen. Ich sage Euch, wo Ihr ihn findet. Dieser Schatz liegt nicht in Gold oder Reichtümern. Dieser Schatz liegt in der Überzeugung, „warum“ Ihr regiert. Vertraut nicht darauf, was andere Könige denken. Hört lieber auf die Narren und Bettler in Eurem schönen Königreich. Denn sie sprechen die Wahrheit. Folgt Eurem Herzen. Wenn Ihr das ‚Warum‘ in alles legt, was Ihr tut, dann werdet Ihr Euer Reich alsbald in eine goldene Ära führen.“

Der gute König war überwältigt. Er ließ dem Bettler ein großzügiges Almosen überreichen und gab seinem Heermeister den Befehl zum Weiterfahren. Aber die Worte des Bettelmannes ließen





ihn nicht los: Woher kannte er mein Ungemach? Woher wusste er von meinem Hofnarren? Da erinnerte er sich wieder an dessen Worte. Und so beschloss er, seinem Rat zu befolgen. Sogleich hatte er eine Idee. Zurück auf seinem Schloss erdachte er mit seinem Heermeister, einem erfahrenen Haudegen und Strategen, einen verwegenen Plan, den nie ein König je vor ihm erdachte.

Sein Königreich lebte in friedlichen Zeiten. Seine Armee war unnütz und verschlang viel Geld. Sogleich ließ der Heermeister alle seine Soldaten zu Herolden und Posaunisten umschulen. Ihre Schwerter und Rüstungen ließ er einschmelzen und in prächtige Fanfaren umschmieden. Diese glänzten silbrig in der Sonne und waren wunderschön anzusehen. Alsdann ritten tausende Herolde auf ihren schnellen Kriegspferden und unter der strategischen Führung des Heermeisters in alle Himmelsrichtungen und Länder hinaus und posaunten die frohe Botschaft in die Welt: „**Mittelland macht Euch glücklich.**“ Die Fanfaren des Königs aus Mittelland und seine ungewöhnliche Botschaft ließen die Menschen aufhorchen. Sie wurde überall gehört – und gerne gehört, denn sie brachte etwas Hoffnung und Glück in den mühseligen und harten Alltag der Menschen.

Bald freute man sich über die Herolde aus Mittelland, weil sie ein Land verhießen, in dem alle Menschen glücklich und zufrieden leben. Weil die Posaunen der prächtig gewandeten Herolde auf ihren herrlichen Schlachtrössern strahlend schön wie Silber in der Sonne glänzen, dachte alle, Mittelland müsse sagenhaft reich sein. Bald strömten die Menschen in das vermeintlich so glückliche Königreich. Von nah und fern eilten sie herbei. Es kamen nicht nur das einfache Volk, auch deren Könige und Fürsten interessierten sich nun für dieses Mittelland, das jetzt in aller Munde war.

Auf dem großen Marktplatz ließ der König seine Musikanten frohe Lieder spielen, seine Gaukler schlugen ihre Kapriolen und man verteilte kostenloses Bier und Brot. Die Menschen tanzten, lachten, tranken, aßen und alle waren sich einig: Es ist wirklich wahr, Mittelland macht uns alle glücklich! Die Könige und Prinzen aus den anderen Königreichen sahen das schöne Geschirr und die Töpfe aus Mittelland feilgebieten auf fröhlich bunten Marktständen. Ihre glücklichen Untertanen verlangten nach ihnen. Und die Könige kauften sie in großen Mengen. Sie waren sogar bereit, den dreifachen Preis zu bezahlen. Mittelland wurde immer reicher. Das sprach sich herum. Viele junge Menschen zogen nun nach Mittelland, um in diesem glücklichen Land zu leben und zu arbeiten. Der König hatte jetzt wieder genug gute Handwerker und die fertigten noch mehr schönes Geschirr und die überall gerühmten Töpfe.



Keiner der anderen Könige machte sich je lustig über die Reklame des guten Königs von Mittelland. Im Gegenteil, sie priesen seinen Mut und Einfallsreichtum und machten es ihm gleich. Und so kam es, dass auch die anderen Könige immer reicher wurden und noch mehr Töpfe und Geschirr aus Mittelland kaufen konnten. Doch weil Mittelland das allererste Land war, das Reklame für sich machte, stieg Mittelland unaufhaltsam zum mächtigsten und wohlhabendsten Königreich seiner Zeit auf.

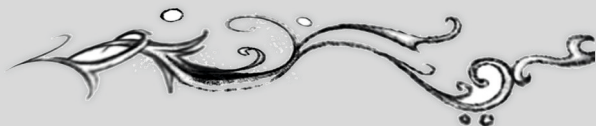
Nie konnte ein anderes Königreich es je mit dem Reichtum von Mittelland aufnehmen. All das verdankte der gute König seinem schlaunen Hofnarren mit seiner weisen Botschaft, die sehr, sehr viele Menschen sehr glücklich machte. Noch heute erinnern sich viele Menschen an Mittelland, ein Land, in dem alle Menschen glücklich und zufrieden lebten. Zum Dank gab der König dem Hofnarren seine wunderschöne Prinzessin zur Frau und erhob ihn in den Adelsstand – und zu seinem Thronfolger. Und wenn der König und sein Hofnarr nicht gestorben sind, so leben sie noch heute.



Noch heute gibt es viele Königreiche wie Mittelland. Es sind die erfolgreichen mittelständischen „Hidden Champions.“ Sie residieren tief versteckt hinter hohen Bergen und tiefen, dunklen Wäldern, weit, weit abgelegen irgendwo im Reich. Aber sie werden immer ärmer, weil ihre gerühmten Waren von billigen Nachahmern aus Fernost kopiert werden. Ihre Könige heißen CEO, CMO, Vorstand, Geschäftsführer. Ihre Heermeister nennen sich heute „Leiter Marketing und Vertrieb.“ Sie sind keine erfahrenen Haudegen und Strategen wie der Heermeister. Sie agieren kopflos, haben nur schnelle Ergebnisse im Sinn, die sich obendrein nicht einstellen wollen. Ihre Hofnarren fristen heute ein kärglich Dasein in ihren jämmerlichen Marketing-Abteilungen, abgespeist mit Bier und Brot. Niemand hört mehr auf sie – und sie haben längst vergessen, warum sie ihren Herren zu Diensten sind.

Diese Herren sitzen hoch auf ihren Rössern, weit oben in den Vorstandsetagen. Von dort sehen sie herab auf ihre Hofnarren. Sie machen sich lustig über ihre fröhlichen Kapriolen, kunterbunten Bildchen und dümmlichen Werbesprüche. Sobald die richtig gut sind, diktieren sie ihnen langweiliges Mittelmäß. „Reklame“ ist unter ihrer Würde. Denn ihren Erfolg, so glauben sie stolz, den verdanken sie allein ihrer glorreichen Herkunft, ihrem Weitblick, ihrem scharfen Verstand. Doch auch der Erfolg dieser stolzen Herren wird eines Tages zu Ende gehen – wie einst geschehen in Mittelland.

Aber warum?



B2B-Marketing ist Chefsache

Wer Marketing an untere Stabsstellen delegiert, delegiert die Zukunft seines Unternehmens nach unten. Vertrieb und Marketingabteilungen sollen beraten, Impulse liefern, aber sie dürfen nicht die Kommunikationsstrategie bestimmen. Der Aufbau einer Qualitätsmarke, auch im Mittelstand, braucht Vision und Strategie. Diese muss zwingend aus der Führungsetage vorgegeben werden, sich aus dem Businessplan ableiten. Wer das Bild seiner Marke dem Zufall überlässt, handelt fahrlässig, versinkt in der Austauschbarkeit und verspielt die Zukunft seines Unternehmens.

Zu oft fehlt dem Vorstand das Basiswissen für die wichtige Managementdisziplin „Marketing.“ Dieses Buch stellt ihm dafür ab Kapitel zwei Wirkungsmarketing alles notwendige Wissen zur Seite, um die Weichen richtig zu stellen und die Ausführung zu kontrollieren. Doch vorher sollte jeder gewissenhafte Vorstand ausgiebig das Kapitel „Pseudomarketing. Eine Streitschrift“, durchlesen. Schnell wird er feststellen: Alles entspricht der Realität. In manchem Unternehmen mehr, in manchem weniger. Aber überall geht es ähnlich zu. Aber warum?

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz gelten überall als Heilsbringer des modernen Marketings. Automatisierte Kampagnen, Datenanalysen in Hochgeschwindigkeit und hoch personalisierte Kundenansprachen via Chatbots versprechen Erfolg und satte Gewinne. Doch diese neuen Technologien werden im Mittelstand ausschließlich als technologischer Fortschritt verstanden. Verloren geht dabei die Basis für wertschöpfende Markenbildung. Statt Fortschritt tritt ein fundamentaler Rückschritt in allen Bereichen des Marketings ein, insbesondere im mittelständischen B2B-Marketing.

Es droht der Verlust aller Grundlagen des traditionellen Marketings

Wir verlieren ein kulturelles Erbe. Über 120 Jahre Forschung haben bewiesen: Erfolgreiches Marketing beruht auf mentaler Verfügbarkeit, auf emotionaler Bindung, auf langfristiger Positionierung, auf Kreativität, auf ... Strategie. Marken schaffen Orientierung und Vertrauen. Das predigen alle Lehrbüchern und sämtliche Marketing-Götter wie Hans Domizlaff, Philipp Kotler, Werner Kroeber-Riel, Peter Sawtschenko, Al Ries, Jack Trout, Jean-Noël Kapferer, Siegfried Vögele, Simon Sinek, David Ogilvy, Byron Sharp, John Dawes ... all diese großartigen Denker und verdienten Pioniere aus dem Marketing finden im B2B-Marketing der technischen Industrie einfach ... nicht statt.

Hand auf Herz: Kann der Verzicht auf diesen gigantischen Wissensschatz richtig sein?

Gerade in diesen Zeiten? Technische Metriken, Daten, Zahlen und Analysen im Marketing verdrängen immer weiter die eigentlich wirkmächtigen Faktoren: Werte, Vertrauen, Gefühle und Emotionen. Die Rückbesinnung auf die menschlichen Werte des traditionellen Marketings tut Not. Und wie! Die Schuld für den wirtschaftlichen Abschwung schieben die Verantwortlichen in der Wirtschaft gerne auf die Wirtschaftspolitik, auf die Steuern, auf die Bürokratie.

Wer aber ist denn verantwortlich für die Wettbewerbsfähigkeit seiner Produkte? Die Wirtschaft! Ihre ureigene Hausaufgabe, der Aufbau von wertschöpfenden Qualitätsmarken, will sie nicht machen. Jeder weiß, wie wichtig Marken sind. Das ist Hauptschulwissen. Speziell die mittelständische Industrie hält „Reklame“ für unnötig, oft sogar für unseriös. Damit gibt sie leichtfertig unglaubliche Wettbewerbsvorteile aus der Hand. Stoisch ignorieren die Verantwortlichen fundamentales Marketingwissen. Speziell der Mittelstand in der technischen Industrie fokussiert sich ausschließlich auf Klickzahlen und Conversion Rates. Das Ergebnis ist eine austauschbare Kommunikation; Langeweile, die dem Durchschnitt huldigt, keinen nachhaltigen Eindruck hinterlässt, im Mittelmaß versinkt, nicht erinnert wird.

Weder vermittelt ihr Anpreisen von Produktvorteilen und USPs irgendwelche Werte, noch schafft es Differenzierung. Eine fatale Entwicklung, denn das Internet und die Digitalisierung fragmentierten die Märkte stetig weiter. Der Fokus auf „Performance-Marketing“ erschöpft das Publikum. Das bringt die Unternehmen in eine Situation, in der sie wie Ertrinkende verzweifelt ums Überleben kämpfen, weil sie schiffbrüchig im „Red Ocean“ dümpeln. Die Uniformität ihres austauschbaren Marketings, begünstigt durch die goldenen Kälber „Digitalisierung“ und „Künstliche Intelligenz“, treiben diesen Teufelskreis immer weiter an. Mit fatalen Konsequenzen für uns alle.

Die Hybris der Ingenieure gegenüber im „Marketing“

Der Begriff „Hybris“ bedeutete im antiken Griechenland „Übermut“ oder „Anmaßung.“ Er ist mit den moralischen und ethischen Grenzen verknüpft, die in der griechischen Kultur durch die Götter und gesellschaftliche Normen definiert wurden. Wer diese missachtet, ruft die Strafe der Götter hervor. Auch bekannt als die „Nemesis.“ Das ist die

Vergeltung. Besonders im B2B-Marketing offenbart sich diese Hybris. Ingenieure und Technokraten glauben, Marketing und Marketing-Kommunikation ohne die gut erforschten Gesetzmäßigkeiten, ohne Wissen, ohne jedes Können und Weisheit gestalten zu können. Gemeint sind nicht jene Ingenieure und Techniker, die mit ihren sensationellen Leistungen zum Beispiel bei Umwelttechnologien die Welt retten. Gemeint sind jene, die in ihren Unternehmen als Vorstände, Geschäftsführer oder Vertriebsleiter über etwas entscheiden, worin sie nicht ausgebildet sind. Gemeint sind jene Ingenieure und Techniker, die dem Marketing die Budgets zusammenstreichen, wenn es gerade nicht läuft.

Gemeint sind jene Ingenieure und Techniker, die aus dem Vertrieb das Marketing diktieren – und es dadurch erfolglos machen. Ihre technokratische Denkweise, geprägt von messbaren Ergebnissen, reduziert Marketing auf quantifizierbare Metriken und technische Funktionalität. Die qualitativen Funktionen, die emotionalen und kulturellen Dimensionen, die für den Aufbau von Markenwerten essenziell sind, erkennen sie nicht. Aber warum? Sie wollen sie nicht erkennen. Sie glauben, Marketing genügend gut zu verstehen. Sie sehen auf die Managementdisziplin „Marketing“ hochmütig herab. Diese Verantwortlichen erhalten jetzt ihre „Nemesis.“

Pseudomarketing vernichtet Abermilliarden

Die Hybris der Ingenieure und Techniker führt zu einem Wildwuchs aus chaotischen Mitteln und Maßnahmen in ihrem B2B-Marketing. Sie führt zu – Pseudomarketing. Das ist zu erleben in ihren Fachmedien. Pseudomarketing schafft keine Werte. Schlimmer noch, Pseudomarketing vernichtet Werte, weil es in totale Wirkungslosigkeit investiert. Unternehmen aus der mittelständischen Industrie verlieren ihre strategische Positionierung sowohl in ihren nationalen als auch in ihren internationalen Märkten. Die Folge sind immense wirtschaftliche Schäden: Unternehmen im industriellen B2B investieren jährlich Unsummen in unwirksames Pseudomarketing, hervorgebracht durch eine unreflektierte Marketing-Technokratie, das aufgrund fehlender Kreativität und jedweder Strategie niemals Wirkung erzielen kann. Gleichzeitig entgehen ihnen durch fehlende Markenbildung Milliardenpotenziale. Diese finanzielle Belastung schadet nicht nur einzelnen Unternehmen, sondern schwächt unsere Volkswirtschaft.

Die Marketing-Technokratie im B2B

Geschäftsführende Ingenieure oder Techniker stellen bevorzugt Marketingmitarbeiter ein, die ihre Hybris teilen und delegieren ihre Verantwortung gerne an sie weiter. Fazit: Ein Millionenheer aus Marketing-Technokraten bevölkert die Marketing-Abteilungen im industriellen B2B. Sie handeln ohne Ziele und Orientierung. Sie lassen die herausragenden Produkte der weltmarktführenden Unternehmen und der weltberühmten „Hidden Champions“ aus dem deutschen Mittelstand in der Wahrnehmung der Menschen unsichtbar im Mittelmaß versinken.

„Hidden“ Champions investieren Millionen in ihre Unsichtbarkeit.

Und sind auch noch stolz auf diesen Titel. Die Marketing-Technokratie stellt sich dieser fatalen Entwicklung nicht entgegen. Im Gegenteil: Sie richtet es sich in diesem Zustand bequem ein. Damit schneidet sie sich den Ast ab, auf dem sie sitzt. Sie befördern ihren wichtigen Berufsstand in die Wirkungslosigkeit und in die Bedeutungslosigkeit. Bei den Entscheidungen des Vorstandes über Marketing sitzen Marketing-Technokraten selten mit am Tisch. Ihre Budgets werden gekürzt, ohne sie zu fragen. Sie berauben dem Marketing seiner mächtigen Fähigkeiten. Dadurch kann es nichts Substanzielles zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dadurch wird ihr Budget noch weiter gekürzt. Sie befinden sich im Pseudomarketing-Teufelskreis. Aus diesem gibt es kein Entrinnen. Und sie merken es nicht.

Wir brauchen eine Debatte über die Funktion von B2B-Marketing

Die Hybris der Ingenieure und der ihrer allgegenwärtigen Marketing-Technokraten hat gravierende Auswirkungen: Professionelles Marketing prägt nicht nur die Wahrnehmung von Marken, sondern beeinflusst auch die Werte und Denkmuster in der Gesellschaft. Eine technokratische Reduktion auf operative Maßnahmen verstärkt eine Kultur des kurzfristigen Denkens, während Werte wie Vertrauen, Kreativität, Sympathie und kulturelle Relevanz, die Qualitätsmarken transportieren, in den Hintergrund treten. Denn die Marke wird verkauft. Die Qualitätsmarke wird gekauft. Das ist der Unterschied. Die Verschwendung von Marketingbudgets durch wirkungsloses Pseudomarketing führt zu direkten Verlusten in Millionenhöhe für die Unternehmen und zu Milliarden Schäden für unsere Volkswirtschaft. Diese ist durch disruptive

Billiganbieter aus Fernost verwundbar geworden. Der industrielle Mittelstand und die Hidden Champions sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Doch sie verspielen wichtige Wettbewerbsvorteile gegenüber diesen charakterlosen No-Names. Und sie merken es nicht. Es braucht eine Debatte über die Funktion von B2B-Marketing. Ist B2B-Marketing im industriellen Kontext tatsächlich nur eine Serviceabteilung für den Vertrieb? Oder sollte es nicht vielmehr ein strategischer Wachstumsmotor und eigenständiger Impulsgeber für den Erfolg sein? In fast allen Industrieunternehmen ist Marketing eine rein reaktive Disziplin, die situativ Anfragen des Vertriebs umsetzt und ihm obendrein untergeordnet ist. Ist Marketing tatsächlich eine Aufgabe für den Vertrieb? Ist er darin ausgebildet? Diese Haltung wird durch den Einsatz von Digitalisierung, KI und Automatisierung nicht nur verstärkt, sondern legitimiert und weiter verfestigt. Stattdessen sollte die Digitalisierung und KI zum Aufbau von Qualitätsmarken strategisch genutzt werden, um Marketing im B2B strategischer, kreativer, wirksamer zu machen.

Perspektiven für die Zukunft

Um der Rezession mit vereinten Kräften mit allen Mitteln entgegenzuwirken, braucht die mittelständische Industrie eine Rückbesinnung auf die essenziellen Prinzipien des traditionellen Marketings:

Die technologische Perspektive: Digitalisierung und KI steigern Effizienz, müssen jedoch in eine durchdachte Markenstrategie eingebettet sein.

Die strategische Perspektive: Die Positionierung der Qualitätsmarke ist und bleibt die Kernaufgabe des Marketings. Technologien ersetzen keine Visionen.

Die empirische Perspektive: B2B-Marketing sollte sich auf seine Traditionen mit über 120 Jahren Wissenschaft und Forschung seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts rückbesinnen, statt auf technokratische Metriken.

Die kulturelle Perspektive: Marketing ist mehr als Technik. Es ist eine Kunst. Sie prägt unsere Gesellschaft. Auch im B2B ist Marketing eine wichtige Kulturarbeit. Die Milliardenbudgets für B2B-Marketing müssen auch Identität und Werte vermitteln. Auf diese Weise prägen sie die Gesellschaft entscheidend mit.

Dieses Buch will Ingenieuren und Technikern den Spiegel vorhalten. Sie sollen endlich die Bedeutung von professionellem Marketing und den Mechanismen erfolgreicher Markenbildung erkennen. Und verstehen lernen. Es stellt ihnen sämtliches Wissen zur Verfügung, wie die Verbindung von klassischem Markenaufbau und den neuen Technologien sowohl mentale Verfügbarkeit für Qualitätsmarken erschaffen als auch emotionale Bindungen stärken. Qualitätsmarken sind Heuristiken. Sie erleichtern die Entscheidungsfindung im Kaufprozess. Die Marke mit der stärksten Heuristik gewinnt. Es gibt in dieser Hinsicht, entgegen einem sehr populären Irrtum, keinen Unterschied zwischen Marketing im B2B und B2C. Die wichtigen Wirkmechanismen in der Wahrnehmung des Menschen von seiner Umwelt sind emotionaler Natur und damit in beiden Bereichen zu 100 Prozent identisch.

Durch das richtige Verstehen von Marketing und das richtige Anwenden der emotionalen Wirkmechanismen der Marketing-Kommunikation, auch und gerade im B2B, vermeiden mittelständische Unternehmen nicht nur Verluste in Millionenhöhe. Sie erschließen zudem ungenutzte Milliardenpotenziale. Sie setzen sich erfolgreich gegen Billiganbieter und gegen die Commoditisierung chinesischer Null-Marken ohne jede Emotionalität, ohne Heuristiken zur Wehr. Denn echtes Marketing hat in China keinerlei Tradition. Welcher Marketing-Gott kommt aus China? Welche Marke aus China löst Begehren aus? Xpeng? NIO? Wer wünscht sich sehnsüchtig einen BYD? Genau!

Das ist ihre Achillesferse. Hier muss die europäische Industrie mit voller Wucht angreifen. Wir müssen Markenwerte schaffen und verteidigen. Das ist unsere Stärke. Die Qualitätsmarke verschafft einen riesigen Vorsprung im Wettbewerb der Technokraten. Sie vereint Funktion mit Emotion. Wirkungsmarketing bietet eine glasklare Strategie, um sich mit herausragender Kommunikation sichtbar vom Mittelmaß abzuheben und eine nachhaltige Marketing-Kommunikation zu etablieren. Wirkungsmarketing führt traditionelles Marketing, Digitalisierung und KI logisch zusammen. Das sichert die Wirtschaftskraft des Mittelstands. Das lässt „Made in Germany“ wieder im neuen Glanze erstrahlen, denn Wirkungsmarketing ist B2B-Marketing „Made in Germany.“

Auf geht's

Inhalt

Kapitel 1 – Pseudomarketing. Eine Streitschrift

Warum sollen Ingenieure ein Märchenbuch lesen?	22
Warum will der Mittelstand nicht methodisch kommunizieren?	24
B2B-Marketing – Die Geldverbrennungsmaschine	26
Ingenieure kennen nur zwei Marketingstrategien	27
Dieses Buch soll Ingenieuren Schmerzen bereiten	28
Warum strategisches Marketing besser wirkt	29
Warum unsere Gesellschaft unter den Hidden Champions leidet	30
Warum unsere Hidden Champions großartig sind	32
Hidden Champions verstehen das Konzept „Marketing“ nicht	33
Die gesellschaftliche Verantwortung der Hidden Champions	34
Die deutsche Maschine Mittelstand	37
Deutsche Qualitätsmarken haben Charakter	37
„Warum“ europäische Autos besser sind	38
Qualitätsmarken auch für Maschinen und Spezialpumpen	38
Alle Marketing-Institutionen fordern Qualitätsmarken	39
Westliche Werte sind autokratischen Systemen überlegen	42
Westliche Werte sind ein Wettbewerbsvorteil	42
Die Qualitätsmarke löst Emotionen aus	43
Der deutsche Mittelstand investiert zu wenig in sein B2B-Marketing	45
Der Mittelstand könnte eine Revolution erleben	45
Die Studie Mittelstandskommunikation der Universität Leipzig	46
Warum verhärtete Glaubenssysteme Abermilliarden vernichten	52
Verhärtete Glaubenssysteme sind ein Managementfehler	53
Die 22 populären Irrtümer im B2B-Marketing	56

Deutsche Ingenieure haben die Welt erfunden	67
Nur das Marketing, das haben sie nicht erfunden	68
Die Hybris der Ingenieure und die Nemesis des Scheiterns im Marketing	68
Technische Industrien werden von Ingenieuren geführt	69
Ingenieure ignorieren Wissenschaft und Forschung im Marketing	71
Strategie und Kreativität spielen im Marketing die entscheidende Rolle	72
Der Wirtschaftsingenieur	74
Kommunikation ist gefährlich	76
1. Sachinhalt	77
2. Selbstoffenbarung	77
3. Beziehungsebene	77
4. Appell	77
Die Marketing-Technokratie	79
Der Master of Business Administration MBA (mit Schwerpunkt Marketing)	81
Ihr Umgang mit Marketing-Fachbegriffen	82
Marketing-Technokraten erheben sich gerne selbst zum Maß der Dinge	83
Pseudomarketing	86
Woran man Pseudomarketing erkennt	89
Pseudomarketing erfüllt eine wichtige Alibifunktion	90
Der Pseudomarketing-Teufelskreis	92
Pseudo-E-Mail-Marketing	93
Pseudomarketing in sozialen Medien	94
Pseudowerbung (Produktwerbung)	94
Pseudo-Public Relations	94
Pseudo-Video-Marketing	95
Pseudomarketing-Sprache	96
Pseudomarketing ist unerwünscht	97
Die 95-5 Regel: Nur fünf Prozent der Kunden sind kaufbereit	100
Eine typische B2B-Werbeanzeige trifft kaum auf einen Käufer	101
Typische B2B-Produkt-Anzeigen erzielen keine Wirkung	103

Kapitel 2 – Wirkungsmarketing

Wirkungsmarketing®: Der Gamechanger im B2B	106
So funktioniert „Wirkungsmarketing“	107
Wirkungsmarketing ist im B2B disruptiv	107
Wirkungsmarketing wirkt kurz- und langfristig gleichzeitig	108
Wirkungsmarketing bringt traditionelles Marketing zurück	108
Im B2B entscheiden Buying-Center	110
Der Kunde entscheidet immer selbst, wann er kaufen will	112
Der Vertrieb kommt am Wirkungsmarketing nicht vorbei	116
Wirkungsmarketing kostet weniger als Pseudomarketing	117
Kommunikation muss elegant sein	118
Die Macht der Qualitätsmarke	121
Marke vs. Qualitätsmarke	122
Die Qualitätsmarke überstrahlt den Durchschnitt	123
Marken verkaufen Produkte – Qualitätsmarken verkaufen Werte	124
Die Qualitätsmarke ist eine uneinnehmbare Ritterburg	125
Qualitätsmarken haben Fans – auch im B2B	126
Qualitätsmarken setzen Premiumpreise durch	130
Die Qualitätsmarke schützt vor Commoditisierung	139
Die Qualitätsmarke für „Employer“	142
Die Employer Value Proposition (EVP)	144
Die Qualitätsmarke lebt von ihren Gegnern	148
Die Qualitätsmarke im Gehirn	151
Die Qualitätsmarke ist mental verfügbar	162
Ohne Emotionen läuft auch im B2B – nichts	170
Menschen entscheiden nicht vernünftig	171
Die Art der Medien beeinflusst das Vertrauen	175
Der gute König Wolfgang Grupp von Trigema	176
Emotionen als authentischer Teil der Markenkommunikation	178
Qualität im Marketing kommuniziert die Qualität der Produkte	179

B2B-Marketing ignoriert Werbewirkungspsychologie	181
Das Markentreibhaus	197
Die Architektur von multiplen Marken	209
Über Markenkontaktpunkte mentale Verfügbarkeit herstellen	219
Klix, eine imaginäre Marke im Niedergang	223
Keine Kommunikation ohne ein Ziel	230
Kommunikation braucht Strategie	239
Vom Red Ocean in den Blue Ocean	241
Die Seekarte in den Blue Ocean	243
Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing	249
Warum die Frage nach dem „Warum“ so wichtig ist	288
Das „Warum“ – Die Vision für ein x-beliebigen Messtechnik-Hersteller	293
Das Positionierungskreuz im B2B	296
Wie Werbung tatsächlich wirkt	304
Ein Plädoyer gegen die Langeweile	311
Das Werbewirkungsfeld	318
Warum gute Werbung zur kreativen Höhe zwingt	322

Kapitel 3 – Wirkungsmarketing Offline

Ein Plädoyer für die Image-Werbung	329
Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun für Marken	330
Text im Wirkungsmarketing	337
Über Spezialisten und Generalisten im Buying Center	352
Der Marken-Claim	362
Der Slogan	367
Die Causa Opel	377
Traditionelle Public Relations	381
Gedruckte Medien bleiben wichtig	394
Die Rückkehr der gedruckten Werbebriefe	404
Werbebriefe sind mindestens so ökologisch wie E-Mails	406
Beispiel für eine mehrstufige Brief-Kampagne	411
Weitere hochwirksame Printmedien	412
Marketing auf Messen	417
Messen prägen den Charakter einer Marke mit	418
Ruhe und Ordnung für das Auge wirken Wunder	419
Die 95-5 Regel gilt auch für Messen	420
Künstliche Intelligenz auf Messen	420
Die Rolle von Give-aways im Marketing-Mix	423

Kapitel 4 – Wirkungsmarketing Online

Wirkungsmarketing im Web 3.0	429
Das Semantische Web 3.0	431
Das Web 3.0 und klassisches Marketing müssen sich ergänzen	432
Das Internet vergisst nicht	435
Das Web 3.0 bestraft Ignoranz mit Ignoranz	436
UX-Design als Kommunikationsinstrument im Web 3.0	440
Der Thought Leader – die Lizenz zum Geld drucken	442
Content vergrößert Engramme und Entitäten	445
Mit Storytelling zum Thought Leader	450
Die Customer Journey im B2B	459
Outbound-Marketing vs. Inbound-Marketing	471
Outbound-Instrumente im Web 3.0	472
Inbound-Marketing-Instrumente im Web 3.0	477
LinkedIn Marketing	480
Eine beispielhafte LinkedIn Strategie für Klix	486
E-Mail-Marketing	491
Videomarketing	503
YouTube braucht keine Hochglanzvideos	505
Alles wichtige über SEO	514
Die Aufgabengebiete von SEO	515
Technisches SEO	516
Organisches SEO	522
Neue SEO-Spielregeln durch „AI Overviews“	528
Alles wichtige über Marketing-Automation	529
Die schrittweise Einführung von Marketing-Automation	531

Kapitel 5 – Wirkungsmarketing mit künstlicher Intelligenz

Künstliche Intelligenz im Marketing	538
Der Einsatz von KI im Marketing	541
Prompt-Engineering	550
Eine Image-Kampagne mit KI erstellen	560
Rechtlichen Aspekte für die Nutzung von KI	566
So denkt ChatGPT über Wirkungsmarketing	570

Kapitel 6 – Wirkungsmarketing Implementieren

Wirkungsmarketing in die Praxis bringen	574
Es geht um einen Paradigmenwechsel	575
Der „Full-Funnel“ von McKinsey	576
McKinsey empfiehlt diese vier Schritte:	577
Mit dem „Nordstern“ in den Blue Ocean	578
Die Übersetzung von Wirkungsmarketing in das Marketing-Budget	585
Die 60/40-Regel im Kontext von Wirkungsmarketing	586
Kurzfristige Leadgenerierung durch den Aufbau von Thought-Leadership	586
Mit dem eSOV das optimale Werbebudget ermitteln	587
Der Zusammenhang zwischen eSOV und ROI	590
Den eSOV in Wachstum verwandeln	591
10 Prozent mehr Werbebudget erzielt im B2B 0,7 Prozent mehr Wachstum	592
Mit Wirkungsstufen Budgets exakt skalieren	593
Das DPRG Kommunikations-Controlling-Modell	594
Das Wirkungsstufenmodell am Beispiel „Messestand“	595
Der Total-Marketing-ROI	600

Kapitel 1

Pseudomarketing. Eine Streitschrift.

*„Die Wahrheit sagen und dabei lachen – das tötet den Stolz,
ohne ihn zu verletzen.“*

Till Eulenspiegel

Warum sollen Ingenieure ein Märchenbuch lesen?

Weil sie als CEOs, Vorstände oder Geschäftsführer aus der mittelständischen Industrie auch für ihr Marketing eine große Verantwortung tragen. Warum sollten Marketing-Manager im B2B ein Märchenbuch lesen? Es soll sie an ihre ursprüngliche Aufgabe erinnern. Ihre Aufgabe ist es nicht, sich dem Vertrieb zu unterwerfen, sondern der Aufbau von wertschöpfenden – Qualitätsmarken.

In der biblischen Geschichte „Exodus“ wandten sich die Israeliten von ihrem wahren Gott ab und tanzten um ein goldenes Kalb. Dieses goldene Kalb schufen sie auf Weisung von Aaron. Sie schmolzen ihren goldenen Schmuck dafür ein, während sein Bruder Moses auf dem Berge Sinai die göttliche Offenbarung der Zehn Gebote von Jahwe in Empfang nahm. Noch heute symbolisiert das „Goldene Kalb“ den Abfall vom wahren Glauben und irrigen Götzendienst. Diese Geschichte wiederholt sich heute. Mittelständische Unternehmen haben in ihrem industriellen B2B den Glauben an die Grundsätze des Marketings verloren, so wie sie in 120 Jahren von großartigen Aposteln des Marketings ausgearbeitet und immer weiter ausgefeilt wurden. Stattdessen tanzen Unternehmenslenker lieber um die irrigen Verheißungen von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz im B2B-Marketing.

Sie opfern Unmengen Geld in Onlinemarketing und teure MarTech-Stacks und deren Experten. Geblendet von ihrem bisherigen Erfolg ohne Reklame, ignorieren mittelständische Industrien die Offenbarungen, die ihnen einzig die Qualitätsmarke bietet. Sie erkennen nicht, dass allein Emotionen über den Kauf entscheiden und nicht ihre besseren USPs und Argumente. Sie sehen nicht die Notwendigkeit, dass die Abertausenden MarTech-Stacks, ebenso wie hunderte KI-Tools, mit allen anderen

konventionellen Kommunikationsinstrumenten innerhalb einer durchdachten Marketing-Strategie zum Aufbau einer starken Qualitätsmarke einzubinden sind. Denn ohne Strategie läuft, gerade und erst recht im B2B-Marketing, nichts.

An die „22 unumstößlichen Geboten im Marketing“ der Marketing-Götter Al Ries und Jack Trout glauben sie nicht. Unbeirrt halten sie lieber an ihren 22 verhärteten Glaubenssystemen fest. Doch die führen sie konsequent in die Irre. Sie opfern ihren Götzen Unmengen an wertvollem Kapital. Sie glauben an – Pseudomarketing. Und so stellt sich die Frage: „Warum“ spielen über 120 Jahre Wissenschaft und Forschung aus dem traditionellen Marketing im B2B-Marketing heute keine Rolle mehr? Milliarden werden seit 120 Jahren bis zum heutigen Tag von den Konzernen, Universitäten und Wirtschaftsinstituten in Forschung darüber investiert, wie man über die Marketing-Kommunikation Einfluss auf das Denken und Handeln der Menschen nehmen kann. Werbung und Kommunikation kennzeichnen die Öffentlichkeit unserer westlichen Gesellschaften. Niemand streitet je ab, dass der Versuch von Unternehmen, auf die Wahrnehmung ihrer Zielgruppen Einfluss zu nehmen, nicht auch von Erfolgen gekrönt ist und Wachstum und Wohlstand generiert. Wäre es nicht so, gäbe es keine milliardenschwere Werbeindustrie. Unsere Innenstädte sähen aus wie ein Vorort von Pjöngjang an einem verregneten Mittwochmorgen. Werbung, die versucht, Aufmerksamkeit zu gewinnen, bringt täglich neue, teils haarsträubende TV-, Video- und Radiospots in die Medien. Bunte Schilder und flackernde Lichter beleben unsere Städte und tragen dazu bei, sie lebenswerter zu machen. Diese Botschaften strotzen teilweise vor Kreativität und Einfallsreichtum. Diese Konzepte wirken mal mehr, mal weniger. Aber sie wirken immer. Auch wenn jeder von sich selbst behauptet, dass er sich nicht von „Reklame“ beeinflussen lässt.

Schlägt man jedoch eine Fachzeitschrift auf, die sich an industrielle Zielgruppen richtet, findet man sich plötzlich in Pjöngjang an einem verregneten Mittwochmorgen wieder. Es herrscht Tristesse. Aber das liegt nicht an den Redaktionen, sondern an den werbebetreibenden Unternehmen, die diese weltweit einzigartigen Industrie-medien mit ihrer fürchterlichen Produktwerbung verunstalten. Man sieht technische Abbildungen in einem Wirrwarr an unsäglichen Überschriften, Textfragmenten mit fetten Hervorhebungen und Unmengen an CtAs und QR-Codes. Alles wirkt chaotisch und freudlos, als kämen die dafür Verantwortlichen aus Nordkorea, wo Freudlosigkeit und Tristesse regieren. Dabei sind es dieselben Menschen, die abends in den Städten ausgehen, sich dort amüsieren oder abends auf dem Sofa sitzen. Sie lassen sich dort zwischen Fußballspielen, Spielfilmen oder bunten Shows von kreativen TV-Spots

berieseln, die um ihre Aufmerksamkeit kämpfen. Und sie reagieren darauf. Sie reden oft genug am nächsten Tag im Büro über diese zum Teil hanebüchenen Spots. Sie lassen sich beeinflussen und merken es nicht. Sie kaufen die beworbenen Marken und streiten gleichzeitig ab, dass nicht die Werbung dafür den Ausschlag gab. Was ja auch stimmt. Denn Werbung wirkt, aber ganz anders.

Sobald dieselben Menschen für einen Hidden Champion B2B-Marketing betreiben, bilden sie ein langweiliges Gerät ab, versehen es mit einer langweiligen Überschrift und verweisen auf einen langweiligen Cta – und glauben ernsthaft, dass ihre Zielgruppen es sogleich im Online-Shop kaufen wollen. Und das, obwohl jedermann von sich selbst behauptet, sich nicht von Werbung beeinflussen zu lassen. Diesen Widerspruch begründen sie mit dem Unterschied zwischen Marketing im B2B und dem im B2C. Hier zählen angeblich nur Zahlen und Fakten. Emotionen und Kreativität haben hier keinen Platz. Dieses Glaubenssystem ist so verhärtet, dass es niemand infrage stellt. Selbst die angesehensten B2B-Marketing-„Experten“ tun es nicht. Sie alle meinen, man müsse im B2B Produkte abbilden, mit USPs und Argumenten überzeugen und mit einem Cta zum Kauf bewegen. Mit dieser Annahme vernichten sie Millionenbeträge. Und merken es nicht. Sie erkennen nicht das Offensichtliche: Würden sie in ihren tristen Fachzeitschriften, die ohne jeden Zweifel wichtige und ernste Themen behandeln, intelligente, kreative, humorvolle und damit EINDRUCKSVOLLE Werbeanzeigen auch für ihre Industrieprodukte schalten, wäre ihnen die Aufmerksamkeit der Märkte gewiss. Satte Gewinne wären gewiss. Ihre Anzeigen, Banner und Videos würden endlich die Aufgabe erfüllen, für die sie erdacht wurden. Dort, wo graue Tristesse regiert, fällt der bunte Vogel sofort auf. Aber auffallen wollen sie nicht. Dort, wo im Marketing die Gewöhnlichkeit und das Chaos den Ton angeben, haben Kreativität und Strategie ein leichtes Spiel. Die mittelständischen Industrien gewannen Milliarden.

Warum will der Mittelstand nicht methodisch kommunizieren?

Es stellt sich also die berechtigte Frage: Warum will der Mittelstand und seine Führungskräfte von methodischer Marketing-Kommunikation nichts wissen? Warum verzichten hochgebildete CEOs, CMOs, Vorstände, Aufsichtsräte und Geschäftsführer und Vertriebsleiter freiwillig auf eine sichere Quelle des Wachstums? Warum sind Hidden Champions so stolz auf ihre Unsichtbarkeit? Eine mögliche Antwort könnte lauten: Weil mittelständische Industrien überwiegend von Ingenieuren oder Technikern und Buchhaltern geführt werden. In deren rational geprägten

Denkweisen dominieren Zahlen, Daten und Fakten – und damit Fantasielosigkeit, Eintönigkeit und graue Tristesse. Und weil sie über Marketing befinden, sieht ihr Marketing, speziell ihre Werbung, genauso aus. Und verlieren.

Statt auf methodisches Marketing setzen sie auf amateurhaft agierendes Pseudomarketing. Und wenn sie ihre Marketingstellen besetzen, dann wählen sie jene aus, die so denken wie sie selbst und Menschen, die nichts über die Macht und Wirkung von Qualitätsmarken wissen. Und das beantwortet gleich die nächsten Fragen: Warum beschäftigen sich hochgebildete Marketing-Spezialisten im B2B ausschließlich mit dem aussichtslosen Versenden von teils illegalen Werbe-E-Mails für Produkte oder dem Bedrucken von Brillenputztüchern und Kaffeetassen? Warum schalten sie vollkommen wirkungslose Produktanzeigen, mit denen sie ihre hoch spezialisierten Zielgruppen von ihren Produkten überzeugen und sie zum Kauf überreden wollen, obwohl das schon aus ihren eigenen Erfahrungen und Einstellungen heraus nie zu nennenswerten Erfolgen führt? Warum publizieren sie unablässig nutzlose Posts von fröhlichen Gruppenbildern auf LinkedIn, die ihre Bedarfsgruppen und Investoren nicht die Bohne interessieren? Es sollte doch allen klar sein: Das bringt nichts!

Eine plausible Antwort könnte sein: Weil sie nie in ganzheitlicher Marketing-Kommunikation ausgebildet wurden. Techniker ohnehin nicht und ihre Marketing-Technokratie in aller Regel auch nicht oder nur sehr einseitig. Die Bezeichnung „Ingenieur“ dient in diesem Buch als Sammelbegriff für MINT-Berufe. Nicht gemeint sind Ingenieure, die fleißig ihren gelernten Beruf ausüben. Es sind jene gemeint, die in verantwortlicher Position über Marketing befinden und entscheiden. Denn das ist das Problem, der „Ingenieur an sich“ mit seiner Hybris hat keine hohe Meinung von Marketing. Darum setzte er Marketing mit Vertrieb gleich. Marketing ist Vertrieb. Vertrieb ist Marketing. Doch wie kann das sein? Wann hat je ein Vertriebsleiter zum Beispiel für Messgeräte in der Hoch- und Mittelspannungsanlagen jemals Marketing studiert und sich zum Beispiel mit der Psychologie von Werbewirkung befasst? Wann hat je ein Webdesigner, ein Online-Business-Manager oder ein MBA mit Schwerpunkt Marketing einen vollautomatischen Leistungsanalysator im Wert von 45.000 Euro im persönlichen Gespräch an ein Unternehmen aus der elektrischen Industrie verkauft?

Vertrieb und Marketing sind zwei komplett verschiedenen Welten. Diese Berufe sind so weit voneinander entfernt wie Erde und Mars. Und doch kommen sich diese beiden Welten in zyklischen Abständen regelmäßig näher und beeinflussen sich gegenseitig. Techniker entscheiden über Marketing nicht auf der Grundlage von Wissenschaft

und Forschung, sondern auf der Grundlage ihrer Vorstellungen von Marketing und der darin enthaltenen Vorurteile. Man stelle sich vor, Vertrieb und Marketing tauschten im Unternehmen einfach die Rollen. Der Vertrieb arbeitet ab sofort in der Marketingabteilung, und die Marketingleute übernehmen den Vertrieb. Wäre das denkbar?

Doch genau so funktionieren mittelständische Industrieunternehmen. Vertriebsingenieure diktieren dem Marketing, was im Marketing zu tun ist. Dabei wissen Ingenieure oder Techniker nichts über Marketing, weil sie während ihres Studiums nie eine Vorlesung darüber besucht haben. Darum ersetzen sie wertvolles Marketingwissen mit dem, was sie darüber zu wissen glauben. Ihre Ansicht über Marketing ist so verhärtet, dass sie in verantwortlicher Stellung blind Millionenbeträge in etwas investieren, wovon sie nichts wissen – und auch nichts wissen wollen. Damit verschwenden sie Millionen in wirkungsloser Kommunikation und verzichten auf Milliarden, weil ihnen Milliardengewinne entgehen. Und sie merken es nicht.

B2B-Marketing – Die Geldverbrennungsmaschine

Die in diesem Buch vorgestellten Beobachtungen verdeutlichen, wie verhärtete Glaubenssysteme in Kombination mit eindimensionalen Fähigkeiten in Marketingabteilungen des industriellen B2B eine zuverlässig arbeitende Geldverbrennungsmaschine anheizen. In diesem Buch geht es nicht um die vielen unglaublich begabten Ingenieure, die tagtäglich ihre Aufgaben mit Bravour meistern. Es geht um jene in den Vorständen und Aufsichtsräten, die über etwas entscheiden, wozu sie weder ausgebildet noch in irgendeiner Form befähigt sind. Selbst jene nicht, die schon lange im Bereich des Marketings arbeiten. Denn es fehlt ihnen auch nach Jahren im Marketing das Grundverständnis für das Wesen der menschlichen Natur und die Gesetzmäßigkeiten ihrer Wahrnehmungen. Ingenieure und Techniker, die im Laufe ihrer Karriere in die Positionen von CEOs, CMOs und Vorständen in mittelständischen Industrieunternehmen gespült wurden, und das ist laut LinkedIn nachweislich weit überwiegend der Fall, fehlen aufgrund ihrer naturwissenschaftlichen Ausbildung jedwedes Verständnis für die psychologischen Beweggründe und Kaufgründe von Menschen. Diese Beweggründe unterscheiden nicht zwischen B2C und B2B. Sie haben sich in Millionen Jahren der menschlichen Evolution herausgebildet und sind damit sowohl im B2C als auch im B2B zu 100 Prozent identisch.

Zum Beispiel wollen sich Menschen gegenseitig vertrauen. Menschen sind soziale Wesen, die seit jeher auf gegenseitiges Vertrauen angewiesen waren – und noch heute sind, um zu überleben. Vertrauen ist aber eine Emotion. Doch angeblich haben Emotionen im B2B nichts zu suchen. Gefühle? Emotionen? Lächerlich, das ist nichts für einen deutschen Ingenieur. Nüchterne Analysen, Zahlen, Fakten, Daten bestimmen seine Entscheidungen. Gut! Wenn dem so ist, dann soll er sich nicht wundern, wenn sein treuester Kunde künftig beim chinesischen Billiganbieter einkauft. Er darf sich nicht beschweren, denn er handelt genauso. Aus seinen nüchternen Analysen von Zahlen, Daten und Fakten der chinesischen Angebote geht eindeutig hervor: Sie sind vergleichbar zuverlässig, sie sind vergleichbar schnell, sie sind aber nur halb so teuer. Made in Germany? Das ist doch nur einer dieser reißerischen Marketingsprüche. Damit wollen Ingenieure nichts zu tun haben. Ingenieure und ihre Marketing-Technokratie sind sehr stolz auf ihre umfangreichen Kenntnisse im Marketing.

Ingenieure kennen nur zwei Marketingstrategien

Ständig neue Produkte auf den Markt werfen – und zeitlich limitierte Rabatte. Das sind die beiden Marketingstrategien, die für Ingenieure in ihren Unternehmen infrage kommen. Dass ihre Kunden ihre Erfindungen gar nicht benötigen oder eine emotionale Bindung zu einer Marke und Sympathie zu einer Person im Unternehmen haben und darum höhere Preise akzeptieren – und bezahlen können, das will sich kein Ingenieur vorstellen und anhören. Es zählen doch nur Zahlen und Fakten. Kein Vertriebsingenieur streitet je ab, dass seine persönlichen Verkaufserfolge nicht nur auf besseren Produkten basieren, sondern auch auf sein Verkaufstalent, sein persönliches Charisma, seinen Charme und auf Sympathien, die er sich mühsam bei seinen Kunden über die Jahre vertrauensvoller Zusammenarbeit hinweg aufgebaut hat. Wie wäre es also, wenn er nicht nur als Person, sondern auch mit seiner Marke, die er vertritt, Charisma, Sympathie und Vertrauen ausstrahlt?

Das wäre die Qualitätsmarke. Diese müsste er nicht wie saures Bier verkaufen. Die verkauft sich von selbst. Er würde viel weniger arbeiten müssen und dabei viel mehr Geld verdienen. Zugegeben, die pauschale Aussage, Ingenieure hätten keinen blassen Schimmer von Marketing, könnte man nun ebenfalls leicht als ein verhärtetes Glaubenssystem abtun. Sicher, nicht jeder verantwortliche Ingenieur ist so. Das ist richtig. Aber wer als gut ausgebildeter und erfahrener Marketing-Profi die Kommunikation in den industriellen Fachmedien analysiert und mit Ingenieuren im Vertrieb, in der

Entwicklung und in den Vorständen der mittelständischen Industrie gearbeitet hat, der kann und darf zu keinem anderen Schluss kommen. Egal, mit welchem Vertriebsingenieur man spricht, egal welche Fachzeitschrift man aufschlägt. Egal, auf welchem Branchenportal man surft. Egal, welchen Firmen-Account auf LinkedIn man betrachtet. Egal, welche E-Mail man von ihnen erhält ... überall dasselbe Bild. Überall wollen sie ihre Produkte rational technisch begründen, überzeugen, mit limitierten Rabatten und CtAs zum sofortigen Kauf bewegen. Aber das funktioniert so nicht. Das merken sie selbst und das ist inzwischen sogar wissenschaftlich nachgewiesen. Aber das ist dem Ingenieur und seiner Marketing-Technokratie völlig egal, weil sie nicht wissen, was sie stattdessen zu unternehmen haben.

Dieses Buch soll Ingenieuren Schmerzen bereiten

Das Buch „Wirkungsmarketing“ legt den Finger auf eine bis dato kaum erkannte, aber sehr wunde Stelle im mittelständischen Industrie-Marketing. Sicher bereitet das dem einen oder anderen Ingenieur und seiner Marketing-Technokratie Schmerzen. Aber es sind Heilungsschmerzen. Es geht darum, Ingenieuren und ihrer Marketing-Technokratie tatsächliche Wirkungsweisen von Marketing nahezubringen. So wie es im B2C seit 120 Jahren erfolgreich seine gigantische Macht unter Beweis stellt. Mit diesem Wissen verwandeln sie ihre Marketingabteilungen von bloßen Kostenstellen in hochdrehende Wachstumsmotoren – unabhängig vom Vertrieb. Das Marketing muss Qualitätsmarken aufbauen. Denn Qualitätsmarken tragen nicht nur dazu bei, den Unternehmenserfolg etwas effizienter zu gestalten. Nein, Qualitätsmarken verdoppeln und verdreifachen Umsätze. Qualitätsmarken sind dazu in der Lage – und das, ohne signifikant mehr zu investieren als das, was stolze Hidden Champions ohnehin in ihre Unsichtbarkeit investieren. Dieses Buch soll Ingenieuren Augen öffnen für das, was mit Wirkungsmarketing tatsächlich möglich ist. Jedoch nicht mit einem zärtlichen Geflüster, sondern mit einem gewaltigen Schuss vor den Bug. Sonst wachen sie nicht auf, obwohl die Alarmglocken seit Langem schrillen und sich die deutsche Industrie von einer Rezession in die nächste bewegt. Die stolzen Hidden Champions auf ihren hohen Rössern geraten gnadenlos immer mehr durch die Angriffe fernöstlicher Billiganbieter unter Druck. Diesen Preiskampf werden sie niemals für sich entscheiden. Was diese massive Bedrohung aus Fernost allein aufhalten kann, ist ein Bollwerk aus Qualitätsmarken „Made in Germany.“ Marken, denen internationale Kunden vertrauen und im entscheidenden Kaufprozess an erster oder zweiter Stelle erinnern. Denn die Marke an dritter Stelle hat kaum noch eine Chance.

Warum strategisches Marketing besser wirkt

Doch neben der berechtigten Anklage bietet dieses Buch dem Ingenieur für sein Industriegütermarketing alles, was er wissen muss, damit sein Marketing künftig das tun kann, was es soll, und das ist – wirken. Er soll nicht selbst zum Marketinggenie werden. Das ist müßig. Aber er muss die Qualität von Marketing, den Output seines haus-eigenen Marketings und den seiner beauftragten Dienstleister besser beurteilen können. Damit er besser entscheiden kann. Damit er besser führen kann. Alle wichtigen Wirkmechanismen im Marketing werden vorgestellt und so erklärt, dass sie sich zu einem treibenden Faktor verwandeln, der massiv proaktiv zur Wertschöpfung seines Unternehmens beiträgt – oder Angriffe von Billiganbietern und No-Names abwehrt. Es bietet Führungskräften im B2B kompaktes Wissen, um strategisches Marketing tiefgreifend zu verstehen und für sich anzuwenden. Durch die fundierte Analyse der Auswirkungen von Pseudomarketing und die Aufklärung über die Prinzipien einer wirksamen Markenkommunikation bietet das Buch wertvolle Einsichten, wie Unternehmen ihre Marketingstrategien grundlegend neu aufstellen und wirkmächtig verbessern.

Indem Ingenieure lernen, wie man eine Qualitätsmarke aufbaut, die nicht nur auf einem weltmarktführenden Produkt, sondern auch auf einer starken emotionalen Verbindung zum Kunden basiert, sichern sie ihre Marktanteile und wachsen. Die Erkenntnisse dieses Buches sind eine unverzichtbare Lektüre für jeden verantwortlichen Ingenieur in der Geschäftsführung, der in der heutigen schnelllebigen und komplexen Geschäftswelt schnelle unternehmerische Erfolge erzielen möchte und nachhaltig mit der Management-Disziplin „Marketing“ wachsen will. Es zeigt auf, wie Vertrieb und Marketing auf Augenhöhe zusammenwirken – durch die Kombination von theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung. So vermeiden sie ihre typischen Amateurfehler, die so viel Unheil anrichten.

*„B2B-Unternehmen halten das Label „Made in Germany“
oft noch für ihre eigene Marke.“*

bvik-Vorstand Jens Fleischer

Warum unsere Gesellschaft unter den Hidden Champions leidet

Die Bedeutung des Mittelstands und seine gigantische Leistungen für die deutsche Wirtschaft ist unbestritten: Rund 3,65 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen 99,6 Prozent aller Unternehmen der Privatwirtschaft dar und schaffen fast 60 Prozent aller Arbeitsplätze.

In Deutschland tragen ca. 1.600 mittelständische Unternehmen stolz den Titel „Hidden Champion.“ Doch ist dieser Titel tatsächlich erstrebenswert? Drückt er nicht vielmehr das Versagen ihrer Kommunikationspolitik aus? Hinter einer Qualitätsmarke stehen visionäre Unternehmen und außergewöhnliche Menschen. Hinter den Pseudomarken von Hidden Champions stehen solche Menschen nicht. Zumindest vermutet man das nicht. Sie verwechseln den Begriff „Marke“ mit ihrem eingetragenen Warenzeichen. Sie tun nichts für die Sichtbarkeit ihrer eingetragenen Warenzeichen, sie haben kein Konzept, um ihre eingetragenen Warenzeichen mit Werten aufzuladen und verstecken sich hinter ihrem „Hidden.“

Weder definieren diese Unternehmen Visionen und Missionen, noch sind es außergewöhnliche Menschen, weil sie dem Durchschnitt huldigen – und damit dem Mittelmaß. Und sie sind stolz darauf. Unter dem Begriff „Narrativ“ verstehen sie nicht die großartigen Geschichten, die sie der Welt über ihre erfolgreichen Unternehmungen erzählen könnten. Sie verstehen darunter die traurigen Geschichten ihrer Hofnarren, die in ihren trostlosen Marketingabteilungen bar jeder alternativen Idee Brillenputztücher, billige Kugelschreiber und geschmacklose Wandkalender mit Logos bedrucken lassen. Das „Hidden“ ist ein gesellschaftliches Problem. Unsere gesamte Volkswirtschaft leidet unter diesem „Hidden.“

Hidden Champions beklagen ausbleibende Bewerbungen von Fachkräften. Doch wie finden Bewerber versteckte Champions? Oder neue Abnehmer für ihre Produkte? Wie

erwarten sie Bewerbungen von Fachkräften, wenn diese sie nicht kennen? Die Folgen sind gravierend: Projekte verzögern sich, Aufträge können nicht angenommen werden, Innovationen bleiben aus. Kunden kaufen dort, wo es billiger ist, weil ihnen die Qualitäten und Werte der Hidden Champions vollkommen unbekannt sind. Das wirkt sich direkt auf ihre Standorte aus. Regionen, die stark vom Mittelstand abhängen, erleben wirtschaftliche Rückgänge, da Arbeitsplätze verloren gehen, junge Menschen abwandern und Steuereinnahmen für die Kommunen sinken. All das lässt sich ebenfalls direkt auf die Tatsache zurückführen, dass „Hidden Champions“ in der Öffentlichkeit unsichtbar sind. Ihre Namen und Traditionen sind unbekannt. Ihre Marken sind keine. Es sind „No Names“, die nur in sehr speziellen Nischenmärkten existieren. Darauf sind sie auch noch stolz. Stolz darauf, dass sie ihre Erfolge ohne verpönte „Reklame“ nur durch ihre unternehmerische Leistung erzielt haben. Genau dieser Hochmut wird ihnen bald zum Verhängnis. Am Horizont ziehen dunkle Wolken auf. Ihre wenigen Nischenkunden bleiben bald aus durch Rezession, Commoditisierung oder disruptive Technologien. In der Automobilindustrie hat es begonnen. Genauso gut ist es dort aber auch zu beobachten, wie sie sich starke Marken wie Mercedes, BMW oder Audi gegen die Angriffe durch die Commoditisierung und aus China zur Wehr setzen können.

Das ist belegt: Trotz wachsender globaler Präsenz bleiben chinesische Automarken auf dem deutschen Markt nahezu unsichtbar. Gerade einmal 0,2 Prozent aller zugelassenen Fahrzeuge stammen aus China – das entspricht rund 70.000 Pkws bei einem Gesamtbestand von über 49 Millionen. Die deutschen Autokäufer ignorieren chinesische Marken. Ein stilles Urteil über Vertrauen, Technik und Marke. Diese Zahlen veröffentlichte das ZDF am 20. April 2025 im Teletext – eine stille, aber präzise Bestandsaufnahme. Chinesische Automarken will niemand kaufen, so technologisch fortgeschritten sie auch sein mögen. Ein Xpeng mag billiger und gleich gut wie ein BMW sein. Aber welcher internationale Manager krönt seinen persönlichen und wirtschaftlichen Erfolg mit einem Xpeng? Starke Marken mit Charakter und Strahlkraft wie in der Automobilindustrie sind im industriellen B2B eher selten. Ausnahmen sind bekannte Qualitätsmarken wie Hilti, Würth oder Bosch. Potenzielle Käufer in neuen Absatzmärkten kennen die Hidden Champions nicht. Auch die vielen gut ausgebildeten Fachkräfte aus der Generation Z kennen die Hidden Champions nicht.

Warum unsere Hidden Champions großartig sind

Das Unvermögen der Vorstände, ihre weltmarktführenden Unternehmen zu bekannten Qualitätsmarken aufzubauen, hat noch einen anderen wichtigen Aspekt: Nur wenige junge Menschen aus der Generation Z wissen, wie unglaublich kreativ und erfolgreich Hidden Champions an neuesten Umweltschutztechnologien forschen. Sie entwickeln weltmarktführende Technologien für den Umweltschutz und bringen sie in die Märkte. Sie setzen weltweit Maßstäbe in Bereichen wie erneuerbare Energien, Energiemanagement, Umweltmanagement, Wasseraufbereitung und Abfallmanagement. Unablässig arbeitet der deutsche Mittelstand daran, die immer strenger werdenden Umweltauflagen des Pariser Klimaabkommens zu erfüllen. Sie verbessern die Energieeffizienz von elektrischen Anlagen, optimieren den Ertrag erneuerbarer Energien, verringern Emissionen und Treibhausgase, entwickeln Filteranlagen, um das CO₂ aus der Atmosphäre zurückzuholen, schonen Ressourcen, perfektionieren den Kreislauf der Wiederverwertung, forschen an unglaublich kreativen Speichermethoden wie etwa an der revolutionären Organic-SolidFlow-Technologie von CMBlu. Diese neuartigen Großbatterien zum Beispiel speichern große Mengen grüner Energie – ohne schädliche Metalle, nur auf Basis von ökologischen Zellstoffen. Vollkommen unbekannte Hidden Champions wie CMBlu treiben massiv die Entwicklung von umweltfreundlichen Produktionsverfahren voran, die den Einsatz schädlicher Chemikalien minimieren und den ökologischen Fußabdruck drastisch reduzieren. Firmen wie diese erforschen neue Materialien, die umweltfreundlicher sind und in verschiedensten Industrien Verwendung finden.

Damit machen sie die Industrien unabhängiger vom Abbau und Transport seltener Erden, die umweltschädlich sind und obendrein humanitär prekär. Sie entwickeln smarte Systeme zur Überwachung und Steuerung von Produktionsprozessen oder bei der Übertragung und Verteilung elektrischer Energie. Sie steigern deren Effizienz und senken den Energieverbrauch. Sie investieren in die Forschung und Entwicklung von Elektromobilität, um den Verkehr emissionsarmer und nachhaltiger zu gestalten. Sie arbeiten an besseren Gebäudetechnologien und reduzieren nicht nur den Energieverbrauch von Wohn- und Geschäftshäusern auf ein Minimum, sondern speisen auch die überschüssige Abwärme von Rechenzentren in die Fernwärmenetze der Städte ein.

Diese Unternehmen gehen weit über bloße Compliance hinaus. Sie entwickeln die Welt von Morgen. Sie treiben Innovationen voran, die nicht nur die eigenen Produktionsprozesse verbessern, sondern auch ganze Branchen verändern. Ihre Technologien „Made in Germany“ tragen dazu bei, den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft

zu beschleunigen. Sie suchen kontinuierlich nach Wegen, wie sie ihre Produkte und Dienstleistungen so gestalten können, dass sie sowohl ökologisch als auch ökonomisch sinnvoll sind. Sie machen unsere Wirtschaft unabhängig von instabilen und schmutzigen Lieferketten. Sie verkürzen Transportwege und reduzieren den CO₂-Ausstoß. Und sie exportieren ihr Know-how in die Welt und verbessern dadurch die gesamte Weltwirtschaft. Damit schaffen sie neue Arbeitsplätze im In- und Ausland und erhöhen unseren Wohlstand. Sie verbessern Technologien zur Wasseraufbereitung und sichern in der Dritten Welt den Zugang zu sauberem Trinkwasser. Nur ihr Marketing ... das ist – Schrott.

Hidden Champions verstehen das Konzept „Marketing“ nicht

All diese Leistungen bleiben im Verborgenen. Der Grund: „Hidden Champions“ verstehen das Konzept „Marketing“ nicht. Sie verstehen den Begriff „Marke“ nicht. Das Konzept „Werbung“ missverstehen sie als Reklame, als ein Instrument, mit dem man Kunden zum Kauf überredet. Niemand lässt sich durch Werbung zum Kauf überreden. Würden sie dagegen ihre Erfolge in den Aufbau strategisch richtig positionierter Qualitätsmarken investieren, könnten sie ihre Leistungen eingängiger, schneller, effizienter und damit kostengünstiger kommunizieren. Sie verbesserten nicht nur das Image ihrer Unternehmen, sondern dienten zudem als Vorbilder für andere. Sie fänden eine breite gesellschaftliche Anerkennung für ihre Arbeit und inspirierten gleichzeitig die Generationen von A bis Z, damit sich diese bei ihnen aktiv für den Umweltschutz und innovative Lösungen einbringen. Das schärft nicht nur das Bewusstsein für den Klimawandel, sondern erhöht auch die Bereitschaft, gemeinsam an einer besseren Vision für die Zukunft zu arbeiten.

Und ganz nebenbei verdienen sie auch sehr viel mehr Geld. Aber die Generationen A bis Z wissen nichts über unsere weltmarktführenden Hidden Champions. Weder die Öffentlichkeit noch die jungen Menschen, die sich berechtigterweise Sorgen um die Zukunft unseres Planeten machen, nehmen ihre Beiträge und Leistungen wahr, geschweige denn ernst. Das Ergebnis ist eine paradoxe Situation: Während der industrielle Mittelstand in Deutschland unermüdlich an weltweit führenden Technologien arbeitet, die den Klimawandel bekämpfen und eindämmen, wächst die Verzweiflung bei jungen Menschen immer weiter. Sie haben das Gefühl: Es passiert nichts!

Die mangelnde Sichtbarkeit der Hidden Champions trägt zur allgemeinen Hoffnungslosigkeit bei, die viele junge Menschen auf die Straße treibt und sich dort festkleben. Sie glauben, dass ihre Stimmen nicht gehört werden, dass die Politik nicht genug unternimmt, um die drohende Klimakatastrophe abzuwenden. Aber die Schuld trägt weniger die grüne Politik, die in demokratischen Prozessen immer von Kompromissen und von wirtschaftlichen Zwängen ausgebremst wird. Die Hauptschuld trägt die Wirtschaft. Geführt von Ingenieuren in den Vorständen der Hidden Champions, mit ihrer Hybris und der damit verbundenen fatalen Einstellung zur Marketing-Kommunikation. Agierten sie professionell, gäbe es keinen Widerspruch zwischen Ökologie und Ökonomie. Im Gegenteil: Die Ökologie schafft neue Chancen, neue Märkte, neue Arbeitsplätze, neuen Wohlstand. Mit Ökologie ließen sich Unmengen Fachkräfte finden und mit ihnen Unmengen Geld verdienen. Die Hidden Champions sollten den jungen Leuten besser vermitteln, „warum“ sie für sie arbeiten sollten, statt sich auf die Straßen zu kleben oder Kunstwerke mit Dreck zu bespritzen. Wir alle wären einen großen Schritt weiter.

Die gesellschaftliche Verantwortung der Hidden Champions

John Elkington prägte 1994 den Begriff „Triple Bottom Line“ (TBL), der Unternehmen dazu auffordert, nicht nur ökonomischen, sondern auch ökologischen und sozialen Mehrwert zu schaffen (Elkington, 2004). Die Idee entstand aus der Überzeugung, dass nachhaltige Entwicklung nur durch die Integration wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ziele erreicht werden kann. In den 1990er-Jahren gewann der Begriff schnell an Popularität und wurde zu einem festen Bestandteil des Nachhaltigkeitsdiskurses. Die TBL-Idee wird häufig durch die 3Ps „People, Planet, Profit“ beschrieben. Unternehmen sollen demnach nicht nur Gewinne maximieren, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Elkington beschreibt den Übergang zum nachhaltigen Kapitalismus als eine komplexe Entwicklung, die von sieben miteinander verbundenen „Revolutionen“ geprägt ist. Erstens verändert sich der Markt durch zunehmenden Wettbewerb und dynamische Marktbedingungen. Unternehmen, die sich nicht anpassen, könnten untergehen. Zweitens treiben Veränderungen in den globalen Wertesystemen Unternehmen dazu, nachhaltiger und sozialverantwortlicher zu handeln. Die dritte Revolution betrifft die Transparenz: Durch neue Berichtsstandards wie die Global Reporting Initiative (GRI) und moderne Kommunikationstechnologien wird es für Unternehmen unvermeidlich, ihr Handeln offenzulegen. Eine vierte Veränderung betrifft die Verantwortung über den gesamten Lebenszyklus von Produkten

– von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung. Partnerschaften bilden die fünfte Revolution, bei der Unternehmen zunehmend mit Stakeholdern und früheren Gegnern zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die sechste Revolution betrifft die Zeit: Unternehmen müssen lernen, langfristiger zu denken und strategische Ziele über Jahrzehnte hinweg zu verfolgen. Schließlich geht es bei der siebten Revolution um Corporate Governance: Die Unternehmensführung muss Nachhaltigkeit in ihre Kernstrategien und Entscheidungsprozesse integrieren.

Elkington unterscheidet außerdem drei große öffentliche Bewegungen, die seit den 1960er-Jahren den Wandel hin zur Nachhaltigkeit beeinflusst haben. Die erste Welle, beginnend in den 1960er-Jahren, führte zu umfassenden Umweltgesetzen, auf die Unternehmen defensiv reagierten. In der zweiten Welle, die sich in den 1980er- und 1990er-Jahren entfaltete, forderte die Gesellschaft nachhaltige Produktionstechnologien und Produkte. Unternehmen erkannten zunehmend, dass nachhaltiges Handeln auch ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Die dritte Welle seit den 2000er-Jahren konzentriert sich auf Governance und die Einbindung der Zivilgesellschaft sowie globaler Institutionen, um nachhaltige Entwicklung umfassender zu fördern. Ein zentrales Konzept von Elkington ist die sogenannte Chrysalis-Ökonomie, in der sich Unternehmen in verschiedene Entwicklungsstadien einteilen lassen. „Corporate Locusts“ (Heuschrecken) sind zerstörerische Unternehmen, die ökologischen und sozialen Schaden verursachen. „Corporate Caterpillars“ (Raupen) haben zwar ebenfalls negative Auswirkungen, besitzen jedoch das Potenzial zur Transformation. „Corporate Butterflies“ (Schmetterlinge) sind Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen, aber limitiertem Wachstumspotenzial, während „Corporate Honeybees“ (Bienen) Unternehmen darstellen, die durch Innovation und symbiotische Partnerschaften nachhaltige Wertschöpfung ermöglichen. Nach Elkington reicht es nicht aus, Nachhaltigkeit nur durch Berichterstattung oder Marketingstrategien zu fördern. Sie muss tief in die Entscheidungsprozesse und die DNA der Unternehmen eingebettet sein. Letztlich sieht Elkington die TBL-Agenda als nur den Anfang einer viel umfassenderen Entwicklung, bei der Regierungen, Unternehmen und Zivilgesellschaft eng zusammenarbeiten müssen, um langfristige Lösungen für die globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu entwickeln.

In ihrem Standard-Werk Marketing-Management beleuchten auch Philip Kotler und Friedhelm Bliemel die zunehmende Bedeutung der Umweltproblematik und ihre Auswirkungen auf das Marketing (Kotler, Bliemel, 1995). Eine zentrale Herausforderung sind die ethischen Dilemmata, denen sich Unternehmen im Marketing gegenübersehen.

Dazu gehören Fragen der Irreführung, des übermäßigen Ressourcenverbrauchs und der Verantwortung gegenüber Konsumenten und der Gesellschaft insgesamt. Produktkommunikation, die sich allein auf kurzfristige Gewinne konzentriert, steht in der Kritik. Beispielsweise fördern aggressive Werbestrategien den Konsum unnötiger Produkte und tragen zur Verschwendung natürlicher Ressourcen bei. Ethisches Marketing ist auch nach Kotler und Bliemel keine Option, sondern eine dringende Notwendigkeit auch für Hidden Champions, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Konsumenten sind heute kritischer denn je und erwarten von Unternehmen, dass sie transparent und nachhaltig handeln. Marken, die ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen und dies in ihren Marketingstrategien widerspiegeln, gewinnen das Vertrauen der Verbraucher und sichern sich langfristige Wettbewerbsvorteile. Verantwortungsbewusstes Marketing umfasst dabei nicht nur die umweltfreundliche Gestaltung von Produkten und Produktionsprozessen, sondern auch ehrliche Kommunikation und die Vermeidung manipulativer Werbetechniken. Ein weiteres zentrales Thema ist die Rolle von Corporate Social Responsibility (CSR) im Marketing. Nach Kotler und Bliemel sollen CSR-Strategien einen festen Bestandteil des modernen Marketings bilden. Nur so können sie den steigenden Erwartungen der Stakeholder gerecht werden. Unternehmen, die soziale und ökologische Verantwortung in ihre Marketingentscheidungen integrieren, tragen nicht nur zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bei, sondern schaffen auch einen Mehrwert für ihre Marke. Dies kann durch Maßnahmen wie die Förderung fairer Handelspraktiken, umweltfreundliche Verpackungen oder die Unterstützung gemeinnütziger Projekte erreicht werden.

Allein die katastrophale Kommunikationspolitik im mittelständischen Industriegütermarketing sorgt dafür, dass Hidden Champions nicht als die Lösung betrachtet werden, die sie in Wahrheit sind. Darum werden sie nicht als Retter gesehen. Vielmehr festigen sie mit ihrer Kommunikationspolitik, die sich ausschließlich an ihre direkten Bedarfsgruppen wendet, ihren Ruf als profitgierige Haie, die skrupellos die Umwelt ausbeuten. Selbst schuld! Könnten die besorgten jungen Menschen mehr über die Fortschritte und Erfolge dieser Mittelständler erfahren, könnten sie erkennen, dass in den Industrien schon lange massenhaft hoch qualifizierte Akteure mit Hochdruck an Lösungen arbeiten. Diese jungen Menschen sind wichtige Zielgruppen. Sie sind keine Bedarfsgruppen. Doch der Mittelstand kennt diesen wichtigen Unterschied nicht. Diese Erkenntnis trüge mit Sicherheit wirksam dazu bei, einen Teil ihrer Verzweiflung zu lindern und stattdessen Hoffnung zu wecken – Hoffnung darauf, dass es bald genug technologische Lösungen gibt, um diese in die Welt zu exportieren, ökologische Fehler aus der Vergangenheit rückgängig zu machen und unsere Zukunft zu sichern.

Diese technologischen Lösungen kommen überwiegend aus dem industriellen Mittelstand und den Hidden Champions – aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die deutsche Maschine Mittelstand

Der deutsche Mittelstand ist eine mächtige Maschine – präzise, zuverlässig, unaufhaltsam. Diese Maschine besteht aus 3,5 Millionen Rädern kleiner und mittlerer Unternehmen. Sie treibt zuverlässig technologische Innovation voran und schafft Millionen Arbeitsplätze. Diese Maschine braucht ein ebenso mächtiges Marketing, das weitaus mehr bewirken kann, als Brillenputztücher und Kaffeetassen im Schäfer-Shop zu bestellen. Der deutsche Mittelstand trägt rund 2,32 Billionen Euro zum Bruttosozialprodukt bei. Davon fließen (nur) 0,85 Prozent in Marketing-Kommunikation – das sind in etwa 23 Milliarden Euro. Doch dieses Geld verpufft wirkungslos im Pseudomarketing. Stellen wir uns vor, diese Mittel wären gebündelt und strategisch eingesetzt: Eine Armee aus Qualitätsmarken wiesen in einer internationalen Kommunikationsoffensive die billigen „No Name“ aus China in die Schranken. Die Marke „Made in Germany“ ließe sich so zu einer uneinnehmbaren Festung gegen ausländische Billigimporte ausbauen. Besonders deutlich ist das in der Automobilindustrie zu sehen, die aktuell unter dem Druck chinesischer Marken wie BYD, Geely, NIO und Xpeng steht.

Deutsche Qualitätsmarken haben Charakter

Deutsche Qualitätsmarken besitzen jedoch etwas, was diesen China-Marken fehlt: Charakter! Chinesische Marken klingen nicht, ihre Marken strahlen nicht. Ihre Marken sind unbekannt. Ihre Marken erzählen keine Geschichten, vermitteln kein Vertrauen. Ein erfolgreicher chinesischer Top-Manager fährt Mercedes oder BMW – keinen Xpeng. Das ändert sich nicht, solange auch chinesische Ingenieure im Management das Marketing ihrer Marketing-Technokratie überlassen. Menschen kaufen nicht nur Autos, sie kaufen Status. Sie kaufen Emotionen und das Versprechen auf Spitzenleistung. Das sind entscheidend wichtige Mehrwerte, die den Unterschied ausmachen. Ein Mercedes zeigt gesellschaftlichen Aufstieg, ein BMW profiliert seinen Besitzer, ein Porsche macht glücklich. Ein Xpeng bewirkt, egal, wie gut er ist, das Gegenteil. Wer einen Xpeng kauft, verrät die legendäre und traditionsreiche europäische Automobilindustrie. Wegen ein paar lumpigen Kröten. Jemand mit Charakter tut so was nicht. Ein Xpeng sagt viel über seinen Eigentümer aus.

„Warum“ europäische Autos besser sind

Das europäische Bollwerk aus Markenkraft besteht noch lange gegen die chinesischen Billigimporte und eine räuberische Industrie, die sich allein auf dem Diebstahl von geistigem Eigentum, auf dem Raubbau der Natur, auf Sklavenarbeit und Ausbeutung von Minderheiten gründet. Zudem ist Europa nicht auf den chinesischen Markt angewiesen. Der europäische Automarkt für Elektrofahrzeuge (EV) ist weit davon entfernt, gesättigt zu sein – speziell deutsche Automobilbauer profitieren noch lange davon. Sollte China seinen Markt für europäische Hersteller als Gegenreaktion aufgrund europäischer Importzölle schließen, hätten vor allem chinesische Top-Manager ein Problem: Sie müssten Xpeng, Geely oder NIO fahren.

Das wollen sie nicht. Sie wollen einen Mercedes, BMW, Audi oder Porsche fahren. Wenn Xi Jinping das nicht gewährleisten kann, könnte er eine Revolution gegen sich selbst erleben. Darum sollten die Technokraten in den Vorständen der deutschen Autoindustrie endlich damit aufhören, ihre Schwänze vor China einzuziehen. Sie sollen endlich mutig in den Kampf gegen diese widerlichen Autokraten ziehen und der Welt mitteilen, warum europäische Autos besser sind. „Warum“ sind europäische Autos besser? Weil sie in Ländern produziert werden, in denen Arbeitskräfte demokratisch mitbestimmen, in denen sie ihre Meinungen frei äußern dürfen, in denen sie fair bezahlt werden, weil sie krank werden dürfen, weil sie im Alter versorgt sind, weil sie sich an strenge Umweltauflagen halten, weil ... die Welt speziell deutsche Autos liebt. Wer liebt chinesische Autos?

Qualitätsmarken auch für Maschinen und Spezialpumpen

Wernung glaubt, dass Marken für Kugel- oder Wälzlager, Werkzeugmaschinen, Spezialpumpen, Industriegase, Spezialschmierstoffe oder Fördertechnik keine Emotionen und kein Begehren wie Mercedes oder BMW auslöst – irrt. Auch in diesen industriellen Bereichen spielt die Markenwahrnehmung die entscheidende Rolle. Produkte wie Kugellager oder Werkzeugmaschinen mögen auf den ersten Blick rein funktional erscheinen, doch für die Kunden, die sie einsetzen, symbolisieren sie weit mehr: Präzision, Zuverlässigkeit und höchste Qualität. Wenn die Kunden Wälzlager oder CNC-Maschinen benötigen, dann kommen ihnen im Kaufprozess zuerst Qualitätsmarken wie Schäffler oder Festo in den Sinn. Genau darum geht es. Billigimporte aus China mit ihren aus Deutschland gestohlenen Technologien haben dagegen keine Chance. Die

Kunden investieren nicht nur in ein Produkt, sondern in das Versprechen, dass ihre Produktionsprozesse weiter reibungslos ablaufen und deren Ergebnisse den höchsten Standards entsprechen. „Made in Germany“ verschafft ihnen ein gutes und sicheres Gefühl. Allein für dieses sichere Gefühl zahlen sie sehr gerne höhere Preise.

Diese emotionale Bindung an deutsche Mittelstandsmarken entsteht durch jahrzehntelange Exzellenz und Verlässlichkeit. Auch Hidden Champions könnten sowohl durch technische Überlegenheit brillieren als auch durch eine strategische Markenpositionierung, mit der sie ihren herausragenden Ruf auf den Weltmärkten stärken und weiter ausbauen. Das könnten sie, indem sie ihre Marken für eine breitere Öffentlichkeit mental verfügbar machen. Das Geld ist da. Das Problem ist allein der Kleinmut in den Vorständen, die ihre Qualitätsprodukte zu Billigpreisen verscherbeln und das Halbwissen ihrer Marketing-Technokratie, die dann von „Streuverlusten“ faselt. Wenn ein internationaler Kunde sich für eine Pumpe von KSB oder ein Automatisierungssystem von Festo entscheidet, kauft er nicht nur Funktionalität – er kauft das Vertrauen, dass ihn diese Produkte nicht im Stich lassen. Und wenn Investoren davon erfahren, dass diese Firmen in Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit investieren, dann vertrauen sie ihnen noch viel mehr.

Alle Marketing-Institutionen fordern Qualitätsmarken

Unablässig appellieren alle großen Unternehmensberater wie McKinsey, Boston Consulting, PWC sowie alle Branchenverbände wie der bvik, Marketinginstitutionen wie Nielsen sämtliche B2B-Marketing-Experten wie Prof. Dr. Uwe Seebacher und Prof. Dr. Baumgarth an die mittelständische Industrie, mehr in Qualitätsmarken zu investieren. Alle diese Appelle verhallen ungehört.

McKinsey

Laut McKinsey (Absatzwirtschaft, 2013) unterschätzen Geschäftsführer im B2B eklatant die Bedeutung von Marken für den Geschäftserfolg. Während es Ingenieuren um technische Exzellenz und Funktionalität geht, erachten sie Branding als unwichtig. Doch die Realität zeigt ein anderes Bild. Untersuchungen von McKinsey belegen: Es gibt eine starke Korrelation zwischen Markenstärke und finanziellem Erfolg. Unternehmen mit einer soliden Markenpräsenz generieren deutlich höhere Gewinne. Daher spielt nach McKinsey die Marke in derselben Liga wie der Vertrieb, um Kundenentscheidungen zu beeinflussen. Entscheidungsträger sind bereit, für starke Marken

mehr zu zahlen, weil sie den Entscheidungsprozess erleichtern – sei es durch die schnelle Bereitstellung relevanter Informationen oder durch die Reduzierung von Risiken. Die Investition in eine Qualitätsmarke ist laut McKinsey eine Investition, die sich für Unternehmen auszahlt.

Boston Consulting Group

Auch nach der BCG verstehen Verantwortliche im B2B nicht die Bedeutung von Qualitätsmarken und investieren zu wenig in ihre Markenentwicklung. Unter der Überschrift: „Why B2B Brand Marketing Matters“ (Sheerin, 2012) hebt BCG die drei zentralen Bedeutungen der Qualitätsmarke gerade für Unternehmen aus dem B2B hervor: Sie stärkt die Kundenbeziehungen, erhöht den Return on Marketing-Investment (ROMI) und steigert Kundenzufriedenheit. Eine gemeinsame Studie von BCG und Google belegt: Unternehmen mit ausgereiften Marketing-Fähigkeiten gestalten zudem auch ihre Performance-Marketing-Maßnahmen viel wirksamer. Die Studie unterteilt das digitale Marketing in vier Reifegrade: die anfängliche Stufe, auf der kaum Markenmarketing-Aktivitäten stattfinden; die aufstrebende Stufe mit ersten Bemühungen zur Markenbildung; die differenzierende Stufe, auf der etablierte Markenstrategien bereits messbare Erfolge erzielen; und schließlich die verstärkende Stufe, die ein vollständig integriertes Markenmarketing mit hoher Effektivität umfasst. Unternehmen, die sich auf den höheren Marketing-Reifegraden befinden, verzeichnen signifikante Verbesserungen in Bereichen wie Markenbekanntheit, Kundenbindung und Umsatzwachstum. Um das volle Potenzial des Markenmarketings auszuschöpfen, sollten B2B-Unternehmen eine klare Markenstrategie entwickeln.

Bundesverband Industrie Kommunikation bvik

Jens Fleischer, Geschäftsführer des bvik im Jahr 2024, stellt auf der Plattform „LOUT“ (Fleischer, 2018) die Herausforderungen heraus, vor denen deutsche B2B-Mittelständler stehen. Er beschreibt, wie viele Unternehmen in die „Austauschbarkeitsfalle“ geraten, da sie sich zu sehr auf die Marke „Made in Germany“ verlassen und nicht auf ihre eigenen. Fleischer argumentiert: „Qualität, Präzision und ein Corporate Design reichen nicht aus, um sich im Markt zu differenzieren oder langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.“ Stattdessen verweist er auf die Notwendigkeit echter Markenbildung, die über eine bloße Auflistung von Produktvorteilen hinausgeht. Echte Marken, so Fleischer, überleben sogar das Ende ihres Geschäftsmodells, weil sie eine klare Haltung und eine emotionale, authentische Markenstory vermitteln, die über Trends hinaus Bestand haben. Solche Marken bauen eine emotionale Verbindung zu Kunden und Mitarbeitern auf. Markenbildung, die auf einer einzigartigen Geschichte basiert,

ist laut Fleischer nachhaltig und resistent gegen Veränderungen. Der B2B-Mittelstand sollte deshalb dringend damit beginnen, echte Marken zu schaffen, die sich durch emotionale Geschichten und starke Werte auszeichnen“ (Fleischer, Lout, 2018). Genau das braucht jetzt die mittelständische Industrie.

Prof. Dr. Carsten Baumgarth

Carsten Baumgarth ist Professor für Marken-Management. In seinem Standardlehrbuch „B-to-B-Markenführung“ beklagt er, Zitat: „Trotz mittlerweile jahrelanger Forschung und auch zahlreicher Best-Practice-Beispiele aus der Unternehmenspraxis wird speziell außerhalb der Marketingabteilungen die Bedeutung von B2B-Marken immer wieder infrage gestellt. Dies führt dazu, dass B2B-Marken häufig als befristete Projekte und nicht als Daueraufgabe gesehen werden. In Krisenzeiten und bei der Jahresplanung sind Marketingbudgets meist die Ersten, die im Controlling gekürzt werden (Baumgarth P. C, 2018).

Prof. Dr. Uwe Seebacher, Kirsten Juliet Ives

In seinem „Praxishandbuch B2B-Marketing“ betont Uwe Seebacher die Bedeutung einer klaren Markenstrategie im B2B. Er weist an mehreren Stellen darauf hin, dass viele Unternehmen im B2B die Relevanz der Markenführung unterschätzen. Die Co-Autorin Kirsten Juliet Ives schreibt in seinem „Praxishandbuch B2B-Marketing“: „Leadgenerierung, Marketing-Automatisierung, Performance-Marketing oder Content-KI – sind nur einige der jüngsten Entwicklungen, die das Gesicht des B2B-Marketings geprägt haben. Hat sich das Marketing so weit verändert, dass konventionelle Elemente wie Branding obsolet geworden sind? Branding war schon immer ein heikles Thema im B2B-Umfeld. Ursprünglich aus der B2C-Welt stammend, hat die Bedeutung von Marken für B2B-Unternehmen nie denselben Status erreicht. Sobald ein Logo und einige damit verbundene Richtlinien erstellt wurden, gilt die Aufgabe des Brandings in der Regel als erledigt“ (Ives, 2021).

Nielsen

Cara Kantrowitz, Vizepräsidentin von Nielsen, schreibt auf der Nielsen-Website (Kantrowitz, 2021) Zitat: „Langfristige geschäftliche Vitalität sollte kurzfristige Umsatzsteigerungen überwiegen ... die Anziehungskraft des konversionsgesteuerten Marketings ist leicht zu erkennen, wenn die Budgets knapp sind und der Bedarf an schnellem ROI steigt. Die Verkürzung der Amtszeit von CMOs und die kürzeren Berichtszyklen verstärken die Anziehungskraft, da die Möglichkeit, schnelle, messbare Ergebnisse zu erzielen, den Wunsch nach einer Verdoppelung dieser verlässlichen

Initiativen fördert. Abgesehen von kurzfristigen Erkenntnissen ist jede Marketingstrategie, die sich ausschließlich auf schnelle Verkaufsgewinne konzentriert, kurzsichtig. Insbesondere stehen konversionsdominierte Strategien im Widerspruch zu zahlreichen wissenschaftlichen Studien, die besagen, dass der beste Weg zum Wachstum das Upper-Funnel-Marketing ist. Das Ehrenberg-Bass-Institut vertritt die Auffassung, dass der Aufbau von Bekanntheit der beste Weg ist, um neue Kunden zu gewinnen – die wichtigste Voraussetzung für langfristige Rentabilität. Das Institute of Practitioners in Advertising (IPA) geht sogar so weit, eine Schlüsselformel von Les Binet und Peter Field zu unterstützen: dass das optimale Verhältnis zwischen lang- und kurzfristigen Bemühungen 60:40 beträgt.“

Westliche Werte sind autokratischen Systemen überlegen

Die Unternehmen aus den westlichen Industrienationen sollten sich auf die Wertesysteme in den Demokratien besinnen, in denen sie gewachsen sind. Autokratische Systeme kopieren deutsche Ingenieurskunst problemlos. Auch die deutsche Fähigkeit zu technologischen Innovationen haben sie gründlich studiert und wenden sie immer besser für sich an. Doch ein wesentlicher Aspekt bleibt für sie auf alle Zeiten unkopierbar: die fundamentalen Werte unserer westlichen Gesellschaften. Diese Werte, wie der Schutz geistigen Eigentums, der Respekt vor fundamentalen Menschenrechten und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Natur. Diese Werte machen westliche Produkte zwar teurer, doch autoritäre Regime können diese Werte unmöglich nachahmen, weil sie in ihren schauerlichen Systemen nicht existieren können. Sobald man die Freiheit einsperrt, ist sie weg.

Westliche Werte sind ein Wettbewerbsvorteil

Damit haben Unternehmen aus westlichen Nationen einen glasklaren strategischen Wettbewerbsvorteil. Wenn sich der Mittelstand wie auch unsere Autoindustrie mit diesen Autokraten ins Bett legen, verspielen sie diesen grandiosen Vorteil – dann ist er sofort weg. So wie die Freiheit. Sie opfern ihre ethischen Grundsätze und tragen zur Zerstörung dieser Werte bei. Ihre Technokratie agiert ebenso zerstörerisch wie die Autokratie, der sie sich anbietet. Daher sollte die westliche Industrie nicht nur auf Konvergenz setzen, sondern vor allem auf ihre moralischen Grundsätze als unkopierbares Alleinstellungsmerkmal und gezielt in ihre strategischen Entscheidungen und

ihre Marktpositionierung integrieren. Damit beantworten sie souverän die Frage nach dem „Warum“ man ihre Produkte bevorzugen soll, nein muss. Die Antwort auf dieses „Warum“ geht tief – und erzeugt starke Emotionen, die verantwortliches Marketing gezielt nutzen kann. Gleichzeitig motivieren sie die Generationen A bis Z, ihnen zu folgen. Es ist nicht die Rationalität, die Kunden bindet. Es binden die Emotionen, die mit unseren westlichen Werten verbunden sind. Wie aber soll das nur gelingen, wenn Marketing-Manager im B2B mit dem Bedrucken von Brillenputztüchern und Kaffeetassen beschäftigt sind? Es ist ein fataler Fehler, wenn sich der Vertrieb nur auf Abverkauf konzentriert und das Marketing zu Hofnarren und auf bunte Bilder degradiert. Im Marketing geht es nicht um technische Spezifikationen und deren Preise. Es geht um Markenwerte, Vertrauen und um faszinierende Kommunikationsstrategien. Das funktioniert nur über Qualitätsmarken, die in ihrem Zusammenwirken „Made in Germany“ neuen Glanz verleihen. Mittlerweile gibt es weit über 14.000 MarTech-Stacks. Darunter versteht man IT-Technologien, speziell zum Automatisieren und Optimieren von Marketingprozessen. Die Frage stellt sich: Haben diese inzwischen 14.000 Systeme, die allesamt von Ingenieuren entwickelt wurden, bisher einen nennenswerten Beitrag geleistet, den schleichenden Niedergang des deutschen Mittelstandes im weltweiten Vergleich zu überwinden? Nein, das kann nur die Qualitätsmarke.

Die Qualitätsmarke löst Emotionen aus

Nur sie nutzt eine Kraft, zu der kein Ingenieur je Zugang erhält: die Kraft der Emotion. Darum sollten Ingenieure die Finger von Marketing lassen. Emotionen und Gefühle schaffen und erhalten Bindungen! Auch in scheinbar nüchternen Industriebereichen. Wer das versteht, bleibt auch in Zukunft in einer globalisierten Welt erfolgreich. So kann der deutsche Mittelstand seine Vorreiterrolle weiter ausbauen und gegen die zunehmende Konkurrenz aus Fernost bestehen. Das müsste natürlich organisiert werden. Und wer das organisieren kann, ist klar: der Bundesverband Industrie Kommunikation. Der bvik ist auf die Förderung der Kommunikation im industriellen Bereich spezialisiert. Der Verband bietet Unternehmen aus der Industrie insbesondere im B2B eine Plattform, um sich über aktuelle Trends und Best Practices in der B2B-Kommunikation auszutauschen, und unterstützt seine Mitglieder bei der Professionalisierung ihrer Kommunikationsstrategien.

Und genau das ist bitter nötig, denn Vorstände scheuen das Licht der Öffentlichkeit. Werbung betrachten sie als notwendiges Übel und verunglimpfen sie als „Reklame.“

In ihren Augen ist Reklame unseriös. Ein gutes Produkt hat ihrer Meinung nach keine Reklame notwendig. Sie meinen, zu wissen, wie Reklame funktioniert. Das kann jeder. Darum sehen sie auf die Arbeit der Marketing-Manager herab. Sie wollen nicht in den öffentlichen Diskurs eingebunden sein. Am liebsten sehen sich Ingenieure als smarte Manager, die mit ihren Unternehmungen unauffällig im Hintergrund die Strippen ziehen. Doch mit dieser Einstellung richten sie Schäden in volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dimensionen an. Statt unsichtbar zu bleiben, müssen sie ihre Erfolge und Innovationen im Bereich umweltfreundlicher Technologien via Storytelling sichtbar machen. Durch gezielte Marketing-Kommunikation, die Bildungsinitiativen und den Dialog mit der jungen Generation einschließt. Das wäre intelligent!

Gelänge es, eine Brücke zwischen diesen Unternehmen und der breiten Öffentlichkeit zu schlagen, könnten wir nicht nur das Vertrauen in die Fähigkeit der Menschheit stärken und den Klimawandel gemeinsam bekämpfen, sondern auch neue Generationen inspirieren, nicht die letzte Generation sein zu wollen, sondern selbst Teil der Lösung zu werden – und sich bei ihnen zu bewerben. Stattdessen reden ihre halb wissenden Marketing-Technokraten neunmalklug von „Streuverlusten“, wenn sie über Massenkommunikation reden, mit der sie nicht nur mit ihren direkten Käuferschichten kommunizieren sollen, sondern mit der breiten Öffentlichkeit. Das wirkt, bewegt die Gemüter und produziert viele neue Millionenumsätze. Das bedeutet für Führungskräfte und Marketing-Strategen: Sie müssen die tieferen Gründe für das Bestehen ihrer Organisation oder Marke klar kommunizieren. Dadurch gewinnen sie mehr loyale Anhänger und sichern langfristigen Erfolg. Anstatt nur zu erklären, was sie tun, sollten sie besser erklären, warum sie es tun – und warum es für die Gesellschaft wichtig ist.

Simon Sinek ist ein britisch-amerikanischer Autor und Motivationsredner. Er wurde durch seine Konzepte zum Thema Führung und Motivation bekannt. In seinem Buch „Start with Why“ aus dem Jahr 2009 appelliert er an die Marketing-Strategen, ihre Arbeit stets mit der Frage nach dem „Warum“ zu beginnen. Am Beispiel Apple zeigt er auf, wie erfolgreiche Unternehmen ihre Kunden nicht mit Produktvorteilen ansprechen, sondern mit einer Vision, mit einem höheren Ziel. Das geht weit über den Abverkauf von Produkten hinaus. Menschen werden stärker von einem Zweck (Warum) angezogen und nicht von Produkten, also dem (Was). Diese banal wirkende Unterscheidung birgt unglaubliche Wachstumschancen auch für den industriellen Mittelstand. Sineks Ermahnung hat in vielen Bereichen der Wirtschaft und darüber hinaus Einfluss gefunden. Es gilt als ein Schlüsselprinzip für nachhaltigen Erfolg.

Der deutsche Mittelstand investiert zu wenig in sein B2B-Marketing

In der jährlichen Studie des Bundesverbandes Industriekommunikation (bvik) wird sichtbar: Die Ermahnung von Sinek ist bei mittelständischen Industrien kaum angekommen. Das wird deutlich an ihren Mini-Budgets und deren Verteilung, mit denen man gewiss keinen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben kann. Unternehmen ab 500 Mitarbeitern geben im Schnitt lediglich 0,85 Prozent von ihrem Jahresumsatz für Marketing aus. Zudem streichen sie als Erstes bei diesen Mini-Budgets, sobald sich die Zahlen nach unten bewegen. Das verhindert jede strategische Planung. Zum Vergleich: Die Unternehmen aus B2C-Branchen geben mindestens fünf, oft zehn Prozent pro Jahr für Marketing aus. Sie täten das sicher nicht, gingen sie daran zugrunde. Bei einem Jahresumsatz von 50 Millionen entsprechen fünf Prozent 2,5 Millionen Euro. Das ist eine Größenordnung, mit der man durchaus in der Öffentlichkeit etwas bewirken kann. Entsprechend sind 0,85 Prozent im industriellen B2B lediglich 425.000 Euro pro Jahr. Zu viel für etwas, das nichts bewirkt, außer ein paar kurzlebigen Effekten in Form von sehr teuren Leads.

Ausgaben für Werbemaßnahmen zum direkten Abverkauf wie Messen, SEO und Werbung auf Fachportalen stehen an den ersten Stellen, der Rest verteilt sich auf Werbemittel. Für Markenführung oder dem, was man darunter versteht, wird nur fünf Prozent ausgegeben. (bvik, 2022). In diesem Beispiel sind das lediglich 21.250 Euro. Paradox: Es geht dem Mittelstand nur um Abverkauf, genau dadurch verkauft er weniger und verschwendet gleichzeitig Millionenbeträge. Die Marketingabteilungen im industriellen B2B sind pure Geldvernichtungsabteilungen. Verantwortlich dafür sind Vorstände, die glauben, die Wirkweise von Marketing zu verstehen. Damit schaden sie dem Erfolg ihrer Unternehmen und zementieren den Ruf des Marketing-Managers als Geldvernichter gleich mit.

Der Mittelstand könnte eine Revolution erleben

Überwänden die Hidden Champions ihre kleinlichen Glaubenssysteme über B2B-Marketing, mit denen sie ihre wenigen potenziellen Kunden zum Kauf bewegen wollen, die aber laut den Studien von Prof. John Dawes zu 95 Prozent nicht kaufbereit sind, könnten sie eine Revolution erleben. Statt sich in ihren dunklen Marktnischen zu verstecken, sollten sie sich mutig ins Zentrum der öffentlichen Diskussion stellen

und ihre wertvollen Beiträge zur Gesellschaft ins Rampenlicht rücken. Die Ergebnisse wären spektakulär. Zunächst entfachten sie die Energien in ihren eigenen Reihen. Mitarbeiter, die bislang im Schatten arbeiten, spüren endlich den Stolz, Teil eines Unternehmens zu sein, das nicht nur durch technologische Spitzenleistungen glänzt, sondern auch durch gesellschaftliche Relevanz einen Beitrag zur Lösung globaler Probleme leistet. Diese Energie stärkte die Unternehmenskultur, bindete Mitarbeiter an das Unternehmen und zöge neue an. Durch den Wechsel weg von einer technikzentrierten Kommunikation der Überzeugung hin zu einer Botschaft, die Hoffnung verbreitet und die Zukunft positiv gestaltet, hebten sie ihre Marken auf ein neues Niveau. Hidden Champions blieben nicht länger verborgen, sondern wären überall bekannt. Sie stünden gleichzeitig für technische Innovation und gesellschaftlichen Fortschritt. Neue Investoren und Stakeholder würden sie als führende Marken in ihrer Branche erkennen, weil sie nicht nur wirtschaftlichen Erfolg anstrebten, sondern auch Verantwortung für die Zukunft übernähmen. Dieser neue, breite öffentliche Auftritt löste eine Welle neuer Bewerbungen aus. Junge Talente, die bisher nie von diesen Unternehmen gehört haben, fühlten sich von ihrer Vision und Missionen angezogen. Der Fachkräftemangel wäre gelöst, weil sich motivierte Ingenieure und qualifizierte Fachkräfte für eine Karriere genau in diesem Unternehmen entschieden. Diese positive Energie wiederum strahlte auf potenzielle Kunden, die sowohl Spitzenleistungen bevorzugen als auch starke Visionen für die Zukunft. Das schuf emotionale Bindungen zwischen Marken und Kunden, stärkte die Loyalität – und steigerte den Absatz.

Die Studie Mittelstandskommunikation der Universität Leipzig

Der Glanz „Made in Germany“ erhielt seine internationale Strahlkraft zurück, die durch den Kleinmut der Entscheider in den mittelständischen Industrien zu verblasen beginnt. Wie klein dieser Kleinmut tatsächlich ist, belegt die Studie Mittelstandskommunikation der Universität Leipzig. Sie belegt: Das mittelständische Industrieunternehmen ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Rund 3,65 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen 99,6 Prozent aller Unternehmen der Privatwirtschaft in Deutschland aus. Der deutsche Mittelstand ist eine gewaltige Maschine, die nicht nur den technologischen Fortschritt vorantreibt, sondern auch das Potenzial hat, durch gezielte Marketing-Kommunikation „Made in Germany“ neuen Glanz zu verleihen. Würde der Mittelstand seine 0,85 Prozent in eine Form der Marketing-Kommunikation investieren, die nicht nur den eigenen Erfolg erhöhte, sondern auch der Gesellschaft diene, könnte Deutschland in einem neuen Licht erstrahlen.

Diese Unternehmen verfügen über eine immense Kommunikationskraft, die, richtig eingesetzt, nicht nur zur Vervielfachung ihrer Gewinne beitragen könnte, sondern auch einen bedeutenden gesellschaftlichen Mehrwert schaffen würde. Aber sie tun es nicht. Die Studie Mittelstandskommunikation (Leipzig, 2015) ist ein Gemeinschaftsprojekt der Universität Leipzig und der PR-Agentur Fink & Fuchs aus Wiesbaden. Ihr zentrales Ergebnis:

Zitat:

„Kommunikation ist wichtig für den Unternehmenserfolg im Mittelstand, doch oft fehlen strategische Ausrichtung und organisatorische Verankerung.“

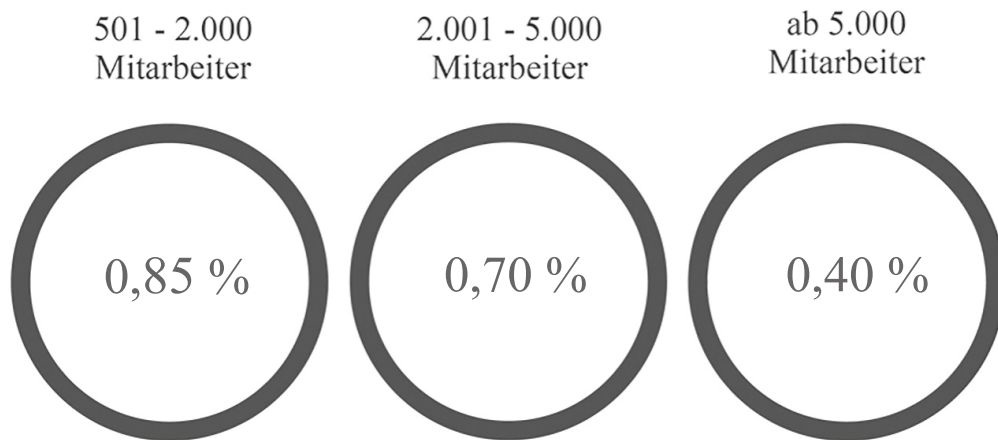
In dieser aufwendigen Studie wurden die Datensammlung und Analyse im Rahmen eines Forschungstransferprojekts durchgeführt, das von Masterstudierenden der Universität Leipzig betreut wurde. Die Schwerpunkte der Studie zielen auf das Verständnis und den Stellenwert von Marketing-Kommunikation, deren Organisation, Ziele und die Wahl der Kommunikationsinstrumente ab.

Es wurden 310 Verantwortliche aus der B2B-Kommunikation mittelständischer Unternehmen über die Organisationsstrukturen in ihren Unternehmen befragt. Gleichzeitig wurde eine Vergleichsgruppe aus 262 Großunternehmen erstellt, der identische Fragen gestellt wurden. Die Befragten aus dem Mittelstand waren Kommunikationsverantwortliche in ihren Unternehmen. Sie arbeiten zu 59 Prozent im Marketing oder zu 59,6 Prozent in der Unternehmenskommunikation.

Etwa ein Drittel, 31,6 Prozent der Befragten, sind beiden Stellen zugeordnet. Die Stichprobe ist demnach tendenziell kommunikationsaffin und repräsentiert kommunikativ fortschrittlich denkende Personen. Das Ergebnis bestätigt, dass die Marketing-Kommunikation ausschließlich auf Bekanntheitssteigerung und Abverkauf abzielt. Marketing-Kommunikation steht für 90 Prozent der Befragten an erster Stelle, das lässt erkennen, dass sie die Notwendigkeit verstehen. Multiplikatoren wie Journalisten und Influencer werden von 81,3 Prozent als relevant eingestuft, doch in der Praxis nutzen viele Unternehmen PR und Medienarbeit nur sporadisch oder unstrukturiert. Lieferanten (73,5 Prozent) und Geschäftspartner (71,3 Prozent) werden als wichtige Kommunikationspartner angesehen, aber strategische Kommunikationskonzepte, die diese Gruppen gezielt einbinden, fehlen. Andere gesellschaftliche Bezugsgruppen spielen eine untergeordnete Rolle. Das deutet auf eine einseitige Kommunikationsstrategie hin.

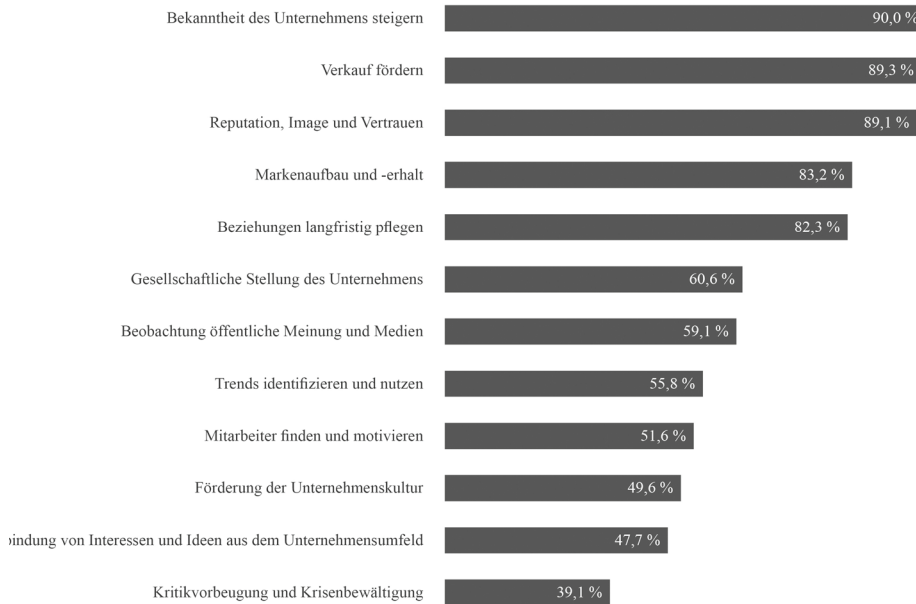
Andere Bezugsgruppen aus der Gesellschaft stehen weit unten in der Prioritätenliste. Das zeigt: Die gigantischen Potenziale, die eine gesellschaftspolitische Positionierung den Unternehmen bietet, werden nicht ausgeschöpft. Werbung, Events und Social Media werden von fast allen Unternehmen im Mittelstand eingesetzt. Die meisten jedoch halten diese Maßnahmen für wenig relevant. Das betrifft vor allem die klassische Werbung, dem weitaus wichtigsten Kommunikationsinstrument zur Herstellung von Bekanntheit. Gerade bei der Gewinnung neuer Fachkräfte stehen mittelständische Unternehmen vor dem Problem der fehlenden überregionalen Bekanntheit. Bekanntheit steht aber an der Spitze der Kommunikationsziele. Das ist Paradox.

Anteil der Ausgaben für Marketing gemessen am Umsatz



Quelle Studie Mittelstandskommunikation 2015.

Die Untersuchungen deckten zudem eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Nutzung von Werbemaßnahmen und ihrer wahrgenommenen Relevanz auf. Obwohl mittelständische Unternehmen die Bedeutung von Marketing-Kommunikation akzeptieren, fehlt es an einer nachhaltigen, strategisch durchdachten Umsetzung – insbesondere im Bereich der Markenkommunikation. In der Praxis bleibt die Umsetzung stark auf kurzfristige Verkaufsförderung und schnelle Bekanntheitssteigerung fokussiert. Statt einer kontinuierlichen, strategischen Kommunikation setzen viele Unternehmen Marketingmaßnahmen nur punktuell oder anlassbezogen ein.

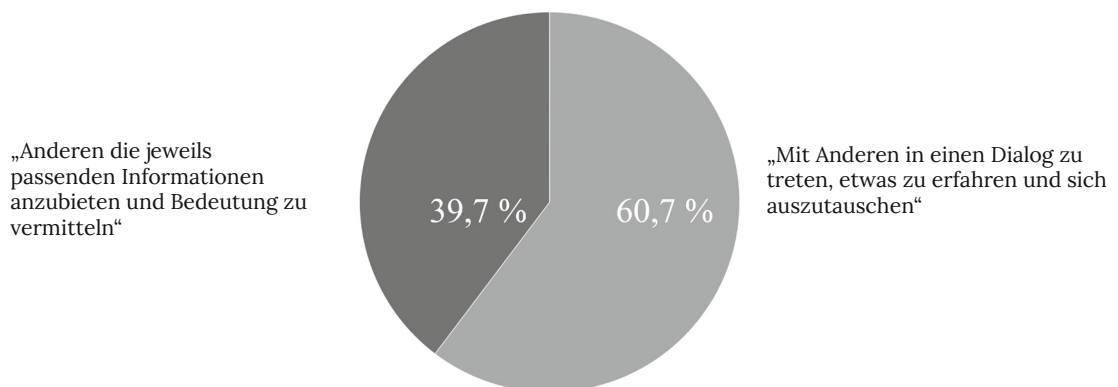


Quelle Studie Mittelstandskommunikation 2015.

Das präzisierte die daraufhin folgende Studie Mittelstandskommunikation 2016 (Stephan Fink, 2016). Die führte weiter aus: Die Unternehmenskommunikation im Mittelstand wird zunehmend professioneller und stärker digitalisiert, bleibt jedoch in der Verantwortung der Geschäftsführung anstatt spezialisierter Kommunikationsabteilungen. Und denen mangelt es eklatant an einer strategischen Herangehensweise. Für die Untersuchung 2016 wurden 561 deutsche Unternehmen befragt. Darunter befanden sich 270 Entscheidungsträger aus mittelständischen Firmen mit bis zu 499 Beschäftigten, einem maximalen Umsatz von 50 Millionen Euro und wirtschaftlicher Eigenständigkeit. Obwohl 59,3 Prozent der mittelständischen Unternehmen ihre Kommunikationsprozesse als professionell einstufen, basiert die Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen nur selten auf einer klar definierten Gesamtstrategie (23,4 Prozent). Stattdessen erfolgt die Kommunikationsplanung reaktiv und wird situativ an einzelne Maßnahmen angepasst. Die gigantischen Potenziale, die eine gesellschaftspolitische Positionierung den Unternehmen bietet, werden nicht ausgeschöpft. Werbung, Events und Social Media werden von fast allen Unternehmen im Mittelstand eingesetzt. Die meisten jedoch halten diese Maßnahmen für wenig relevant. Das betrifft vor allem die klassische Werbung, das weitaus wichtigste Kommunikationsinstrument zur Herstellung von Bekanntheit. Das ist ein paradoxes Ergebnis.

Gerade bei der Gewinnung neuer Fachkräfte stehen mittelständische Unternehmen vor dem Problem der fehlenden überregionalen Bekanntheit. Bekanntheit steht aber an der Spitze der Kommunikationsziele. Doch ist offensichtlich, dass damit nur Bekanntheit bei den direkten Kunden gemeint ist. Der Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und dem Verkauf von Produkten, der mit 89,3 Prozent an zweiter Stelle steht, wird nicht gesehen. Diesen Schluss muss man ziehen, wenn man die allgegenwärtigen, unbeholfenen Produktanzeigen in den Fachmagazinen beobachtet, mit denen der industrielle Mittelstand seine sehr spezifischen Fachzielgruppen ausschließlich mit einer Fülle von Produktvorteilen zum Kauf überreden will. Amateurhafter geht es kaum, unterstützt von den Werbeagenturen! Um mit Werbung und im Rahmen integrierter, flankierender Kommunikationskampagnen Bekanntheit herzustellen, wäre jedoch eine durchdachte, geplante, medienübergreifende und langfristige Kommunikationsoffensive notwendig. Dazu ist eine übergeordnete Kommunikationsstrategie erforderlich. Das Fehlen einer Strategie wird bei den Befragten meist als zentrales Hindernis in ihrer Kommunikationsarbeit gesehen, ihre Vorstände sehen darin keine Notwendigkeit. 77,1 Prozent, also drei Viertel der befragten Marketing-Manager, betrachten zwar die Marketing-Kommunikation und den Einfluss auf die öffentliche Meinung als unverzichtbar für den Erfolg des eigenen Unternehmens. Man muss also deutlich herausstellen, dass Kommunikation überwiegend als Dialog- und Austauschprozess verstanden wird. Im Vordergrund steht die persönliche Kommunikation mit den Kunden und Handelspartnern, die über die Geschäftsführung und den Vertrieb erfolgt. Eine strategische und integrierte Markenkommunikation über Medien dagegen hat allerdings kaum Relevanz. Es offenbart sich völlig ein unterschiedliches Verständnis in Bezug auf die Funktion von Marketing-Kommunikation:

Markenkommunikation vs. persönliche Kommunikation



Kommunikation wird laut dieser Studie als rein taktische Aufgabe betrachtet, die allein kurzfristigen Zielen wie der Leadgenerierung dient. Das ist auch erfahrungsgemäß die im Mittelstand dominierende Auffassung der Funktion von Marketing-Kommunikation. Alarmierend ist dabei auch der empfundene geringe Stellenwert von Marketing in den Unternehmen. 70 Prozent der Befragten beklagen die fehlende Anerkennung der Marketing-Kommunikation. Diese hohe Diskrepanz zwischen Erkenntnis und Umsetzung lässt den Schluss zu: Obwohl die Unternehmen die Relevanz von Kommunikation theoretisch erkennen und betonen, fehlt es ihnen intern an der notwendigen Unterstützung ebenso wie an den strukturellen Voraussetzungen. Die Management-Disziplin „Marketing-Kommunikation“ wird zwar als wichtig angesehen, ist aber kaum fest in den Unternehmenskulturen verankert. Zumindest wird sie nicht so ernst genommen, dass man sie mit professionellem Anspruch betreibt. Und noch schlimmer ist die Erkenntnis: Marketing wird nach verhärteten Glaubenssystemen und populären Irrtümern von Laien betrieben. Genau das ist das Grundproblem im industriellen Marketing B2B. Ihr übereinstimmendes Mindset zum Thema Marketing zerstört jede Form von langfristigen Strategien.

Das ist auch erkennbar an der Budgetverteilung. 40 Prozent der befragten Marketing-Manager haben kein planbares Budget. Damit ist bei zwei Dritteln der Unternehmen keinerlei Langfristplanung möglich. Die Marketing-Budgets werden unterjährig umgeschichtet und gekürzt. Ebenfalls 60 Prozent arbeiten ohne ein Team, das ausschließlich für Kommunikationsaufgaben zuständig ist. In den meisten Fällen werden Marketingaufgaben lediglich von einer Person übernommen, die auch für andere Stellen im Haus, etwa im Vertrieb, zuständig ist. Die Studie verdeutlicht aber auch, dass die interne Akzeptanz und der Stellenwert der Kommunikation Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind. Es kommt deutlich zur Geltung, dass mittelständische Unternehmen mit einer klaren Strategie in der Kommunikation professioneller aufgestellt und zufriedener mit der Leistung der Marketing-Kommunikation sind. Daraus ergeben sich eindeutige Vorgaben für die meisten Unternehmen vor allem aus dem industriellen Mittelstand: Die Unternehmensführungen müssen ihre Marketing-Kommunikation endlich professionalisieren und die große Kluft zwischen theoretischer Anerkennung von Marketing und ihrer praktischen Umsetzung schließen. Das eröffnet ihnen gewaltige Wachstumspotenziale. Doch dazu müssten die Unternehmen zunächst ihre vielen verhärteten Glaubenssysteme überwinden.

„Neue Ideen sind nicht das Problem. Das Problem ist, die alten Ideen zu überwinden.“

John Maynard Keynes

Warum verhärtete Glaubenssysteme Abermilliarden vernichten

Tief verwurzelte, weitverbreitete und kleinteilige Überzeugungen über die Funktion von Marketing und Werbung macht die Marketing-Kommunikation im industriellen Mittelstand mittelmäßig. Damit wird die Chance vergeben, durch einzigartige und elegante Marketing-Kommunikation herauszuragen und damit die Blicke der Märkte auf sich zu lenken.

Unwissenheit ist keine Dummheit. Dummheit ist, wenn man leicht verfügbares Wissen ablehnt und damit sich selbst und anderen schadet. Dummheit ist kein Phänomen, das man nur in ungebildeten Schichten antrifft. Man findet sie auf allen Ebenen der Gesellschaft, in Universitäten, in Regierungen, wie das Trauerspiel in Russland beweist, auch in allerhöchsten Führungsetagen, wie das Beispiel Mercedes unter Jürgen Schrempp aufzeigt.

Dietrich Bonhoeffer, ein bedeutender Theologe und Widerstandskämpfer gegen das Nazi-Regime, setzte sich intensiv mit dem Phänomen der „Dummheit“ auseinander. Seine Gedanken zu diesem Thema zeichnete er in seinen Schriften auf: „Widerstand und Ergebung: Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft“ (Bonhoeffer, 1951). Darin reflektiert er über die Natur der Dummheit. Zitat: „Dummheit ist ein gefährlicherer Feind des Guten als Bosheit. Gegen das Böse kann man protestieren, es kann entlarvt, notfalls mit Gewalt verhindert werden; gegen die Dummheit sind wir wehrlos. Weder Protest noch Gewalt können hier etwas ausrichten; Gründe fangen nicht; Tatsachen, die dem Vorurteil widersprechen, brauchen einfach nicht geglaubt zu werden – in solchen Fällen wird der Dumme sogar kritisch, und wenn die Tatsachen unumstößlich sind, werden sie einfach als belanglos beiseite geschoben. Der Dumme ist im Gegensatz zum Bösen restlos mit sich selbst zufrieden“ (Dietrich Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung, 1943). Dieses Zitat beschreibt treffend, wie gefährlich Dummheit sein kann, da sie sich rationalen Argumenten entzieht und oft immun gegen Fakten

bleibt. Auch Unternehmen aus dem industriellen Mittelstand geraten durch verhärtete Glaubenssysteme in Gefahr, wenn Ingenieure als Vorstände ihre Hybris zum Thema Marketing zur Doktrin erheben. Damit schaden sie sich selbst und anderen. Und genau das definiert Dummheit.

Verhärtete Glaubenssysteme sind ein Managementfehler

Das Bild von Marketing und Werbung als „Täuscherei“ oder „Lüge“ ist tief in unserer Gesellschaft verwurzelt. Bei Laien steht das Ansehen des Marketing-Managers auf einer Stufe mit dem Versicherungsvertreter oder dem Gebrauchtwagenhändler. Im Mittelalter gab es die „unehrenhaften Berufe.“ Diese standen in direktem Konflikt mit den gesellschaftlichen und religiösen Werten der Zeit. Zu den unehrenhaften Berufen gehörten der Henker und der Abdecker. Beide Berufe galten als unehrenhaft, da sie mit dem Tod in Verbindung standen. Ebenso wurden Geldverleiher als unehrenhaft betrachtet, da das Zinsnehmen als Wucher galt, was von der Kirche scharf verurteilt wurde. Auch der Bader, der einfache medizinische Eingriffe vornahm und eng mit Krankheiten in Kontakt kam, galt als sozial minderwertig. Gaukler und Schausteller hatten einen schlechten Ruf, da man ihnen Betrug und Unbeständigkeit nachsagte.

Der Marketing-Manager genießt ähnlich wie der Gaukler und der Schausteller ein geringes Ansehen. Doch nirgendwo weniger als in den vielen B2B-Unternehmen aus dem industriellen Mittelstand. Nirgendwo trifft man auf so viele verhärtete Glaubenssysteme über das Wesen und die Funktion von Marketing. Die größte Herausforderung für den seriösen Marketing-Manager ist das ständige Navigieren durch Meinungen und Erwartungen von Vorständen und Marketing-Technokraten, die von verhärteten Glaubenssystemen geleitet sind. Das führt zu ineffizienten Arbeitsprozessen und zur totalen Wirkungslosigkeit jeder Form von Marketing-Kommunikation. Man verschwendet Unsummen in Maßnahmen, die keinen Erfolg bringen können. Doch die schlimmste Konsequenz ist nicht die Verschwendung von Milliarden-Ausgaben für Pseudomarketing, sondern der Verlust von Milliarden-Gewinnen. Diese gehen einher mit ausbleibenden Investitionen, mit dem Verlust von Wettbewerbsfähigkeit und schließlich mit dem Verlust von Millionen Arbeitsplätzen.

Verhärtete Glaubenssysteme sind ein klarer Fall von Missmanagement. Wo immer diese auftreten, verursachen sie gigantische Schäden, bis hin zu den grauenvollsten Untaten, die man sich nur vorstellen kann. Immerhin, im Bereich Marketing kommt

niemand durch sie ums Leben. Aber Angestellte verlieren ihre Jobs. Unternehmer verlieren ihre Unternehmen. Verhärtete Glaubenssysteme basieren auf Überzeugungen und Annahmen, die tief im Bewusstsein von Individuen oder Gruppen verankert sind. Im Laufe der Zeit verhärten sie sich gegen jede Vernunft. Sie sind resistent gegenüber eindeutigen Gegenbeweisen.

Wenn Menschen mit Informationen konfrontiert werden, die ihren verhärteten Glaubenssystemen widersprechen, erleben sie kognitive Dissonanzen. Diese treten zum Beispiel auf, wenn ein Widerspruch zwischen Beweisen und Überzeugungen entsteht. Menschen verringern diese Dissonanz, indem sie einfach die Beweise ignorieren, die Beweiskraft anfechten oder Gegenbeweise erfinden. Sie treffen sich in Online-Foren, wo sie sich mit Gleichgesinnten austauschen und sich ihre Glaubenssysteme gegenseitig bestätigen. Man spricht dann von einer Echokammer. Das ist eine Umgebung, in der sich Informationen, Ideen oder Überzeugungen gegenseitig verstärken. Innerhalb dieser geschlossenen Kammer werden sie wiederholt und nicht hinterfragt. In einer Echokammer hört man nur das Echo seiner eigenen Meinung, was zu einer Verstärkung und Bestätigung der bestehenden Überzeugungen führt.

Eine Filterblase im Internet ist ein ähnliches Konzept, bei dem Algorithmen und persönliche Präferenzen dazu führen, dass Individuen hauptsächlich Informationen sehen, die ihren bestehenden Ansichten entsprechen. Dadurch werden gegensätzliche Perspektiven herausgefiltert und die Personen bleiben in einem Informationsumfeld gefangen, das ihre vorgefassten Meinungen verstärkt. Das passiert auch dann, wenn sich Ingenieure über Marketing austauschen. Das betrifft auch dieses Buch. Es wird sicher einige Leser emotional mit ihren verhärteten Glaubenssystemen konfrontieren. Sie werden vehement den hier vorgebrachten Inhalten widersprechen. Sie werden die Qualifikation des Autors anzweifeln, sie werden sich mit anderen Menschen innerhalb ihres Glaubenssystems verbünden und alles versuchen, ihre Glaubenssysteme im Bereich Marketing immer weiter zu verhärten.

Der Confirmation-Bias (Bestätigungsfehler) ist ein weiteres Merkmal verhärteter Glaubenssysteme. Die Menschen suchen aktiv nach Informationen, die ihre Überzeugungen bestätigen. Soziale und kulturelle Einflüsse verstärken diese Glaubenssysteme. Gruppen mit ähnlichen Überzeugungen entwickeln ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit und bieten dem Individuum Bestätigung. Das macht es schwer, Überzeugungen zu ändern. Eine besonders einflussreiche Gruppe im Bereich des industriellen B2B-Marketings sind die Mitarbeiter im Vertrieb, meist Ingenieure ohne jeden Hintergrund

im Bereich Marketing, aber mit viel Einfluss. Sie bilden eine Echokammer. Weil sie in ihren Unternehmen führende Positionen einnehmen und viel Einfluss auf Vorstände und Geschäftsführung ausüben, dominieren ihre verhärteten Glaubenssysteme und ihr Drang nach schnellen Ergebnissen aus dem Marketing die Kommunikationspolitik im B2B. Im Bereich Marketing und Werbung beeinflussen und behindern sie massiv den Erfolg. Ihre Glaubenssysteme über „Reklame“ sind eine tief verwurzelte Überzeugung, die sie ohne kritische Prüfung akzeptieren und selten infrage stellen. Auch dann nicht, wenn ihre Überzeugungen beweisbar zu keinerlei messbaren Erfolgen im Marketing in den Unternehmen führen, für die sie Verantwortung tragen. Die Erfolglosigkeit dient dann sogar als Bestätigung für die Nutzlosigkeit von Marketing. Statt ihre Überzeugungen zu hinterfragen, minimieren sie Marketing-Budgets oder stellen sie vollständig ein. Das verhärtet weiter ihre Überzeugung, dass nur der Vertrieb die Umsätze bringt und Marketing nichts taugt.

Die 22 populären Irrtümer im B2B-Marketing

Jedem Unternehmen stellen sich tückische Feinde entgegen. Diese Feinde wirken nicht von außen, sondern sitzen im eigenen Denken. Sie tarnen sich als Erfahrung, als gesunder Menschenverstand, als bewährte Praxis. Doch genau das macht sie so gefährlich. Wer sie nicht erkennt, handelt aus bester Absicht – und verhindert trotzdem den eigenen Erfolg. Zeit, diese Feinde sichtbar zu machen. Sie blockieren Ideen, sabotieren Wirkung und verhindern Fortschritte. Zeit, sie zu enttarnen.

1. Irrtum: Im B2B herrschen andere Gesetzmäßigkeiten

Dass sich Marketing und Werbung im B2B von B2C unterscheiden, ist eine omnipräsente Killerphrase. Diese erstickt jeden kreativen Ansatz sofort im Keim. Diese Behauptung dient als Schutzbehauptung für Pseudomarketing. Natürlich gibt es Unterschiede, doch die sind allein in den Entscheidungsprozessen der Zielgruppen zu sehen und in der Komplexität und Vielfalt der Angebote. Spontane Käufe im B2B sind selten. Im B2B entscheiden Buying-Center aus mehreren Personen wie Anwender, Vorgesetzte und Einkäufer in längerfristigen Prozessen. Der Vertrieb weiß das. Paradoxerweise diktiert er dem Marketing trotzdem eine Form von Werbung, die auf kurzfristige Kaufentscheidungen abzielt, die es im B2B nicht gibt. Die menschlichen Wahrnehmungen und ihre Entscheidungsprozesse sind einheitlich. Die Menschen entwickelten sich in Millionen Jahren der Evolution identisch. Es gibt keinen „Homo Sapiens B2B.“

Warum verwirkt Irrtum 1 den Erfolg?

Weil er Produktwerbung im Durchschnitt versinken lässt. Im Mittelmaß wird die Marke nicht wahrgenommen. Man investiert viel Geld in etwas, das keine Chance auf Erfolg hat.

2. Irrtum: B2B-Kunden entscheiden rational

Marketing-Laien glauben, dass Kaufentscheidungen in der Industrie allein auf rationalen Faktoren wie Preis, Leistung, Spezifikationen beruhen. Doch genau das ist ein schwerwiegender Irrtum. Menschen treffen nie rein logische Entscheidungen, auch nicht im B2B. Studien zeigen: Selbst im B2B lassen sich technische Entscheider stark durch Vertrautheit, Sicherheitsdenken und Markenwirkung beeinflussen. Wer glaubt, Emotionen seien im B2B-Marketing irrelevant, verschwendet Geld in unwirksame Kommunikation. Noch schlimmer: ihm entgehen Millionen Hinzugewinne. Marken, die

bei den Zielgruppen emotional verankert sind, haben eine höhere Erinnerungs- und Präferenzwirkung.

Warum verwirkt Irrtum 2 den Erfolg?

Wer nur mit Zahlen argumentiert, macht sich austauschbar und – vergessen. Wer nur auf Rationalität setzt, verliert gegen Wettbewerber, die Emotionen wecken. Wer nur Produktmerkmale kommuniziert, schafft keine Identität. Wer den Menschen hinter der Entscheidung ignoriert, wird übersehen.

3. Irrtum: Ein gutes Produkt verkauft sich von selbst

Viele im industriellen B2B glauben: Ein gutes Produkt hat keine Werbung nötig. In einigen Fällen ist das richtig, aber in den allermeisten nicht. Diese weitverbreitete Annahme basiert auf der Einstellung, dass die Qualität des Produkts ausreicht, um den Erfolg zu sichern. Die Wahrheit ist: Ein gutes Produkt ist lediglich eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg. Die beste Werbung funktioniert nicht, wenn das Produkt beim Kunden durchfällt. Ein durchdachtes Marketing baut über ständige Sichtbarkeit, Vertrauen auf. Besonders im industriellen B2B-Bereich, wo Kaufentscheidungen oft langfristig und strategisch getroffen werden, ist eine klare Positionierung einer Qualitätsmarke unerlässlich. Gute Werbung setzt auf Erinnerung – nicht auf Überzeugung.

Warum verwirkt Irrtum 3 den Erfolg?

Weil das beste Produkt nicht gekauft wird, wenn es keiner kennt oder sich niemand im Kaufprozess daran erinnert. Es wird vergessen, wenn keiner weiß, wofür ein Produkt steht. Man versäumt, seine Marke strategisch richtig in den Markt zu positionieren und seine Kommunikationsinstrumente generalstabsmäßig auf ein Kommunikationsziel auszurichten.

4. Irrtum: Digitalisierung und KI machen Marken überflüssig

Marketing-Laien behaupten, dass künstliche Intelligenz und datengetriebene Algorithmen Marken ersetzen. Automatisierte Prozesse, Preisvergleiche und neutrale Bewertungen würden Kaufentscheidungen künftig dominieren. Doch auch das ist ein Irrtum. Traditionelle Marken bleiben in der digitalen Welt unverzichtbar, weil sie Orientierung bieten, Vertrauen schaffen, Emotionen wecken und Differenzierung ermöglichen. Selbst KI-gestützte Systeme bewerten Produkte nicht nur nach Spezifikationen, sondern nach Bekanntheit und Reputation. Wer glaubt, dass Digitalisierung Marken obsolet macht, unterschätzt die psychologische Kraft der Wiedererkennung und die Bedeutung mentaler Verfügbarkeit.

Warum verwirkt Irrtum 4 den Erfolg?

Wer sich auf Algorithmen verlässt, wird austauschbar. Wer die Marke vernachlässigt, verliert Relevanz. Wer keine emotionale Verbindung zu seiner Qualitätsmarke schafft, bleibt unsichtbar – auch für die KI.

5. Irrtum: Nur der Vertrieb kann neue Umsätze generieren

Vorstände glauben, dass nur der Vertrieb Umsätze generieren kann, während Marketing ein reiner Kostenfaktor ist. Ein großer Irrtum. Das Marketing schafft die Grundlage für Nachfrage, Differenzierung und Kundenvertrauen – es sorgt dafür, dass der Vertrieb nicht bei null anfängt. Wer Marketing als Kostenstelle betrachtet, unterschätzt den Wert von Markenaufbau, Lead-Generierung und Kundenbindung. In Wahrheit reift die Marketing-Abteilung zu einem eigenständig arbeitenden Wachstumsmotor heran. Doch nur, wenn man den Unterschied zwischen Outbound- und Inbound-Marketing erkennt. Im Outbound positioniert man die Marke mit einer strategischen Botschaft und macht sie bekannt. Im Inbound präsentiert man technische Expertise und generiert sofort wertvolle Kundenkontakte für den Vertrieb. Das strategische Zusammenwirken dieser beiden wirkmächtigen Disziplinen ist der Zündschlüssel für einen neuen Wachstumsmotor im B2B-Marketing.

Warum verwirkt Irrtum 5 den Erfolg?

Wer Marketing als Kosten sieht, investiert viel Geld in totale Wirkungslosigkeit. Wer nur in den Vertrieb investiert, setzt auf Rot und verliert bei Schwarz. Wer keine Qualitätsmarke aufbaut, bleibt austauschbar – und macht es dem Wettbewerb leicht.

6. Irrtum: Werbung wirkt nicht im B2B

Das Werbung „bei uns“ nicht wirkt, hört man oft aus den Vorständen im B2B. Dabei handelt es sich allerdings um eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Richtig ist: Werbung wirkt. Aber nur, wenn man die Wirkungsweise von Werbung versteht und diese entsprechend umsetzt. Im B2B setzt man Werbung in der Regel falsch ein. Dann bleibt auch die Wirkung von Werbung aus.

Meist wird Werbung rein taktisch und kurzfristig gedacht, anstatt strategisch auf den Markenaufbau einzuzahlen. Fehlendes Wissen über mentale Verfügbarkeit und Wiederholungseffekte führen dazu, dass Kampagnen zu früh eingestellt werden, bevor sie überhaupt eine Wirkung entfalten können. Wer nicht versteht, dass Werbung ein langfristiges Investment ist, wird immer wieder bestätigen, dass sie „nicht wirkt.“

Warum verwirkt Irrtum 6 den Erfolg?

Weil er dazu führt, dass man die Budgets für Werbung schließlich komplett streicht und man sich komplett aus der Öffentlichkeit zurückzieht oder nur ihn seelenloses Performancemarketing investiert.

7. Irrtum: Werbung muss „seriös“ sein

Gerade im Vorstand dominiert die Ansicht, dass Firmen in der Werbung stets formell und seriös auftreten müssen, um ihre Glaubwürdigkeit zu bewahren. Sie scheuen alle mutigen Maßnahmen. Sie glauben: Formelle Aussagen werben besser für sie und richten keinen Schaden an. Sie fürchten sich panisch vor Kontroversen. Doch genau in diesem Drang zur Konformität steckt die Gefahr. Eine Marke, die nicht auffallen will, bleibt austauschbar – und verliert im Wettbewerb an Bedeutung. Wer Wirkung erzielen will, muss Kante zeigen, Mut beweisen und mit Klartext strategische Botschaften senden und dabei Emotionen wecken – gerade im B2B.

Warum verwirkt Irrtum 7 den Erfolg?

Mit diesem Irrtum diktieren ängstliche Vorstände dem Marketing einen konservativen und damit völlig durchschnittlichen Auftritt, den niemand wahrnimmt und auch nicht weiter interessiert. Sie verschwenden Unsummen. Gleichzeitig vergeben sie Unsummen an Hinzugewinnen.

8. Irrtum: Werbung muss sofort verkaufen

Gerade der Vertrieb ist beseelt vom Glauben, dass das Marketing mit rationalen Argumenten ein Produkt bewirbt und zum Kauf überzeugt. Das kann nicht funktionieren, weil der Beworbene stets selbst entscheidet, wann er Bedarf an einem Produkt hat. Wer kauft sofort ein Produkt, wenn er Werbung dafür sieht? Niemand tut das! Der einzige Zweck von Werbung ist Erinnerung. Erinnerung an die Marke. Das gilt erst recht im B2B. Werbung kann nicht zum Kauf bewegen. Das ist mittlerweile von Prof. John Dawes wissenschaftlich erwiesen. Trotzdem wird Produktwerbung im industriellen B2B unablässig gegen jedes Wissen und gegen jede bessere Eigenerfahrung genauso praktiziert. USPs, bessere Argumente, CtAs und Rabatte haben keine Aussichten auf Erfolg.

Warum verwirkt Irrtum 8 den Erfolg?

Weil man Kommunikation auf einem falschen Glaubenssystem aufbaut. Man riskiert viel Geld, wenn man in Glauben und nicht in Wissen investiert.

9. Irrtum: Profi-Kommunikation können sich nur Weltkonzerne leisten

Weit verbreitet ist der Glaube, dass strategische Markenkommunikation kostspielig ist und nur von großen Weltkonzernen finanziert werden kann, während der Mittelstand dafür keine Ressourcen hat. In Wahrheit ist jedoch das im Mittelstand dominierende Pseudomarketing die teuerste Form der Unternehmenskommunikation, die man sich nur vorstellen kann. Niemand kann es sich leisten, Millionen von Euro und unzählige Arbeitsstunden in wirkungslose Maßnahmen zu investieren – nicht einmal die großen Weltkonzerne. Professionelle Kommunikation hat eher weniger mit Geld zu tun, sondern viel mehr mit Strategie und Kreativität. Strategien und wirksame Ideen gibt es auch für kleine Budgets.

Warum verwirkt Irrtum 9 den Erfolg?

Weil man sich viel zu schnell dem wirkungslosen Einerlei hingibt und aufhört sich Gedanken darüber zu machen, wie Marketing-Kommunikation tatsächlich wirkt und Erfolge einführt.

10. Irrtum: Alle interessieren sich für unsere Anzeige

Sehr weitverbreitet ist bei Vorständen und im Vertrieb die Annahme, dass Leser ihre teuren Werbeanzeigen bewusst wahrnehmen, sich bereitwillig auf den Inhalt einlassen, diesen ausgiebig studieren und sich schließlich wie in einem Verkaufsgespräch vom Kauf überzeugen lassen. Im B2B führt dieser Mythos dazu, dass Werbeanzeigen mit einer Fülle von Argumenten überfrachtet werden. Niemand interessiert sich für ihre Anzeige.

In Wahrheit muss jede Anzeige nach dem Prinzip AIDA hart um Aufmerksamkeit kämpfen. Jede Werbung hat ein Zeitfenster von zwei Sekunden. In dieser kurzen Zeit muss sie eine starke, einprägsame Botschaft funken, die wahrgenommen wird, Interesse weckt – und später im Kaufprozess von der Zielgruppe wieder erinnert wird.

Warum verwirkt Irrtum 10 den Erfolg?

Weil gelegentliche Produktanzeigen mit seelenlosen Produktabbildungen und rationalen Verkaufsargumenten wie ein schwarzes Schiff in dunkler Nacht an den Zielgruppen ungesehen und unbemerkt vorbei ziehen.

11. Irrtum: Die Marke ist ein Name, Logo und Corporate Design

Ein nahezu unausrottbarer Irrglaube im industriellen B2B ist die Annahme, dass ein Produkt, sein Name dazu ein Logo und ein CD eine Marke bilden. In Wahrheit setzt man das eingetragene Warenzeichen mit dem Begriff „Marke“ gleich. Ein typischer Laienfehler. Visuelle Elemente sind wichtig, da sie die Identität einer Marke mitprägen. Ein schönes Corporate Design hilft bei der Wiedererkennung – mehr tut es nicht. Eine Marke geht weit über visuelle Aspekte hinaus. Das eingetragene Warenzeichen markiert lediglich den Anfang der Unternehmensgründung. Die erfolgreiche Qualitätsmarke hingegen ist der Höhepunkt einer gelungenen Unternehmensführung.

Warum verwirkt Irrtum 11 den Erfolg?

Weil man es dadurch versäumt, eine Marke mit den wirkmächtigen Instrumenten strategischer Marketing-Kommunikation zur Qualitätsmarke aufzubauen – und sich in Erinnerung bringt.

12. Irrtum: Werbeagenturen sind gute Marketing-Berater

Vorstände im mittelständischen B2B fühlen sich gut aufgehoben, wenn sie Werbeagenturen beauftragen. Doch die Ausnahme bestätigt die Regel: Werbeagenturen passen sich den Überzeugungen ihrer Kunden an. Sie scheuen sich, gegen die festgefahrenen Glaubenssysteme ihrer Auftraggeber zu argumentieren, da dies riskant ist und sie den Kunden nicht verärgern wollen. Überdies sind sie meist selbst in den hier beschriebenen Denkmustern gefangen. Nirgendwo tummeln sich mehr Technokraten als in Agenturen. Ihre erkennbar überladenen Produktanzeigen in den Fachmedien sind der Beweis: Die Agenturen im B2B produzieren nichts als Geldverschwendung – an der sie bestens verdienen. Irgendwohin müssen die Millionenausgaben ja hinfließen.

Warum verwirkt Irrtum 12 den Erfolg?

Weil sich Unternehmen der Illusion hingeben, mit einer Werbeagentur alles notwendige getan zu haben, um mit Werbung erfolgreich zu sein. Sie machen Agenturen reicher – und sich selbst ärmer.

13. Irrtum: Man benötigt ständig etwas Neues, um regelmäßig zu kommunizieren

Möglicherweise steht hinter diesem Irrtum, man müsse ständig neue Produkte einführen, die unglaubliche Innovationskraft des deutschen Mittelstandes. Aus Vertriebs-sicht ist das sicher nachvollziehbar. Nicht aus der Sicht des Marketings. Tatsächlich richtet der Vertrieb mit dieser Sichtweise großen Schaden an und sollte sich aus dem

Marketing fernhalten. Marketing-Kommunikation erfordert Zeit und Geduld, bis eine Botschaft im Markt ankommt und sich durchsetzt. Jeder Produktlaunch setzt die Marke kommunikativ zurück und schwächt die mentale Verfügbarkeit bestehender Angebote. Statt hektisch immer neue Produkte zu bewerben, sollte Marketing den Fokus auf klare, langfristige Botschaften legen, die sich ins Gedächtnis der Zielgruppe einbrennen. Nur so entsteht nachhaltige Markenstärke. Apple wurde mit nur fünf Produkten zum reichsten Konzern der Welt.

Warum verwirkt Irrtum 13 den Erfolg?

Weil Botschaften, die auf halber Strecke durch ständige neue ersetzt werden Verwirrung schaffen. Am Ende setzt sich keine Botschaft durch. Und der Vertrieb verkauft weniger statt mehr.

14. Irrtum: Kein Mensch liest heute noch lange Texte

Die Annahme, dass heute niemand mehr lange Texte lesen will, basiert vermutlich auf der Beobachtung, dass im B2B niemand lange Texte lesen möchte, die von Ingenieuren, Technikern und Technokraten geschrieben wurden. Vielen ist nicht klar: Die Sprache ist unser wichtigstes Kommunikationsinstrument. Sprache muss professionell eingesetzt werden. Wir denken mit Sprache. Unser Verhalten basiert auf Sprache. Die Sprache unterscheidet uns vom Tier. Besonders ihre geschriebene Form unterliegt Gesetzmäßigkeiten, die einen erheblichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Kommunikation haben. Jeder geschriebene Text muss zum Lesen einladen. Gelingt ihm das nicht, liest der Mensch auch keine kurzen Texte. Lange Texte sind die einzige Möglichkeit, die komplexen Technologien im B2B zu veranschaulichen.

Warum verwirkt Irrtum 14 den Erfolg?

Weil man das unglaublich wichtige Medium „Sprache“ im B2B laienhaft interpretiert und dadurch wirkungslos einsetzt. Die Sprache erklärt komplexe Technologien. Bilder unterstützen nur.

15. Irrtum: Professionelles Marketing spricht Marketing-Sprache

Laien glauben zu wissen: Marketing-Floskeln gehören zum Marketing. Sätze wie „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“ oder „Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“ können sie auch selbst abschreiben. Dafür benötigen sie keine teuren Marketing-Manager. Profis meiden Worthülsen, wo es geht. Sie bieten weder Inhalt noch Mehrwert. In Wahrheit bringt das Unternehmen auf der Metaebene seine

Sprachlosigkeit und Ideenlosigkeit im Umgang mit seinen Kunden und Mitarbeitern zum Ausdruck. Der Marketing-Profi setzt auf ungewöhnliche, präzise, zielgerichtete Botschaften, die die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Es sind die ideenlosen Marketing-Technokraten, die Hohlphrasen verwenden, weil ihnen nichts Besseres einfällt.

Warum verwirkt Irrtum 15 den Erfolg?

Weil Worthülsen den Leser ermüden. Sie werfen ein schlechtes Bild auf ein Unternehmen ohne Ideen. Diese Ideenlosigkeit überträgt sich auf dessen Image.

16. Irrtum: Man muss Produkte abbilden, um Produkte zu verkaufen

Produkte direkt abzubilden, ist ein mögliches, aber nicht notwendiges Mittel im Marketing. Entscheidend ist die Vermittlung von Mehrwert, Emotionen und Positionierung – oft über kreative Bildwelten, außergewöhnlich gute Slogans oder lebhaftes Storytelling, die nicht automatisch einen direkten Bezug zum Produkt haben müssen. Kunden im B2B kaufen keine Produkte. Sie wollen Nutzen und Lösungen. Es geht nicht um das Produkt, sondern um dessen Mehrwert. Zudem spielen Emotionen eine wichtige Rolle, die Verbindungen zur Zielgruppe herstellen. Gerade und erst recht im B2B. Die Darstellung eines Produkts vermittelt weder dessen Einzigartigkeit noch die Positionierung seiner Marke. Für die Darstellung von Mehrwerten hingegen bietet das Universum endlose Möglichkeiten. Erst so wird Werbung emotional, spannend – und fällt auf.

Warum verwirkt Irrtum 16 den Erfolg?

Produktwerbung nimmt den Raum für jede Kreativität. Wer nur sein technisches Produkt zeigt, vergibt die Chance, aus dem Mittelmaß zu ragen, eine emotionale Verbindung zur Zielgruppe herzustellen, um sich dadurch bei ihnen zu positionieren. Wer keine kreativen Bildwelten, Storytelling oder starke Claims nutzt, wird vergessen.

17. Irrtum: Gedruckte Medien liest heute keiner mehr

Marketing-Entscheider im B2B meinen unisono: Niemand liest heute noch Fachzeitschriften. Damit schließen sie ein wichtiges Medium aus, das sich perfekt zur Darstellung ihrer erklärungsbedürftigen Technologien eignet. In Wahrheit ist die Tendenz zu gedruckten Fachmedien sogar wieder steigend. In Deutschland, Österreich und der Schweiz existieren rund 5.500 (!) gedruckte Fachzeitschriften. Gedruckte Medien bleiben. Digitale Medien sind flüchtig. Print-Medien sind im Unterschied zu den digitalen

per se glaubwürdig. Bei 96 Prozent aller Fachexperten spielen sie in der beruflichen Information immer noch die weitaus wichtigste Rolle (Haufe, 2022). Hinter den Texten stehen ausgebildete Journalisten. Sie gelten als glaubwürdig und zuverlässig. Das ist gerade für Fachberichte und Fallstudien von größter Bedeutung.

Warum verwirkt Irrtum 17 den Erfolg?

Weil man die wirkmächtigen Fähigkeiten, Stärken und vielfältigen Möglichkeiten von gedruckten Medien aus dem Kommunikationsmix vollkommen ausschließt.

18. Irrtum: Fachexperten verstehen komplizierte Fachtexte

Mag sein, dass Fachexperten komplizierte Fachtexte besser verstehen. Der Glaube, dass sie diese gerne lesen, ist ein Mythos. Während ihrer Ausbildung mussten die Experten komplizierte Texte lesen, um ihre Prüfungen zu bestehen. Es blieb ihnen keine andere Wahl. Lesen ist schon aus sich heraus eine starke kognitive Anstrengung für jedes Gehirn. Komplizierte Fachtexte machen das Lesen noch anstrengender. Verschiedene Gehirnnareale wie visuelle Verarbeitung, Sprachverarbeitung, Gedächtnisabruf und Verständnis arbeiten synchron. Der Mensch vermeidet diese Anstrengung, wenn sie keinen Nutzen bringt.

Warum verwirkt Irrtum 18 den Erfolg?

Weil man es versäumt, alle Stakeholder im Buying-Center, die keine Fachexperten sind, mit verständlichen Fachtexten für sich als Befürworter zu gewinnen. Lesen ist wie Geld ausgeben: Man tut es nur, wenn man einen Gegenwert erhält. Der ist entweder Wissen oder Unterhaltung.

19. Irrtum: Man muss sich an die Zielgruppen anpassen

Henry Ford soll einmal gesagt haben: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Hätte Steve Jobs gefragt, ob sich die Menschen einen Computer ohne Tastatur und Schnittstelle wünschen, gäbe es heute keine iPads. Wer sich daran orientiert, was Zielgruppen wollen, verliert. Wirksames Marketing betreibt keinen Opportunismus, sondern schafft neue Bedürfnisse und prägt einzigartige Markencharaktere. Marktforschung kann nicht erforschen, was die Menschen künftig haben wollen.

Menschen können nur ausdrücken, was sie bereits kennen. Innovation entsteht nur dann, wenn Unternehmen den Mut haben, Visionen zu verfolgen, die der Markt nicht formulieren kann. Übrigens: Apple lebt ausgezeichnet von seinen Markengegnern.

Ebenso wie McDonald's, Windows, Mercedes, Windows, Bayern München... sie alle haben ebenso viele Fans wie leidenschaftliche Gegner – und sind damit sehr erfolgreich.

Warum verwirkt Irrtum 19 den Erfolg?

Weil man sich im B2B davor scheut, einen eigenständigen Markencharakter mit Ecken und Kanten aufzubauen, um mit einem eigenständigen Profil seine zahlungskräftige Fans zu begeistern – und an sich zu binden.

20. Irrtum: Mittelfristige Marketingziele schließen schnellen Abverkauf aus

Der Vertrieb lehnt gewöhnlich mittelfristig wirkende Kommunikationsmaßnahmen mit dem Argument ab, dass man nicht auf Ergebnisse warten könne, die sich vielleicht irgendwann in der Zukunft einstellen. Mit diesem dramatischen Irrtum führt der Vertrieb nicht nur seine Marke in die Durchschnittlichkeit, sondern auch sein Unternehmen ins Mittelmaß. Die Wahrheit ist: Alle kurzfristigen Instrumente lassen sich taktisch mit mittelfristigen Kommunikationsstrategien verbinden. Zum Beispiel führen mehr Conversions und Engagement auch zu einer stärkeren Wahrnehmung und Positionierung der Qualitätsmarke. Dadurch zahlen sich Investitionen in strategisches Marketing sowohl kurzfristig als auch mittelfristig aus.

Warum verwirkt Irrtum 20 den Erfolg?

Weil man die mittelfristige Wirkung von strategischer Kommunikation für sich nicht einsetzt, obwohl es kaum Mehrkosten verursacht.

21. Irrtum: Markenreputation überträgt sich auf jedes Produkt

Wenn Unternehmen andere Unternehmen übernehmen oder in neue Produktkategorien eintreten, sind sie der Meinung, dass sie die Reputation ihrer erfolgreichen Marken problemlos auf die neue Produktkategorie übertragen können. Tatsächlich scheitert dieser Versuch meist. Der Verweis auf erfolgreiche Markenübertragungen übersieht, dass erfolgreiche Beispiele oft viele Jahre, sogar Jahrzehnte benötigt haben. Unterschiedliche Marktbedürfnisse, fehlende Relevanz, abweichende Kundenwahrnehmungen und neue Wettbewerbsbedingungen erzeugen Probleme bei der Identität der Marke und verwässern den ursprünglichen Markencharakter. Erfolgreiche Markenerweiterungen erfordern genaue Überlegungen der Markenstrategie und eine sorgfältig geplante Positionierungsstrategie.

Warum verwirkt Irrtum 21 den Erfolg?

Weil jede falsche Markenstrategie, jede erfolglose Produkteinführungen und zu viele unterschiedliche Produktkategorien die Kompetenz der Qualitätsmarke schwächen.

22. Irrtum: Give-aways aus dem Katalog transportieren die Marke in den Alltag der Kunden

Mit dieser Annahme produzieren Marketing-Technokraten tonnenweise Firlefanz – mit ihrem Logo darauf. Dieser vermüllt Messehallen und Schubladen. Keine Marke verdient so etwas. Die Aufgabe von Giveaways ist: Freude schenken! Man freut sich nicht über billige Kugelschreiber aus Plastik, Notizblöcke, Kaffeetassen, Thermobecher, Wandkalender (ist heute nicht alles elektronisch?) oder ... Brillenputztücher. Von allen Seiten werden Kunden damit zugeschüttet. Und er stellt sich die Frage: wohin nur mit diesem Zeug? Armselige Give-aways wie diese beweisen nur die armselige Fantasie ihrer Produzenten. Wirksame Giveaways kommen direkt aus dem Herzen des Unternehmens. Sie sind intelligent, passend, einzigartig. Immer haben sie einen besonderen Erlebnisbezug zur Marke oder zum Produkt und bieten einen cleveren Nutzen.

Warum verwirkt Irrtum 22 den Erfolg?

Weil man damit Ideenlosigkeit und Mittelmaß zum Ausdruck bringt. Das schwächt eklatant das Vertrauen in die Innovationsfähigkeit der Marke. Man versäumt, aus der Masse herauszuragen.

Diese 22 Irrtümer wirken wie unsichtbare Barrieren. Sie bremsen Ideen, blockieren Erfolge, zwingen Marken in die Mittelmäßigkeit. Sie verhindern Wirkung. Sie verhindern Wachstum. Sie verhindern, dass aus technischer Überlegenheit auch Markterfolg wird. Nicht aus Mangel an Innovationskraft, nicht aus Mangel an Können, nicht aus Mangel an Leidenschaft – sondern aus Mangel an professionellem Marketing im B2B. Die besten Produkte verlieren gegen die besseren Marken. Die stärksten Argumente scheitern an schwacher Marketing-Kommunikation. Wer diese Irrtümer nicht erkennt, baut weiter geniale Maschinen, lässt sie von ausländischen Billiganbietern gewinnbringend vermarkten und überlässt das Feld der ausländischen Mittelmäßigkeit.

„Wenn ein Ingenieur sagt, das ist ein gutes Produkt, dann ist es ein gutes Produkt. Wenn ein Ingenieur sagt, das ist gute Werbung, dann ist es schlechte Werbung.“

Der Autor

Deutsche Ingenieure haben die Welt erfunden

Deutsche Ingenieure genießen Weltruhm. Ob es sich um den Maschinenbau, die chemische Industrie, die Automobilindustrie oder die Elektrotechnik handelt – ihre Produkte stehen für höchste Qualität und Zuverlässigkeit. Sie machen das Label „Made in Germany“ zu einem internationalen Qualitätssiegel für Innovationskraft, Präzision und Zuverlässigkeit.

Zu Recht stehen deutsche Ingenieure für Zuverlässigkeit, technische Exzellenz und Präzision. Deutschland hat eine starke Tradition in Forschung und Entwicklung. Seine Ingenieure sind Vorreiter bei technologischen Innovationen und unglaublich bahnbrechenden Erfindungen. Deutsche haben den Buchdruck erfunden, den Globus, das Hopfenbier, die Taschenuhr, die Zeitschrift, das Fahrrad, das Parfüm, die Jeans, das Auto, den Otto-Motor, den Diesel-Motor, den Wankel-Motor, den Elektro-Motor, die Zahnradbahn, die Diesellokomotive, die elektrische Lokomotive, den Transrapid, den Kühlschrank, das Düngemittel, den Zeppelin, das Segelflugzeug, den Doppeldecker, das Metallflugzeug, das Düsenflugzeug, den Computer, das Radar, das Funkgerät, das TV, das Aspirin, das Telefon, die Schallplatte, das Tonband, das Rasterelektronenmikroskop, die Kleinbildkamera, den Farbfilm, die Kontaktlinse, das Klopapier, den Dübel, den Teebeutel, den Kaffeefilter, das MP3-Format, das Röntgengerät, die Quantenmechanik, den Geigerzähler, die Relaissteuerung, die Litfaßsäule, die Leuchtstoffröhre, das Leitz-Ordnungssystem, das Windkraftwerk, den Thermoschrank, das Elektromikroskop, den fotoelektrischen Effekt, das Navigationssystem, den Katalysator, den Herzschrittmacher, den FCKW-freien Kühlschrank, den Chipkartenleser, die SMS, die Rakete, die Kernenergie, den Quantencomputer, die Relativitätstheorie und damit sogar – den Urknall. Alles, was die Welt antreibt, umtreibt, übertreibt, wurde von deutschen Ingenieuren erfunden.

Nur das Marketing, das haben sie nicht erfunden

Bei Gott, das haben sie nicht. Und sie werden nie verstehen, worum es dabei geht. Denn alle wirkmächtigen Faktoren im strategischen Marketing drehen sich allein um subjektive Wahrnehmungen des Menschen – und seine Stellung in der Gesellschaft. Davon wissen Ingenieure nichts. Wirksames Marketing basiert allein auf tief verankerten Mustern in der menschlichen Wahrnehmung und auf Erinnerungsmuster, die in über 120 Jahren durch wissenschaftliche Forschung im Marketing meist in den USA und in Deutschland gründlichst erforscht und erkannt wurden. Der Ingenieur muss sich also fragen lassen, warum er Abermilliarden in eine Form von Kommunikation investiert, die all dieses wertvollen Errungenschaften und grundlegende Marketing-Erkenntnisse komplett ignoriert. Als würde er versuchen, eine elektrische Anlage zu installieren, ohne das Ohm'sche Gesetz zu verstehen – ein fundamentales Prinzip, das entscheidend für das Funktionieren elektrischer Anlagen ist. Ebenso wichtig für die Unternehmenskommunikation sind die grundlegenden Gesetze der Wahrnehmung. Der geschäftsführende Ingenieur investiert unglaubliche Ressourcen in etwas, das er nicht versteht. Das Ergebnis: Nullwirkung! Vergeudete Budgets! Ein gelangweiltes Zielpublikum, das nicht erreicht wird, weil ihre Marken weder mental verfügbar sind noch den gewünschten emotionalen Mehrwert vermitteln. An sich ist das alles kein Problem, aber: Im industriellen Mittelstand entscheiden nun mal Ingenieure, Techniker und Marketing-Technokraten über Marketing.

Die Hybris der Ingenieure und die Nemesis des Scheiterns im Marketing

Die Hybris, der unangebrachte Stolz, der in Arroganz mündet, beschreibt den Zustand vieler Ingenieure und Techniker, die ihre überlegene Fachkompetenz als Allheilmittel begreifen. Diese Haltung führt zu einem gefährlichen Tunnelblick, der andere Disziplinen wie zum Beispiel das Marketing oder die Marketing-Kommunikation als nebensächlich abtut. Sie glauben, die Welt allein durch technische Überlegenheit erobern zu können. Und diese Hybris ist verbunden mit verhärteten Glaubenssystemen, die in den Köpfen dieser Führungskräfte fest verankert sind.

Statt auf 120 Jahre Forschung und wissenschaftliche Erkenntnisse im Marketing-zurückzugreifen, ersetzen Ingenieure diese mit ihren eigenen, unbewiesenen Vorstellungen von Marketing. Sie betrachten Marketing als ein Hilfsmittel, das sich lediglich

der Technik unterzuordnen hat – eine gefährliche Fehleinschätzung. Ihre verhärteten Glaubenssysteme ignorieren so gut wie alle grundlegenden Prinzipien, wie die mentale Verfügbarkeit oder die emotionale Bindung einer Marke. Das führt zu mittelmäßigen Ergebnissen. Ingenieure lieben dieses Mittelmaß, weil sie es für angebracht halten. In ihren Märkten ist das Mittelmaß allgegenwärtig. Darum orientieren sie sich mit ihrem Marketing am Durchschnitt. Aus diesem Durchschnitt ragen sie nicht empor. Dadurch sind ihre Marken unsichtbar. Unternehmen verlieren somit nicht nur Marktanteile, sondern auch Milliarden an potenziellen Gewinnen. Die Antike hat für die Hybris eine Antwort: Nemesis – die Vergeltung, die unweigerlich folgt. Sie trifft Unternehmen, wenn ihre Technologien die Kundenbedürfnisse nicht erreichen oder wenn Konkurrenten durch billige Preise oder, selten genug, durch strategische Kommunikation auf der Basis eines fundierten Marketings vorbeiziehen. Die Nemesis zeigt sich in Fehlinvestitionen. Statt in Marketing investieren sie ständig in neue und angeblich bessere Produkte, die aber ihre Märkte nicht immer benötigen und kaufen wollen. Der Stolz, Marketingwissen zu ignorieren und durch eigene Überzeugungen zu ersetzen, erweist sich am Ende als fataler Irrtum.

Technische Industrien werden von Ingenieuren geführt

Die herstellenden Industrien werden so gut wie ausschließlich von Ingenieuren geführt. Das bestätigt das B2B-Institute von LinkedIn in seinem Whitepaper „Anatomy of a great B2B ad“ (LinkedIn, B2B-Institute). LinkedIn muss es wissen, denn hier sind 900 Mio. berufliche Profile gespeichert. Das B2B-Institute ist eine Forschungsinitiative von LinkedIn, die Marketing-Manager mit Erkenntnissen und Analysen unterstützt, um effektive Strategien und kreative Ansätze für die B2B-Werbung zu entwickeln. Weil Techniker sich nur ungern mit Marketing befassen wollen, delegieren sie oft genug Entscheidungen darüber an ihre Marketing-Technokraten. Das sind Menschen, die über Marketing ähnlich denken wie sie. Darum haben sie diese eingestellt. Hier beginnen alle Probleme im Mittelstandsmarketing.

Im Marketing geht es um Psychologie und Soziologie. Das sind unpräzise Wissenschaften. Die Psychologie ist eine Form der Logik, die man nicht berechnen kann. Die menschliche Psyche ist vielschichtig, komplex und von vielen noch unbekannten Faktoren beeinflusst, darunter biologische, soziale und psychologische Aspekte. Psychische Prozesse lassen sich nicht in berechenbare Formeln fassen. Damit wollen Techniker nichts zu tun haben. Psychologische Modelle bieten nur qualitative Beschreibungen

des menschlichen Verhaltens. Menschen entscheiden nie logisch. Auch erfolgreiche Ingenieure nicht. Warum geben sie 80.000 Euro für einen Mercedes aus, wenn sie für 15.000 Euro einen Dacia Sandero kaufen können, der denselben Zweck erfüllt? Ist das logisch? Selbst Ingenieure werden von ihrem Unterbewusstsein und ihren Emotionen gesteuert. Erst recht bei ihren schicksalhaften Entscheidungsprozessen in der Industrie, von denen Tausende Arbeitsplätze abhängen. Sie geben es nur nicht zu.

Wenn ein Eisberg gegen einen starken Wind in die entgegengesetzte Windrichtung treibt, erscheint das unlogisch. Doch eine riesige unsichtbare Angriffsfläche für eine Strömung unter Wasser führt zu einem entgegengesetzten Wirkmechanismus, den niemand sehen kann. Dieses Phänomen ist auch bei Menschen zu beobachten. Auch sie entscheiden oft genug gegen jede objektive Logik. Jeder von uns kann das tagtäglich beobachten. Gutes Marketing geht darauf ein.

Auch die Kunst spielt im Marketing eine zentrale Rolle. Denn das Wesen der Kunst ist die Abstraktion. Marketing braucht Abstraktion, um neue Perspektiven zu entwickeln. Der Techniker an sich versteht das nicht. Darum kann er das Gewöhnliche nicht überwinden. Er kann das Gewöhnliche entscheidend weiterentwickeln, deutlich verbessern – noch viel gewöhnlicher machen. Aber Gewöhnlichkeit überwinden? Das kann er nicht. Darum ist seine Vorstellung von Marketing das Allergewöhnlichste, was man sich nur vorstellen kann. Das gilt auch für Technokraten aller Art. Und die denken, Werbung ist eine klare Sache: Man muss nur logisch und überzeugend argumentieren, baut einen CtA ein, dann verspricht man 20 Prozent Rabatt on Top und der glückliche Käufer springt sofort ins Geschäft oder klickt in den Online-Shop. Das ist ihre Vorstellung von Werbung. Das kann jeder. Dafür muss man nicht studiert haben. Darum sieht der Ingenieur auf den Marketing-Manager herab. Erst recht erlaubt er ihm kein Mitspracherecht, wenn es um Marketing geht. Marketing ist für ihn kein relevanter Faktor, weil es ohnehin nicht wirkt.

Was er nicht weiß: Mit seinem Glaubenssystem fügt er sich selbst, seinem Unternehmen und der gesamten deutschen Volkswirtschaft ungeheure Schäden zu. Er entscheidet über Millionensummen in gewöhnlicher Marketing-Kommunikation, die nicht wirken kann, weil sie so unglaublich gewöhnlich ist und dadurch nicht aus dem Mittelmaß herausragen kann. Somit bleibt seine Marke unsichtbar. Dadurch wirkt sie nicht. Dann streicht er seiner Marketing-Abteilung das Budget, weil es nicht wirkt. Das ist die weltberühmte Logik unserer Ingenieure.

Ingenieure ignorieren Wissenschaft und Forschung im Marketing

Doch es geht noch schlimmer: Weil seine gewöhnliche Marketing-Kommunikation niemand wahrnimmt, entgehen ihm Milliarden-Summen an neuen Umsätzen. Diese Feststellung stützt sich nicht nur auf über 30 Jahre Erfahrungswissen des Autors im industriellen B2B, sondern auch auf die unzähligen Appelle der Industrieverbände, der Unternehmensberater, Fachmedien und der Fachliteratur. Sie alle fordern unermüdlich, das Marketing im industriellen Kontext zu professionalisieren und Marketing-Experten mehr Mitsprache im Unternehmen einzuräumen.

Henry Ford wird das Zitat zugeschrieben: „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausbebe, ist verschwendet. Das Problem ist, ich weiß nicht, welche Hälfte.“ Das ist zum Beispiel ein verhärtetes Glaubenssystem. Diese Aussage stammt von John Wanamaker, einem amerikanischen Kaufhauspionier und Marketingexperten. Doch auch Henry Ford hatte eine klare Meinung über Marketing und Werbung. Er glaubte fest daran, dass ein gutes Produkt sich selbst verkauft und dass Marketingausgaben unnötig sind, wenn das Produkt von hoher Qualität ist und den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Exakt diese Einstellung dominiert noch heute die Köpfe der Ingenieure und spiegelt ihre Überzeugung wider, dass Ressourcen besser in die Produktentwicklung und -qualität investiert werden sollten als in Marketing.

In Fords Märkten von damals, in denen alle ein Auto haben wollen, braucht man in der Tat keine Werbung, um Autos zu verkaufen. In Märkten mit 50 verschiedenen Automarken braucht man Werbung. Doch diese Märkte kannte Henry Ford nicht. Und das hat schwerwiegende Folgen: Immer, wenn Techniker über Marketing entscheiden, werfen sie mit ihrem Pseudomarketing nicht 50 Prozent aus einem Fenster, sondern 100 Prozent aus allen Fenstern hinaus. In ihren eigenen Disziplinen fordern Ingenieure absolute Professionalität. Doch in ihren Marketing-Abteilungen dulden sie – Pfusch. Wer einmal durch ihre chaotisch blinkenden PowerPoint-Präsentation getrieben wurde, wer einmal ihre konzeptlosen Webseiten mit müden Stockbildern besuchte, wer ihre Marketing-Botschaften studierte, ihre nichtssagenden Messestände sah, wer einmal ihre ideenlosen Werbeanzeigen wahrgenommen hat, wer ihre unsäglichsten Fachartikel las, jeder erkennt sofort: Hier sind Amateure am Werk. Und das überall im industriellen B2B. Es gibt kaum Ausnahmen. Es wird sogar noch verrückter: Gelänge es einem Ingenieur in leitender Marketing-Funktion seine Glaubenssysteme zu überwinden, er würde erkennen: Er könnte sein Unternehmen allein mit Strategie und

Kreativität, ohne zusätzliches Geld sofort zu einer absoluten Ausnahmeerscheinung in seiner Branche machen. Er würde seine Märkte im Sturm erobern. Er würde seine Umsätze in kürzester Zeit vervielfachen. Das wäre sogar einfach, denn wo das Chaos regiert, hat die Strategie leichtes Spiel.

Strategie und Kreativität spielen im Marketing die entscheidende Rolle

Sei es bei der Entwicklung von strategischen Kampagnen oder bei der Gestaltung von merkfähigen Markenbotschaften. Techniker können das selten nachvollziehen. Sie haben enorme Schwierigkeiten, aus ihrer analytischen Denkweise auszubrechen und kreative, unkonventionelle Ideen zu akzeptieren, die im Marketing immer notwendig sind. Sie meinen, ideenreiche, leicht konsumierbare Kommunikation wäre nicht angemessen und ist damit nicht wirksam. Sie gehen davon aus, dass ihre Kunden, Stakeholder und Kollegen einen ungewöhnlichen Ausdruck nicht schätzen oder verstehen. An ihren Universitäten haben sie gelernt, sich durch die verschwurbelten Texte ihrer Professoren zu kämpfen. Darum halten sie verschwurbelte Text für professionell. Marketing-Experten dagegen sind darauf geprägt, das Verständnis von komplexen Systemen und Texten radikal zu vereinfachen. Mit gezielten Reizworten in Überschriften beabsichtigen sie, möglichst viele Menschen anzusprechen und zum Lesen zu motivieren. Den kognitiven Aufwand für das Gehirn wollen sie reduzieren. Mit Lesevergnügen wollen sie komplexe Sachverhalte in möglichst kurzen, einfachen und merkfähigen Botschaften schnellstmöglich auf den Punkt bringen.

Für einen reizvollen Slogan, der einen komplexen Inhalt kreativ auf den Punkt bringt, haben Ingenieure wenig Verständnis. Das verstößt gegen ihre tiefsten inneren Überzeugungen. Ingenieure lehnen Vereinfachung ab, weil sie das als eine Verfälschung ihrer Realität betrachten. Für Ingenieure liegt der Wert in der Präzision und der Detailgenauigkeit. Jedes Detail zählt, jede kleine Ungenauigkeit kann schwerwiegende Folgen haben. Sie sind es gewohnt, jedes technische Detail genau zu durchdenken und ausführlich zu dokumentieren. Gutes Marketing streicht ihre technischen Details gnadenlos heraus und bringt sie dorthin, wo sie hingehören. Ingenieure setzen auf Daten, Zahlen und Fakten, um ihre Argumente zu untermauern. Das Marketing interessiert sich wenig dafür. Bei Menschen spielen Emotionen die zentrale Rolle, weil sie wissen, dass Entscheidungen auf emotionalen Ebenen getroffen werden und diese auf unterbewussten Faktoren beruhen. Emotionen haben in

der Welt der Ingenieure keinen Platz. Techniker planen, tüfteln und testen ihre Projekte langfristig, während Marketingexperten flexibel und schnell auf Marktveränderungen reagieren müssen und manchmal über Nacht alles umwerfen und komplett von vorn beginnen. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen auf allen Ebenen führen zu Spannungen und schließlich zu einer abschätzigen Beurteilung der Arbeit von Marketing-Experten. Darum haben sie schlechtere Karten bei Ingenieuren, die in den Unternehmen die Macht ausüben. Unternehmen aus dem industriellen B2B werden nicht von Marketing-Experten geleitet, sondern von Ingenieuren.

Nicht nur der Mittelstand leidet unter ihren Entscheidungen – oder nicht Entscheidungen. Auch die Top-Industrie muss Techniker erdulden. Jürgen Schrempp war von 1995 bis 2005 Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG. Er begann seine Karriere 1961 als Lehrling zum Maschinenschlosser bei Daimler-Benz in Mannheim. Später setzte er seine Ausbildung fort und schloss eine Weiterbildung als Ingenieur ab. Schrempp studierte an der Ingenieurschule in Offenburg, wo er 1967 sein Diplom als Maschinenbauingenieur erwarb. Diese technische Basis war der Ausgangspunkt für seinen steilen Aufstieg, der ihn schließlich bis an die Spitze von Daimler-Benz führte. Unter seiner Führung fusionierte Daimler-Benz mit Chrysler zu DaimlerChrysler. Der Ingenieur Jürgen Schrempp dachte sicher, die Fusion beider Marken wäre ein genialer Schachzug. Er muss es wissen. Wer sonst? Schließlich hat er es bis an die Spitze der rumreichsten Automarke der Welt gebracht. Auf eine Idee wie diese kommt somit nur einer wie er: Deutsche Ingenieurskunst und Premiumqualität von Mercedes, kombiniert mit der breiten Marktpresenz und dem Produktionsvolumen von Chrysler in den USA? Das macht zwei große Marken noch viel größer. „Strategie“, dachte er, beherrschen nur die Allergrößten. Schrempp erkannte scharfsinnig ein Potenzial, das in der Fusion mit dem größten Automobilmarkt schlummert und gleichzeitig Synergien (Synergie ist übrigens ein sehr beliebtes Wort bei Technokraten) erzeugt. Was will man mehr?

So mag er wohl davon überzeugt gewesen sein, dass diese Fusion genial ist. Und so führte ein Ingenieur seine glorreiche Marke – direkt ins Mittelmaß. Für die sternengleiche Strahlkraft der Marke Mercedes hatte er wenig im Sinn. Die Emotionen deutscher Kunden, die ihren Mercedes liebevoll mit „Daimler“ bezeichnen, waren ihm ebenso egal wie die Skepsis von Millionen qualitätsverwöhnten Kunden gegenüber der amerikanischen Automobilbaukunst. Amerikaner kaufen deutsche Autos, wenn sie es sich leisten können. Die Marken Mercedes und Chrysler verhalten sich zueinander wie echter Kaviar und Dosenravioli von Lidl. Die Fusion von Fiat und Chrysler scheint

dagegen gut zu funktionieren. Diese beiden Marken verhalten sich zueinander wie Dosenravioli von Lidl mit Dosenravioli von Aldi. Man erkennt kaum einen Unterschied. Niemand käme auf die Idee, für die Buchhaltung keine dafür ausgebildete Fachkraft, keinen Anwalt für das Rechtswesen oder für die Produktentwicklung keinen Ingenieur einzustellen. Nicht so im Marketing – hier darf sich jeder ausprobieren, wenn er mag oder schlimmer, wenn er nicht mag.

Oft dient die Marketing-Abteilung im industriellen Mittelstand als Abstellgleis für in Ungnade gefallene Mitarbeiter. Marketing ist für Techniker eine Strafe. Das Marketing und seine Budgets werden meist dem Vertrieb zugeordnet (Redaktion, Marketing Börse, o. D.) und disziplinarisch einem Ingenieur in Form eines „Leiter für Marketing und Vertrieb“ unterstellt. Das ist die Regel. Der „Leiter für Marketing und Vertrieb“ hat alles Mögliche erlernt, nur eben nicht Marketing. Das ist etwa so, als würde man einem Koch die Bauleitung für ein Restaurantgebäude übertragen, weil er gut kochen kann. Das ist die gelebte Realität: Eine fundierte Ausbildung im Marketing ist im industriellen B2B eher hinderlich für die Karriere. Sobald der Marketing-Experte im B2B fachgerecht arbeitet, stößt er auf eine Unmenge verhärteter Glaubenssysteme in der Geschäftsführung, im Vertrieb und in allen Teilen der Belegschaft. Er muss nun Zeit und Energie darauf verwenden, diese zu überwinden, bevor er seine eigentliche Arbeit beginnen kann. Das gelingt ihm selten. Stattdessen beschäftigt er sich mit nebensächlichen Themen und handelt oft gegen seine Überzeugungen. Wenigen, die im B2B-Marketing arbeiten, ist das wirklich bewusst, nicht einmal den meisten Marketing-Managern selbst, weil sie eben ... Marketing-Technokraten sind.

Der Wirtschaftsingenieur

Im industriellen Mittelstand übernehmen häufig Wirtschaftsingenieure das Marketing – direkt als Verantwortliche oder indirekt über Vertrieb und Geschäftsführung. Sie bieten sich im Grunde als perfekte Schnittstelle zwischen technischen Ingenieuren und dem Marketing an, da Marketing ein Teil ihrer Ausbildung ist. Das böte Hoffnung, doch die zerschlägt sich schnell. Denn auch sie sehen den blauen Ozean nicht. Im Studium erhalten Wirtschaftsingenieure nur eine oberflächliche Einführung in das Thema. Marketing erscheint als Nebensache, nicht als strategische Disziplin. Die Folgen zeigen sich in der Praxis: Pseudomarketing. Wirtschaftsingenieure bewerten wie alle Ingenieure das Marketing allein unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Budgets, ROI, Leadkosten und Vertriebserfolge stehen im Mittelpunkt. Die Wirkung von Marken,

die Bedeutung von Bekanntheit, Vertrauen und Image bleiben auch bei ihnen unbeachtet. Die klassischen Erkenntnisse der Werbewirkungsforschung finden kaum Eingang in die Praxis. Kampagnen sind auf kurzfristige Ziele ausgerichtet. Leads oder OKRs gelten ihnen als einziges Erfolgskriterium. Die qualitative Markenwirkung gerät immer aus dem Blick, wenn sie je im Blickfeld war. Das Markenverständnis bleibt oberflächlich. Viele betrachten die Marke lediglich als Gestaltungselement.

Strategische Markenführung, mentale Verfügbarkeit, Differenzierung im Kopf der Kunden und die gezielte Positionierung im Markt fehlen. Dabei entscheidet gerade im B2B die Marke, ob ein Angebot überhaupt wahrgenommen wird. Wer als Anbieter in seinen Märkten nicht strategisch und kreativ präsent ist, landet erst gar nicht auf der Shortlist. Auch Wirtschaftsingenieure betrachten Marketing wie Buchhalter nur als Kostenstelle, die sofort messbare Ergebnisse liefern soll. Langfristige Wirkung, etwa der Aufbau einer stabilen, mental verfügbaren Marke, gelten als Luxus oder überflüssiger Aufwand. Damit bleibt auch bei ihnen das enorme Potenzial wirkungsvoller Markenkommunikation ungenutzt. Die Folge: Ein blutroter Red Ocean mit austauschbarer Produktwerbung, fehlende Differenzierung, hohem Preiswettbewerb – selbst bei technisch herausragenden Produkten.

„Jedem das Seine.“

Inschrift am Mahnmal KZ Buchenwald

Kommunikation ist gefährlich

Marketing-Kommunikation erscheint Ingenieuren als simple Sache. Darum reduzieren sie das Konzept „Marketing“ und „Kommunikation“ gerne auf „Reklame.“ Das ist für sie kein seriöses Betätigungsfeld, das ihnen Respekt abringt. Darum delegieren sie ihre Unternehmenskommunikation gerne an eine selten hinreichend ausgebildete Marketing-Technokratie. Doch genau hier lauert eine ernsthafte Gefahr.

Das Pseudomarketing im mittelständischen Industriemarketing kann zu dramatischen Missverständnissen führen. Diese Gefahren treten in verschiedenen Formen auf. Ungenaue Kommunikation, emotionale Verletzungen, politische Manipulationen und sogar technologische Bedrohungen durch autoritäre Regime auf digitalen Kommunikationskanälen sind vielfältige Gefahren. Ein klassisches Beispiel ist die Überschrift „Jedem das Seine.“ Diese Headline taucht erfahrungsgemäß immer wieder irgendwo in irgendwelchen Marketingabteilungen auf. Sie wird gerne genutzt, um ein vielfältiges Angebot zu kommunizieren. Das Problem an dieser Überschrift: sie ist noch heute am Mahnmal KZ Buchenwald in das eiserne Eingangstor geschmiedet und dort zu besichtigen. Allein das ist ein wichtiger Grund, warum man seine Kommunikation nicht wie selbstverständlich in die Hände einer unzureichend ausgebildeten Marketing-Technokratie, Digital-Natives oder einer Generation Z legen sollte. Die hocheffiziente Propagandamaschine der Nazis wirkt noch heute. Die neue und einprägsame Wortschöpfung „Remigration“ der AfD mahnt eindringlich, dass diese Gefahr immer noch besteht. Ein verantwortungsvoller Marketing-Manager muss sich über sie informieren, damit er nicht in eine gefährliche Falle tritt.

Friedemann Schulz von Thun hat sich intensiv mit den Gefahren und Herausforderungen der Kommunikation auseinandergesetzt. Besonders bekannt ist er für sein „Vier-Seiten-Modell“ in seinem Buch: „Miteinander reden. Störungen und Klärungen“ (Schulz von Thun, 1981). Es zeigt eindrucksvoll, wie vielschichtig und komplex Kommunikation ist. Dieses Modell verdeutlicht, dass jede Nachricht vier Ebenen enthält. Auf jeder dieser Ebenen können Missverständnisse auftreten. Das Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun lässt sich gut mit dem Satz „Jedem das Seine“ erklären.

1. Sachinhalt

Was der Kommunikator über sich selbst preisgibt. Der Satz „Jedem das Seine“ bedeutet wörtlich: „Jeder soll das bekommen, was ihm zusteht.“ Es ist ein Satz, der auf gerechte Verteilung verweist. Das ist legitim.

2. Selbstoffenbarung

Der Sender zeigt seine Unkenntnis oder Einstellung zur historischen Bedeutung. Er offenbart, dass er sich entweder der tiefen historischen und moralischen Last des Satzes nicht bewusst ist oder die Symbolkraft von Sprache unterschätzt. Es kann auch bedeuten, dass der Sender Zustimmung zu den Nationalsozialisten ausdrücken will.

3. Beziehungsebene

Wie der Sprecher zum Empfänger steht. Der Empfänger dieser Botschaft erhält weniger, weil er nicht genügend zum Erfolg beigetragen hat. Der Sender entscheidet also über den Sender, weil er Macht über ihn ausübt. Oder er erhält mehr, weil er mehr geleistet hat.

4. Appell

Was der Sprecher erreichen will. Der Empfänger soll künftig mehr zum Erfolg beitragen oder Leistung wird belohnt.

Die Gefahren verunglückter Kommunikation sind allgegenwärtig. Sie kommen regelmäßig vor, verursacht von einer Marketing-Technokratie, die selbst offensichtliche Gefahren nicht erkennen kann oder ihnen gleichgültig gegenübersteht. So konnte eine Überschrift „Sieg, Sieg, Sieg“ von einem Autohändler für ein Auto, das in drei Testberichten an erster Stelle lag, gerade noch rechtzeitig zurückgezogen werden. Der Vertriebsleiter von einem Messtechnikhersteller wollte mit der Überschrift „Größe zählt doch“ für die Kleinheit seiner Sensoren werben. Das ist nicht witzig. Eine unbedachte Anzüglichkeit wie diese kann sich sehr ungünstig auf die Reputation einer Marke auswirken.

Es trifft auch die großen Marken: Volkswagen geriet 2020 in die Kritik, nachdem VW auf Instagram einen Spot für den Golf mit rassistischen Untertönen veröffentlichte (Redaktion, Horizont.de). Darin schien eine weiße Hand eine schwarze Figur zu manipulieren. Gleichzeitig erschien das N-Wort im Hintergrund aufzuflackern. Pepsi veröffentlichte 2017 eine Anzeige, in der das bekannte Topmodel Kendall Jenner während einer Protestbewegung einem Polizisten eine Pepsi-Dose überreicht (Redaktion, Stern.de). Sie geriet massiv in die Kritik, weil sie laut Meinung vieler die Black-Lives-Matter-Bewegung trivialisierte und verharmloste oder sogar Polizeigewalt unterstützt. Black-Lives-Matter entstand durch den Tod von George Floyd, der durch übermäßige Polizeigewalt ums Leben kam.

Auch die Hautpflegemarke Dove geriet in einen „Shitstorm“, nachdem sie eine Anzeige veröffentlichte, in der eine schwarze Frau nach der Anwendung eines Dove-Produkts in eine weiße Frau transformierte (Redaktion, The Guardian.com). Das wurde als rassistisch empfunden und scharf kritisiert. Marketing, das geschichtliche und gesellschaftliche Themata und Zusammenhänge nicht sicher in ihre Überlegungen mit einbeziehen kann, ist eine erhebliche Gefahr auch für die mittelständische Kommunikation. Ingenieure, Techniker und Technokraten, die in Pseudomarketing investieren und auf professionelle Kommunikation stolz herabsehen, sind sich dieser Gefahr in aller Regel nicht bewusst, denn: Kommunikation ist gefährlich.

*„Marketing ist zu wichtig, um es der
Marketingabteilung zu überlassen.“*

David Packard

Die Marketing-Technokratie

Aaron, der Bruder von Moses, war fleißig, zuverlässig und ein treuer Diener seines Bruders. Sicher vertrat er seinen charismatischen Bruder meisterhaft, aber das Besondere am Konzept seines Bruders: „Ein Gott“, mit dem sich die Israeliten mit einem wichtigen Alleinstellungsmerkmal unter den Völkern der Welt blutig erkaufte haben und sich so als das erwählte Volk in der Weltgeschichte positionierten, hatte für Aaron keinerlei Bedeutung.

Als dann Gott vom Berge Sinai hinabsah und vom Goldenen Kalb erfuhr, wurde er sehr zornig. Er sprach zu Moses: „Dein Volk hat sich von mir abgewandt und betet Götzen an.“ Gottes Zorn war überwältigend und er erwog, das Volk der Israeliten zu vernichten – und ein anderes Volk zu erwählen. Moses kämpfte jedoch hingebungsvoll für seine Israeliten und bat Gott um Vergebung, denn „Sie wissen nicht, was sie tun.“ Das gefiel Gott. Vergebung und Güte sind immerhin der Markenkern von Gott. Also vernichtete er sie nicht.

Diese altbiblische Geschichte zeigt die ernste Natur, wenn Technokraten Führungsverantwortung übernehmen. Der Technokrat ist unverzichtbar. Er ist eine Schlüsselfigur in allen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen. Doch oft weiß er nicht, was er tut. Dennoch ist er wichtig, um die Funktion komplexer Organisationen aufrechtzuerhalten. Wenn Führung abwesend ist oder versagt, hält er die Organisation am Laufen. Damit spielt er eine bedeutende Rolle. Jedoch ist es nicht der Technokrat, der ein Unternehmen mit neuen Ideen inspiriert und mit mutigen Schritten zu neuen Gestaden führt. Es ist nicht der Technokrat, der seine Getreuen mit überraschenden Strategien und genialen Ideen zu glorreichen Siegen führt. Der Begriff „Technokrat“ ist negativ besetzt – und damit emotional konfrontierend. Niemand lässt sich gerne als Technokrat bezeichnen. Doch es ist an der Zeit, der Wahrheit ins Auge zu blicken. Ob man sich als Marketing-Technokrat angesprochen fühlt, kann jeder sofort mit den Antworten auf die folgenden Fragen herausfinden:

1. **Arbeitet mein Marketing stringent nach einer schriftlich fixierten Kommunikationsstrategie? (Copy-Strategie?)**
2. **Sind in meinem Marketing qualitative (nicht quantitative) Kommunikationsziele definiert?**
3. **Darf mein Marketing bei Entscheidungen des Vorstands über das Marketing mitreden?**
4. **Setzt sich meine Marketingabteilung für die ersten drei Punkte ein?**

Wer viermal mit „Nein“ antwortet, muss sich keine Sorgen um seinen Job machen. Er ist in bester Gesellschaft in nahezu allen Marketing-Organisationen aus dem industriellen Mittelstand. Ingenieure lieben Technokraten, wie sie selbst welche sind. Sicher versteht er sich bestens mit seinem Vorstand und seinem Leiter Marketing und Vertrieb. Wer viermal mit „Ja“ antwortet, ist garantiert kein Marketing-Technokrat und darf dieses Buch zur Seite legen. Wer zumindest die 4. Frage mit „Ja“ beantwortet, ist sicher auch kein Marketing-Technokrat, aber in großer Gefahr, seinen Job zu verlieren. Ingenieure und Techniker können echte Marketing-Manager nicht ausstehen, weil sie ständig von Emotionen und von langfristigen Kommunikationszielen palavern.

Um Visionen, Konzepte und Kreativität kümmert sich der Marketing-Technokrat daher wenig. Seine Entscheidungen trifft er auf der Grundlage von Daten, Analysen und objektiven Kriterien. Das wird vom Vorstand so erwartet. Darauf ist er stolz. Seine Kampagnen basieren allesamt auf der Analyse von soliden KPIs. Dabei verwendet er gekonnt Tools wie Google Analytics, Salesforce, HubSpot und natürlich jetzt auch die KI. Er ist immer auf der Suche nach Wegen, um die Performance seiner Online-Maßnahmen zu steigern. Damit kann er manchmal sogar direkt Erfolge vorweisen. Sein Team leitet er mit Canban-Tools und implementiert allerneueste MarTech-Stacks. In einer Welt, in der digitale Transformation und technologische Fortschritte den Takt bestimmen, ist der Marketing-Technokrat in seinem Element.

Doch wie steht er zum Einsatz von Emotionen in der Marketing-Kommunikation? Emotionen wie die ungläubige Wut von Moses oder den Zorn Gottes? Das kann Aaron bis heute nicht nachvollziehen. Hatte er nicht alles getan, wie ihm geheißen? Solange die Israeliten tanzen, führen sie doch keine Kriege. Das ist doch klar. Ein Gott? Zwei

Götter? Zehn? Ist die Zahl von Göttern wirklich wichtig? Technokraten wie Aaron bevölkern die Marketing-Abteilung im industriellen B2B. Sein vorgesetzter Techniker schreibt ihm vor, was er wie zu tun hat. Darauf reagiert er. Man nennt das „reaktives Marketing“ (vgl. Seebacher, 2020). Was er dann tut, hinterfragt er nicht. Den Unterschied zwischen einem eingetragenen Warenzeichen und einer Qualitätsmarke hält der Technokrat für genauso unwichtig wie einen starken Claim, der das Wesen seiner Marke kreativ auf den Punkt bringt und positioniert. Geht es nach ihm, braucht kein Mensch diese hohlen Werbesprüche, die sowieso niemand glaubt. Er beherrscht seine KPIs, aber eine Positionierung, die Auskunft über seine Marke gibt, hält er für unnötig.

Selbst als MBA mit Schwerpunkt Marketing hat der Technokrat abenteuerliche Vorstellungen von dem, was eine Marke bedeutet. Zwar hat er als MBA alles dazu Notwendige an der Universität gehört. Doch in seiner realen Berufswelt setzt er das Wissen aus hundert Jahren Forschung nicht ein. Er interessiert sich nicht mehr dafür, weil sich niemand im industriellen B2B dafür interessiert. Wer als Marketing-Profi Marketing-Wissenschaft und Marketing-Disziplin einfordert oder sogar einsetzt, macht sich bei Ingenieuren unbeliebt. Obwohl der Marketing-Technokrat stets akkurat arbeitet, herrscht bei der Anwendung seiner Marketing-Fachbegriffe – Chaos. Die Konzepte „Positionierung“, „Strategie“ oder „Kreativität“ hält er ebenso für unwichtig. Er weiß nicht einmal, dass es sich hierbei um wirkmächtige Werkzeuge handelt. Jeder dieser Begriffe hat eine spezialisierte Aufgabe und muss mit höchster Präzision sorgfältig eingesetzt werden.

Der Master of Business Administration MBA (mit Schwerpunkt Marketing)

Das Problem mit dem MBA steckt schon im Namen: „Administration“ bedeutet auf Deutsch: Verwaltung. MBAs trainieren Verwaltung, nicht Visionen, die in einen blauen Ozean führen. Ihr universitäres Studium ist das einzig relevante für strategisches Marketing. Doch es fokussiert sich auf Kennzahlen, Prozesse, Effizienz und Kontrolle – klassische Administration eben. Sie lernen, bestehende Strukturen zu optimieren, Budgets zu verwalten, Märkte zu analysieren und Abläufe zu steuern. Das macht sie zu perfekten Technokraten. Auch ein Schwerpunkt auf „Marketing“ im MBA-Studium ist pure Technokratie. MBAs wissen, wie man Marktanteile im bestehenden Spielfeld optimiert. Aber sie scheitern, wenn sie ein völlig neues Spielfeld entwerfen sollen.

Kreative Ansätze, mutige Markenführung oder der Aufbau mentaler Verfügbarkeit ist nicht von ihnen zu erwarten. Doch genau das braucht es, um aus dem Red Ocean in den Blue Ocean zu gelangen: Positionierung, Ideen, Storytelling und den Mut, Konventionen zu brechen, so wie man es von einem Master erwarten sollte, denn nur der Meister darf die Regeln brechen. Den MBAs fehlt auf der Grundlage ihrer Verwaltungsfunktion eine Vorstellung davon, wie strategisches Marketing in technisch geprägten Märkten auf den Menschen und seine Psychologie der Wahrnehmung wirkt. Markenführung, Vertriebsunterstützung und Imageaufbau werden isoliert betrachtet oder an externe Dienstleister ausgelagert, die oft genug selbst keinen Zugang zu den psychologischen Wirkmechanismen besitzen. Ihre Strategien bleiben wirkungslos, außer dass sie austauschbar wirken. Ihr Marketing bleibt operativ, fragmentiert, reaktiv. Die strategische Wucht, die von einer sauber geführten B2B-Marke ausgehen könnte, bleibt ungenutzt.

Ihr Umgang mit Marketing-Fachbegriffen

Natürlich kennt der Marketing-Technokrat jene Fachbegriffe, die er für wichtig hält: Impressions, Views, Clickrates, Engagement, Bounces, Conversions..., doch die Fachbegriffe, mit denen man die Qualitätsmarke aufbaut, kennt er nicht. Er redet vom „Unique Selling Point“ und meint die „Unique Selling Proposition.“ Er spricht vom „Claim“ und meint eine simple Überschrift. Er spricht vom „Benefit“ und meint den „Reason Why.“ Kaum einer versteht den Begriff „Positionierung.“ Verstünde er ihn, richtete er seine Kommunikationsstrategie zwangsläufig auf die strategische Positionierung seiner Marke im Blue Ocean aus. Tut er aber nicht. Nirgendwo im industriellen B2B ist das zu beobachten.

Den Begriff „AIDA“, kennt wirklich jeder Marketing-Technokrat. Wie sich allerdings diese wichtige Zauberformel auf sein Tagesgeschäft auswirkt, weiß er nicht. Seine B2B-Werbeanzeigen zertrümmern die Idee von „Attention“ und vernichten jedes „Interest“ schon im Keim mit gähnender Langeweile. Aber in welcher seiner Anzeigen erkennt man auch nur ein Prozent Kreativität? Er spricht auffällig oft über Werbekampagnen, die er richtig großartig findet, doch die eigene großartige Kampagne zum Aufbau seiner Marke, die in den Blue Ocean führt, über die spricht er nicht. Der Marketing-Technokrat bewundert gerne herausragende Kampagnen. Indem er sie fachmännisch beurteilt, will er seine Marketing-Kompetenz herausstellen. Dass diese herausragenden Kampagnen Konventionen im Denken durchbrochen haben, die er selbst

niemals durchbricht, das versteht er nicht. Erstaunlicherweise ist er kreativ im Umgang mit seinen Fachbegriffen. Er ist sich nicht im Klaren: Sein kreativer Gebrauch von Marketing-Fachtermini führt in der Kommunikation zu unpräzisen oder falschen Botschaften, sowohl nach innen als auch nach außen. Das Fachwort ist in seinem Fachgebiet der feine Pinselstrich, mit dem der Künstler sein Werk in allen Nuancen und Details zum Meisterwerk vollendet. Auch das ist ein Grund, warum der Ingenieur auf den Marketing-Technokraten herabsieht. Nie käme ein Techniker auf die Idee, seine genormten Fachbegriffe kreativ umzuinterpretieren. Bei ihm gilt: Der Lehrling lernt die Regeln. Der Geselle hält sie ein. Doch nur der Meister darf sie brechen.

Dem Marketing-Technokraten fehlt das, was ihn von einem Marketing-Meister unterscheidet: die Fähigkeit zur Abstraktion. Die Fähigkeit, konventionelle Denkmuster zu überwinden. Jeder kann Wissen erlernen und anhäufen. Ohne das Vermögen, das Erlernte in ein kausales System einzufügen und kreativ auf neue Situationen zu übertragen, bleibt es im Durchschnitt verhaftet. Künstler und gute Marketing-Manager haben einiges gemeinsam: Ewig suchen sie das eine besondere „Momentum.“ Im Marketing bezeichnet das Momentum die Dynamik oder den Schwung, den die Kampagne aufbauen soll. Ebendieses Momentum macht normale Songs zu Welthits, Romane zu Bestsellern, Künstler zu Begründern einer neuen Stilrichtung oder lässt Videos viral gehen. Man kann dieses Momentum schwer planen. Doch der gute Marketing-Manager gibt, so wie der gute Songwriter oder Schriftsteller, nie die Suche nach ihm auf und entwickelt ein Gefühl dafür, was ein solches Momentum sein könnte. Wenn er glaubt, es gefunden zu haben, muss er es vor dem Techniker und seinem Marketing-Technokraten verteidigen. Sonst stirbt die geniale Kampagne mit dem Satz: *„Das versteht doch keiner.“*

Marketing-Technokraten erheben sich gerne selbst zum Maß der Dinge

Die Unfähigkeit, sich von der eigenen Perspektive zu lösen, kennzeichnet das Pseudomarketing der Technokraten. Sie beurteilen Ideen nicht danach, wie sie bei der Zielgruppe ankommen, sondern danach, ob sie ihrem eigenen Geschmack entsprechen. Damit verhindern sie mutige Kommunikation, die Marken unverwechselbar machen. Denn Marketing darf nicht sicher und bequem sein. Es muss überraschen, inspirieren und im Gedächtnis bleiben – auch wenn es manchen unbequem erscheint. Weil nur herausragende Kommunikation herausragende Ergebnisse erzeugt. Die Selbstwahr-

nehmung der Technokraten als ultimative Instanz führt dazu, dass sie sich unbewusst zum Maßstab erheben. Ihr persönlicher Geschmack, geprägt von Rationalität und einer oft nüchternen Weltanschauung, wird zur ungeschriebenen Norm.

Kreativität und Wirkung entziehen sich aber solchen Schablonen. Kreativität provoziert, inspiriert und polarisiert. Sie lebt von Überraschung, Wagnis und oft auch von eigenständiger Ästhetik. Was den einen begeistert, irritiert den anderen – und genau das macht sie wirksam, weil sie polarisieren. Marketing-Technokraten aber neigen dazu, Ideen vorschnell zu verwerfen, weil sie nicht in ihre systematische Denkwelt passen. Sie gehen wie selbstverständlich davon aus, dass ihre Einschätzung von Geschmack oder Wirkung universell gültig sei. Doch damit ignorieren sie, dass Kommunikation immer empfängerorientiert sein muss. Der Geschmack der Zielgruppe entscheidet – nicht der eigene. Technokraten bevorzugen das vermeintlich sichere Terrain bewährter Konzepte. Sie ersticken Ideen im Keim, die unkonventionell wirken oder kurzfristig riskant erscheinen, aber langfristig enorme Erfolge bringen könnten. Indem sie Kreativität auf ihre eigenen Maßstäbe reduzieren, erschaffen sie einen Einheitsbrei. Marken verlieren ihre Einzigartigkeit, weil Kommunikation und Werbung austauschbar und vorhersehbar werden.

Der Marketing-Profi hingegen hat auch eine eigene Meinung und einen eigenen Geschmack. Doch er geht mit sich selbst kritisch um. Alle Vorschläge sind wichtig, auch wenn sie dem eigenen Geschmack nicht entsprechen, es sei denn, Vorschläge verstoßen gegen grundsätzliche Erkenntnisse, die auf objektiver Wissenschaft und Erfahrung beruhen, die der Marketing-Profi kennt. Er weiß, dass er bei seiner Beurteilung stets auf einem schmalen Grat wandert. Der Marketing-Technokrat dagegen blockiert mit seiner omnipräsenten Killerphrase: „Das versteh’ ich nicht“, geniale Kampagnen und zieht sein Unternehmen mit Fantasielosigkeit, eifersüchtigen Intrigen, eitlen Attitüden und kopflosen „Marketing“-Aktionen hinab in den tiefen Abgrund des immerwährenden und allgegenwärtigen Durchschnitts im industriellen B2B. Dort ersäuft er im Red Ocean.

Mit ihm versinkt das bewährte und erfolgreiche Marketing-Wissen aus 120 Jahren. Der Technokrat mit MBA hat es in Vorlesungen gehört, in Büchern gelesen und wurde darin geprüft, aber in der B2B-Praxis, durch die Ignoranz seiner vorgesetzten Ingenieure gerät es in Vergessenheit: Das Wissen von Kroeber-Riel über das Konsumentenverhalten, von Philip Kotler über Marketing-Management, von Al Ries und Jack Trout über die Grundlagen zur Marken-Positionierung und ihre 22 unumstößlichen Gesetze im Marketing, von Simon Sinek mit seiner Ermahnung, immer mit der Frage nach

dem Warum zu beginnen, von Byron Sharp über seine Grundlagen über das Wachstum von Marken und all die anderen honorigen Wissenschaftler und Autoren. Alles Graue Theorie, Perlen vor die Katzen.

Längst hat der studierte MBA aufgegeben, sein Uni-Wissen über Marketing bei den Ingenieuren in der Geschäftsführung vorzutragen. Die sind nur an Zahlen, Daten und Analysen interessiert, die ihnen der Marketing-Technokrat mit Begeisterung liefert. Das hat er gelernt. Und damit ist das Schicksal des MBAs besiegelt. Er wurde von seinem vorgesetzten Ingenieur als Hofnarr eingestellt und er wird in diesem Unternehmen ewig der Hofnarr bleiben. Jetzt sucht er im Schäfer-Shop nach Thermoskannen aus nachhaltigem Bambus, lässt gleichzeitig das stolze Logo auf billige Plastikkugelschreiber drucken – auf Brillenputztücher, Mauspads, Kaffeetassen und sehr hässliche Wandkalender. Er verschickt illegale Rabatt-E-Mails an Adressen aus schlecht gepflegten CRM-Datenbanken ohne persönliche Anrede und er postet fröhliche Bilder vom letzten Firmen-Event, auf dem alle auf Kommando hopsen und mit denen er seinen hoch qualifizierten Kunden den allerletzten Nerv raubt. Es ist diese Form von Marketing, die nur diese eine Bezeichnung verdient ...

„Die Technokratie verspricht Fortschritt, doch sie verkennt, dass Fortschritt ohne Reflexion der Werte und Ziele letztlich in eine Sackgasse führt.“

Theodor W. Adorno

Pseudomarketing

Ingenieure denken, eine Marke entsteht, indem man ein Produkt mit einer bestimmten Eigenschaft herstellt, ihm einen Namen gibt und es auf dem Markt für einen bestimmten Preis anbietet. Fertig ist das Markenprodukt. Leider ist das Leben nicht so einfach. Der Prozess der Markenbildung ist sehr viel komplexer, als Ingenieure es sich je vorstellen können.

Pseudomarketing ist leicht zu erkennen: Die Marketing-Instrumente sind nicht koordiniert. Doch das ist unabdingbar, denn Marken entstehen nicht in der Vorstellungswelt des Anbieters, sondern in den Gehirnen der Käufer. Erst wenn die Marke in den Gehirnen der Käufer fest strategisch verankert ist, hat sie eine Chance, langfristig erfolgreich zu sein. Und ein menschliches Gehirn ist viel komplexer als die komplizierteste Maschine, die je von einem Ingenieur erdacht und gebaut werden kann.

Der Käufer (mit seinem Gehirn) betritt im B2B erst dann den Marktplatz, wenn er gezielt nach einer Lösung sucht. Niemand kauft eine Abfüllanlage für Industriegase, weil er gerade Lust darauf hat oder eine Werbung darüber gesehen hat. Im B2C ist das etwas anders. „Shopping“ hat neben der Beschaffungsfunktion auch eine Unterhaltungsfunktion. Das ist der grundlegende Unterschied dieser beiden Marktkategorien. „Shopping“ bewegt im B2C Billionen. Im B2B so gut wie Null. Der Käufer sucht eine Lösung mit bestimmten Eigenschaften, einer definierten Qualität zu einem passenden Preis. Doch auf dem B2B-Marktplatz gibt es viele Anbieter für diese Warenkategorie. Viele werben lautstark um seine Gunst und wollen ihn mit USPs und CtAs überreden, bei ihnen zu kaufen. Für welchen Anbieter soll er sich entscheiden? Seine Vorstellungen von Eigenschaft, Qualität und Preis lassen eine große Vielfalt zu. Wo findet er nun die Ware, die seinen Vorstellungen am nächsten kommt? Um sie zu finden, muss der Käufer jeden Stand auf dem Marktplatz einzeln aufsuchen, mit dem Anbieter reden, das Produkt begutachten und es sich zu einem Preis anbieten lassen. Gibt es viele Marktstände, kann das lange dauern. Der Käufer sucht sich dann aus dieser Vielfalt

der Botschaften jene heraus, die er am schnellsten versteht und seiner Vorstellung am nächsten kommt. Wenn er zufrieden mit der Ware ist, merkt er sich den Marktstand, dessen Botschaft oder dessen Standort oder dessen Aussehen oder das Gesicht oder den Namen des Verkäufers.

Nächste Woche kommt er wieder, um genau dieses Produkt erneut bei demselben Anbieter zu erwerben. Er geht wie selbstverständlich davon aus und vertraut darauf, dass er hier wieder ein identisches Angebot vorfinden wird. Er möchte nicht erneut den gesamten Marktplatz durchlaufen und sich von jedem Anbieter Produkte vorführen (und sich überzeugen lassen), bis er das Gewünschte identifiziert hat. Die mentale Verknüpfung von gleichbleibenden Bildern, Botschaften und Angeboten ist der Schlüssel zur Wiedererkennung und zur Bildung einer Qualitätsmarke. Wenn er das nächste Mal wieder einen Bedarf hat, kehrt er bewusst zu diesem Verkäufer zurück, denn er kennt nun dessen Namen und Standort. Das erleichtert sein Leben enorm.

Und warum wirkt Pseudomarketing nicht? Weil Pseudomarketing wie ein Marktstand auftritt, der seine Botschaften und Angebote ständig verändert, permanent seine Lage verlegt und der im einheitlichen Grau aller Marktstände auf dem Marktplatz versinkt. Damit macht Pseudomarketing es dem Käufer schwer, sich an diesen Marktstand zu erinnern, wenn er wieder Bedarf an dieser Ware hat. Pseudomarketing gestaltet seinen Marktstand wie alle anderen Marktstände. Dadurch zieht es keine neugierigen Blicke von potenziellen Neukunden auf sich. Pseudomarketing bemüht sich nicht, seinen Stand unverwechselbar zu machen, sodass sich die Kunden angezogen fühlen und sich an ihn erinnern. Dadurch bleibt der Marktstand auf dem Marktplatz unsichtbar. Pseudomarketing versucht, wie alle Marktschreier, zufällig vorbeikommende Käufer von seiner Ware zu überzeugen. Gleichzeitig verändert es ständig sein Angebot. Es versieht seine Waren – ohne Nachfrage – mit neuen Eigenschaften. Diese verändern aber auch die Qualität des Angebots, weil dadurch oft neue Fehler entstehen, die es vorher nicht gab. Das führt zu neuen Preisen. Pseudomarketing versteht nicht, dass Käufer in der Regel eine klare Vorstellung von Eigenschaft, Qualität und Preis haben und gezielt nach Ständen suchen und sich jene merken, die genau das bieten.

Pseudomarketing erkennt auch nicht, dass zufriedene Kunden in regelmäßigen Zyklen zurückkehren und die ursprünglichen Waren unverändert wiederfinden wollen. Es versteht auch nicht, dass sich diese Kunden zwischen diesen Zyklen nicht für seine Waren interessieren und nach ganz anderen Waren auf dem Marktplatz Ausschau halten. In diesen Phasen überzeugen selbst die besten Eigenschaften, Qualitäten und

Preise nicht. So verblasst die Erinnerung der Käufer an diesen Stand. Wenn der Kunde den Marktplatz erneut betritt, sucht er zwar gezielt nach jenem fast vergessenen Stand, an dem er beim letzten Mal eine Ware erfolgreich eingekauft hat, aber er findet weder die Ware noch den Stand wieder. Er erinnert sich nicht an dessen Lage oder Aussehen. So beginnt für ihn erneut die aufwendige Suche und er kauft wahrscheinlich an einem anderen Stand. Sind die Eigenschaften und Qualitäten überall ähnlich, kauft er dort, wo es am billigsten ist. In China.

Der Technokrat glaubt, dass bessere Produkte sich automatisch besser verkaufen. Darum versäumt er es konsequent, seinen Stand individuell zu gestalten. Er sieht nicht ein, dass man einen unverwechselbaren Marktstand an einer festen Stelle auf dem Marktplatz positionieren muss, damit ihn die Käufer mit unveränderlichen Eigenschaften, Qualitäten, Preisen und Botschaften in Verbindung bringen. Der geschäftsführende Ingenieur hat dafür keine Geduld. Uneinsichtig will er seinen Absatz kurzfristig steigern und zufällig vorbeiziehende Kunden mit immer neuen Botschaften und Angeboten überzeugen. Aber er kann sich vor dem lauten Hintergrundrauschen kein Gehör verschaffen. Er gibt unglaublich viel Geld für seine Unsichtbarkeit aus, für die Entwicklung neuer Produktvarianten, die angeblich besser sind als die seines Standnachbarn. Er investiert in teure Standmieten und verschwendet Geld für den Bau von durchschnittlichen Marktständen (weil das alle so tun) – und in den Lohn für Verkäufer, die ihre Kunden vergeblich von der angeblich besseren Ware überzeugen wollen. Pseudomarketing positioniert seine Marke nicht proaktiv nach strategischen und taktischen Gesichtspunkten auf dem Marktplatz, um für seine Kunden auffindbar zu bleiben, sondern reagiert rein situativ. Pseudomarketing läuft dorthin, wo alle hinlaufen. Schreit der Nachbarstand, dann befiehlt die Geschäftsführung oder die Vertriebsleitung dem Marketing noch lauter zu schreien oder noch billiger anzubieten.

Die Vorstellung, dass eine strategische Ausrichtung der Marke auf dem Marktplatz die Erfolgchancen ihrer Angebote vervielfachen und die Marketingabteilung zu einem Profitcenter ausbauen kann, liegt über ihrer Vorstellungskraft. Die wird von ihren verhärteten Glaubenssystemen dominiert. Wenn der Wettbewerb eine Marketingaktion startet, fordert die Geschäftsführung reflexartig eine Gegenreaktion seiner Marketing-Abteilung. Deren Ermahnungen, sich nicht auf dieses Spiel einzulassen, werden hinweggefegt. Und so wiederholt sich das Spiel Jahr für Jahr, ohne dass sich nennenswerte Erfolge einstellen und sich Abermillionen wirkungslos im Äther auflösen.

Woran man Pseudomarketing erkennt

Pseudomarketing kennt keine Marketingstrategie. Seine Kommunikation kennt keine Kommunikationsstrategie. Seine Werbung kennt keine Werbestrategie. Es fehlt an Klarheit und Richtung. Eine Vision existiert nicht, die Mission bleibt undefiniert, und ein festgelegtes Narrativ, das Orientierung und Identität verleiht, sucht man vergeblich. Ohne diese Basis irrt das Marketing ziellos umher, und die Marke gewinnt nie an Strahlkraft. Botschaften bleiben austauschbar: Es dominieren Floskeln wie „Qualität, die überzeugt“ oder „Innovationen für die Zukunft.“ Diese leeren Hohlformeln schaffen keine Differenzierung und wirken beliebig. Die Gestaltung verstärkt diesen Eindruck. Farben, Formen und Designs folgen keinem erkennbaren Konzept und versagen darin, die Marke unverwechselbar zu machen. Die Kommunikation versickert im Nirgendwo.

Es fehlt an Empathie und Präzision. Pseudomarketing ist kalt. Es fehlt jede Spur von Emotionalität, und genau das macht es wirkungslos. Emotionen wecken Interesse, schaffen Bindung und bleiben im Gedächtnis. Doch wo keine Emotionen sind, bleibt nur die Leere. Produkte und Dienstleistungen werden nüchtern präsentiert, als ginge es allein um technische Fakten. Dabei entscheidet der Verstand selten allein – Emotionen lenken die Aufmerksamkeit und beeinflussen die Entscheidungen. Ohne Emotionen bleibt das Marketing flach. Botschaften wirken austauschbar, da sie keine Geschichten erzählen und keine Bilder im Kopf entstehen lassen. Statt Begeisterung auszulösen, verfallen sie ins Belanglose. Die Zielgruppe fühlt sich nicht abgeholt, weil sie nicht angesprochen, sondern nur beschallt wird. Pseudomarketing erzählt keine Geschichten, sondern zählt Fakten auf, die keinen mitreißen. Pseudomarketing verpasst die Chance, Menschen zu bewegen. Es bleibt rational, weil es den Wert von Emotionen nicht erkennt. Wer nur den Kopf anspricht, erreicht selten das Herz, wo Kaufentscheidungen und Markenbindung entstehen. Ohne Emotionen bleibt Marketing ein leeres Versprechen.

Marketing-Technokraten, die als „Performance-Marketing-Manager“ auftreten, beherrschen die Kunst der Messbarkeit wie keine anderen. Sie jonglieren mit KPIs, analysieren CTRs, Conversion Rates und ROIs bis zur letzten Nachkommastelle. Jeder Klick, jede Impression werden verfolgt, dokumentiert und bewertet. Diese Präzision beeindruckt – und doch macht genau das ihr Marketing so eindimensional. Denn in der Welt der Technokraten zählt nur das, was messbar ist. Alles andere bleibt außen vor. Emotionen, langfristige Markenbindung, mentale Verfügbarkeit – das kommt in ihrem Pseudomarketing nicht vor.

Pseudomarketing liefert kurzfristige Zahlen, die langfristig nichts bewirken. Performance-Marketing-Technokraten reduzieren Marketing auf Zahlen. Erfolg wird in Diagrammen gemessen, nicht im Kopf oder Herzen der Zielgruppe. Die Marke wird zur reinen Funktion in einem datengetriebenen System. Doch Qualitätsmarken leben von Geschichten, von Emotionen, von einer Vision, die weit über Zahlen hinausgeht. Genau das fehlt, wenn KPIs zur alleinigen Wahrheit erklärt werden. Eindimensionales Marketing verliert die Balance. Es optimiert sich selbst zu Tode, weil es nur kurzfristige Erfolge jagt. Kampagnen, die langfristig die Marke aufbauen könnten, werden zugunsten von Klickzahlen und schnellen Conversions geopfert. Die Marke wird nicht stärker, sondern unsichtbarer, weil sie keine Persönlichkeit entwickelt. Pseudomarketing sieht nur die Zahlen, aber nicht das Gesamtbild. Zahlen erzählen nur einen Teil der Geschichte. Wer erfolgreich sein will, muss auch das Unsichtbare sehen lernen. Marketing-Technokraten mögen Meister der Performance sein, doch sie verpassen das Wesentliche: die Marke mit Emotionen in den Köpfen und Herzen der Menschen zu verankern.

Pseudomarketing erfüllt eine wichtige Alibifunktion

Kurioserweise spielen Erfolge im Pseudomarketing für die Geschäftsführungen eine untergeordnete Rolle. Weil Marketing in den Augen der Geschäftsleitungen ohnehin nichts bringt, werden ausbleibende Erfolge auch nicht der Marketing-Technokratie zugerechnet. Zudem sind Erfolge durch Marketing schwer zu belegen. Darum fragt auch niemand nach Erfolgen. Denn dann müsste sich die Geschäftsleitung selbst hinterfragen. Das macht sie nicht. Die Marketing-Technokratie verkauft ihre Pyrrhussiege in Form von KPIs und feiert Likes, Followern oder Conversions als gigantische Erfolge. Mehr muss es nicht sein. Damit sind alle zufrieden.

Marketing-Abteilungen haben im industriellen B2B eine wichtige Alibifunktion. Keine Geschäftsführung möchte sich vorwerfen lassen, nicht genug in Marketing investiert zu haben. Möglicherweise wäre das ein triftiger Vorwurf für ihr Scheitern. Diese Blöße geben sie sich nicht. Darum betrachten sie Marketing als eine nutzlose, aber leider notwendige Kostenstelle. Das begründet eine sehr angenehme Situation für die Marketing-Technokratie im industriellen B2B. Ihre Erfolge muss sie nicht nachweisen. Sie produzieren unablässig lauen Blödsinn wie Brillenputztücher – und niemand interessiert sich dafür. Misserfolge werden ihnen nicht zugerechnet. Wo echten Marketing-Managern das Herz blutet, richtet sich die Marketing-Technokratie bequem ein.

Genau deshalb sind Marketing-Abteilung im industriellen B2B entmachtet. Bei strategischen Entscheidungen, selbst wenn es um Marketing geht, sitzen sie nicht mit am Tisch. Sie werden im Unternehmen nicht als strategischer Partner wahrgenommen, sondern lediglich als Zulieferer für den Vertrieb, weil der es ist, der für Umsätze sorgt. Diese reaktive Rolle schließt sie von allen wichtigen Entscheidungsprozessen der Ingenieure im Marketing aus, obwohl diese von Marketing nichts verstehen. Sie entscheiden ohne Vision für die Zukunft ihrer Marken. Dem Marketing fehlt jedwede Autorität sowohl bei der Belegschaft noch bei der Geschäftsführung. Die Tatsache, dass Erfolge im Pseudomarketing schwer zu messen sind und oft nur oberflächliche Kennzahlen wie Engagement oder Conversions herangezogen werden, schwächt die Position des Marketings weiter. Ohne belastbare Daten, die den tatsächlichen Wert ihrer Arbeit belegen, fällt es der Marketing-Abteilung schwer, ihre Relevanz innerhalb der Unternehmensführung zu belegen und zu behaupten. Tatsächlich ist Pseudomarketing eine gigantische Geldvernichtungsmaschine für das industrielle B2B und richtet nichts als Schaden an, denn

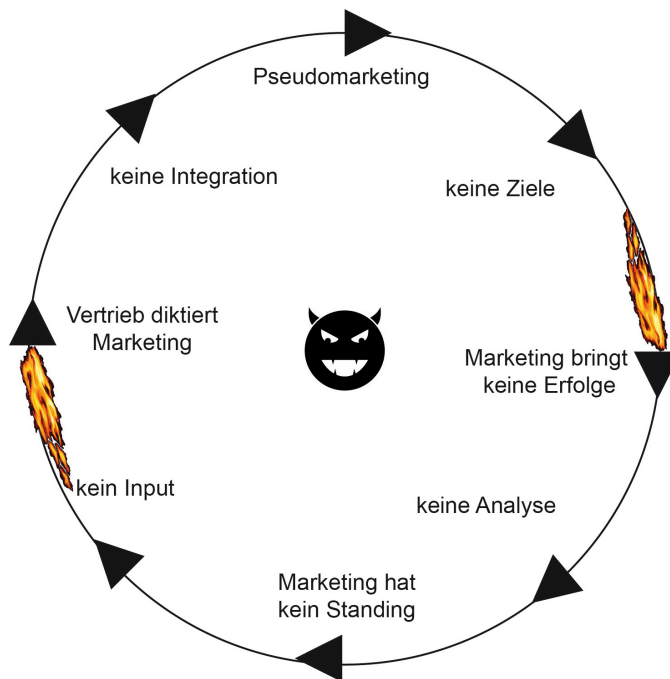
Pseudomarketing:

- **kennt nur Vertriebsziele**
- **agiert ohne Orientierung**
- **verschwendet Millionen**
- **leistet keinen Beitrag für den Erfolg**
- **sendet unablässig falsche Botschaften**
- **zerstört das Image des Unternehmens**
- **erobert keine neuen Märkte**
- **ist unendlich langweilig**
- **nimmt keiner wahr**
- **ruiniert das Image von echten Marketing-Managern**

So gut wie immer fehlt dem Pseudomarketing das strategische Ziel. Es ist nur an kurzfristigen, messbaren Erfolgen interessiert, die sich obendrein kaum einstellen. Pseudomarketing konzentriert sich ausschließlich auf den sofortigen Verkauf. Das große Kommunikationsziel, die Qualitätsmarke, hat Pseudomarketing nicht vor Augen. Dadurch riskieren die Unternehmen, im Wettbewerb langfristig zurückzufallen und durch Billigheimer aus Fernost commoditisiert werden.

Pseudomarketing ist und bleibt planlos und erfolglos. Diese Planlosigkeit erzeugt nicht nur ein chaotisches Bild des Unternehmens in seinen Märkten, sondern auch ein chaotisches Bild von Marketing als Ganzes bei den Ingenieuren im Vorstand und in anderen Abteilungen. Das Image von Marketing-Managern ist bei Ingenieuren auf dem Niveau eines Teppichhändlers an einem Strand auf Mallorca. Weil Marketing wenig bringt und nichts als Kosten verursacht, hat Marketing in fast allen Unternehmen aus dem industriellen B2B kein Standing. Das führt in einen Teufelskreis, der sich selbst gnadenlos befeuert und aus dem es kein Entrinnen gibt.

Der Pseudomarketing-Teufelskreis



Copyright Georg Halfar

Gerade in seinen 4-P-Kernbereichen Product, Price, Place, Promotion ist das Marketing bei allen wichtigen Prozessen der Unternehmensleitungen vollkommen entmachtet. Damit erhält es keinen Input, mit dem es wirksames Marketing betreiben

kann. Angelegenheiten, die das Marketing betreffen, bespricht die Geschäftsführung lieber mit dem Vertrieb. Weil das Marketing nicht in die Entscheidungsprozesse der Geschäftsleitung integriert ist, ist es organisatorisch dem Vertrieb untergeordnet. Dadurch wird es ausschließlich auf Weisung des Leiters Marketing- und Vertrieb aktiv, der aber verfügt selten über eine Marketing-Ausbildung und hat allein den kurzfristigen Abverkauf im Blick. Langfristige Kommunikationsziele, strategische Positionierungen und nachhaltige Überlegungen im Hinblick auf die emotionalen Faktoren des Markenaufbaus, die nachhaltige Erfolge bringen, sind ihm unerwünscht. Und so dreht sich der Teufelskreis heiter grinsend immer weiter.

Pseudo-E-Mail-Marketing

E-Mail-Marketing ist nach wie vor die Königsdisziplin im Pseudomarketing. Es wird im Pseudomarketing als einfache Lösung angesehen, bei der man kostenlos Werbe-mails mit Produktbeschreibungen und Rabattaktionen versendet. Trotz ihrer geringen Wirksamkeit und fehlender Einwilligungen der Empfänger investieren Unternehmen aus dem B2B viel Zeit in diese offensichtlich wirkungslose Kommunikationsform. Die durchschnittlichen Öffnungs- und Klickraten im B2B sind niedrig. Nur ein Bruchteil der Empfänger zeigen echtes Interesse, geschweige denn kaufen etwas. Nach Mailmondo (Mailmondo, 2024) haben B2B-E-Mails eine durchschnittliche Öffnungsrate von 15,14 Prozent. Die Klickraten im B2B liegen bei etwa 3,18 Prozent. Die Öffnungsrate zeigt an, wie viele Empfänger eine Werbe-E-Mail einsehen. Die Klickrate zeigt an, wie viele dieser Öffner eine messbare Aktion in der Mail auslösen.

Das bedeutet: Von 10.000 Empfängern öffnen 1.514 die Mail. Auf einen Link klicken davon nur noch 48 Empfänger. Wenn man nun davon ausgeht, dass laut der 95:5-Regel von Byron Sharp (vgl.) 95 Prozent zum Zeitpunkt des Kontaktes mit der E-Mail „Out-Market“ sind, so werden von diesen 48,1 Prozent nur fünf Prozent ein gesteigertes Interesse an dem Angebot haben. Diese 2,5 Personen (von 10.000!) sind zwar im Markt, aber noch lange keine Käufer. Das muss man sich auf der Zunge zergehen lassen: Ordentlich wirtschaftende Unternehmen, die viel Wert auf ihr formelles Auftreten legen und als seriöse Geschäftspartner gelten wollen, nutzen illegale Geschäftspraktiken, indem sie allgemein bekannte und klar definierte Gesetze – bewusst – ignorieren. Sie gehen ein unkalkulierbares Risiko ein, indem sie unerschütterlich einen Kommunikationskanal nutzen, der ihnen mit geringstmöglichen Aussichten auf Erfolg den größtmöglichen Schaden in Aussicht stellt.

Pseudomarketing in sozialen Medien

Die Präsenz auf LinkedIn und auf anderen sozialen Medien hat im Mittelstand hohe Bedeutung. Selten werden diese Kanäle strategisch und empfängerorientiert genutzt. Unternehmen versäumen hier die großartige Chance, ihre Technologien fachgerecht und transparent zu vermitteln und zu einem Hotspot von Wissen und Kompetenz aufzubauen. Statt tiefgehender, wissensbereichernder Beiträge für Spezialisten und Generalisten bleibt man konsequent in der Belanglosigkeit. Marketing-Technokraten verwechseln gerne sender- mit empfängerorientierter Kommunikation. Sie posten irrelevante Inhalte wie Events, Stellenanzeigen und reine Produktwerbung, mit der sie zum Kauf überreden wollen. Selbst interessante Inhalte kämpfen um Aufmerksamkeit, weil das Konzept AIDA weder verstanden noch richtig eingesetzt wird. Texte und Bilder wirken langweilig und kommunizieren keinen Mehrwert. Fröhliche Gruppenbilder von internen Veranstaltungen interessieren die Zielgruppe wenig, da sie keine nützlichen Informationen bieten und selbstbezogen wirken.

Pseudowerbung (Produktwerbung)

So gut wie alle Marketing-Entscheider im industriellen B2B sitzen der Vorstellung auf, dass eine Werbeanzeige durch Überzeugung einen Kauf auslösen kann. Mit rationalen Argumenten und USPs wollen sie mit Produktanzeigen ihre Zielgruppen überzeugen und zum Kauf veranlassen. Ferner glauben sie, dass sie diesen Prozess mit Preisnachlässen und einem „Call-to-Action“ verstärken können. Typischerweise zeigen ihre Bildwelten einen Vertreter der Zielgruppe in einer industriellen Umgebung. Entweder hält er das beworbene Gerät in der Hand oder arbeitet an einer Maschine. Mit sprudelndem Überschwang variieren sie ihre Kreativität und bilden nur das Produkt (als Hero) mit einer kryptischen Typenbezeichnung ab. Dann sind sie regelmäßig enttäuscht über den Misserfolg und versteifen sich auf die Aussage: Werbung funktioniert bei uns nicht.

Pseudo-Public Relations

Pseudo-PR versteht nicht die grundlegenden Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit. Pseudo-PR unterscheidet nicht zwischen persuasiven und informierenden Textsorten. Es erkennt Redakteure nicht als Adressaten und wichtigste Zielgruppe. Stattdessen

richtet sie sich direkt an den Markt oder an die Öffentlichkeit. Sie übersieht, dass in der PR zunächst der Redakteur sachlich überzeugt werden muss, um eine Veröffentlichung zu erreichen. Genau das ist das PR-Ziel: die Platzierung von Inhalten in Medien – nicht die persuasive Kundenansprache. Man erkennt Pseudo-PR sofort an werblichen Formulierungen. Eigenlob, Marketingfloskeln und übertriebene Selbstdarstellung schrecken Redakteure ab. Sie möchten keine Werbetexte bearbeiten. Redakteure erwarten sachliche, informierende Inhalte nach journalistischen Regeln.

Ein weiteres Merkmal für Pseudo-PR sind Füllwörter, Ausschweifungen und endlose Zitate der Geschäftsführungen. Redakteure haben weder die Zeit noch die Geduld, um sich durch lange Absätze zu arbeiten. Sie lesen nur, was mit der „6-W-Regel“ schnell und klar auf den Punkt kommt. Pseudo-PR liefert Texte, die zu spät zur Kernaussage kommen oder mit irrelevanten Details überfrachtet sind. Solche Texte landen ungelesen im Papierkorb. Erfolgreiche PR funktioniert genau umgekehrt: Sie spricht die Sprache der Redakteure, liefert relevante und prägnante Informationen und respektiert die journalistischen Standards.

Pseudo-Video-Marketing

Auch das enorme Potenzial von YouTube wird im Pseudomarketing selten verstanden und analog zu LinkedIn widersprüchlich genutzt. Obwohl Vorstände und deren Ingenieure im Vertrieb wenig Verständnis für „Reklame“ übrighaben (wirkt bei uns nicht), bieten ihre Posts und Videos nichts anderes als absenderorientierte Reklame. Niemand sieht freiwillig Reklame. Auf dem PC und auf dem Smartphone wird sie geblockt. Im Fachmagazin und auf Plakaten wirkt sie nur dann, wenn sie in einem minimalen Zeitfenster der Aufmerksamkeit von nur zwei Sekunden zündet und ständig wiederholt wird (mentale Verfügbarkeit). Im Kino muss man sie ertragen. Auf dem Sofa zappt man bei Werbung weg oder geht zum Kühlschrank.

Doch im Pseudomarketing geht man wie selbstverständlich davon aus, dass die Zielgruppen freiwillig die Firmenkanäle stürmen und mit Begeisterung die Eigenlobvideos der Geschäftsleitung und ihre neuesten Produkte ansehen wollen, die sie dort stolz präsentieren. Selbstbeweihräucherung in dieser Art der Kommunikation wirkt mehr abschreckend, als dass sie jemals etwas Wertvolles bewirken könnte. Und es kostet viel Geld. Viel Geld. Absurd: Obwohl diese Videos teilweise bereits seit vielen Jahren online sind, haben sie – für jedermann deutlich sichtbar – nur wenige Hundert Views,

wovon die Hälfte sicher vom eigenen Unternehmen stammen. Trotzdem produziert man heiter diese Videos immer weiter, sehr zur Begeisterung des „Leiter Vertrieb und Marketing“ oder der Geschäftsführung, die einen „großartigen Job“ bescheinigen.

Pseudomarketing-Sprache

Pseudomarketing-Sprache klingt wie Marketing, ist aber keines. Sie nutzt Worte, die vertraut wirken, aber nichts bedeuten. Sie suggeriert Nähe, ohne eine Beziehung aufzubauen. Sie klingt professionell, aber nicht glaubwürdig. Typisch sind Sätze wie:

- **„Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt.“**
- **„Wir sind ein innovatives Unternehmen.“**
- **„Qualität hat bei uns oberste Priorität.“**
- **„Wir bieten maßgeschneiderte Lösungen.“**

Diese Aussagen senden nur auf der Ebene der Selbstoffenbarung. Sie unterscheiden nicht, sie verbinden nicht, sie wirken nicht. Statt Klarheit erzeugen sie Nebel. Statt Vertrauen erzeugen sie Distanz. Kommunikation beginnt mit Aufmerksamkeit. Sie lebt von Überraschung, Kreativität, Klarheit und Relevanz. Pseudomarketing-Sprache verhindert all das. Sie wiederholt Phrasen, die jeder kennt – und die keiner lesen will. Sie spricht nicht mit dem Kunden, sie spricht an ihm vorbei. Sie redet viel – und sagt nichts. Sie verbraucht wertvollen Raum für starke Aussagen und Kreativität. Sie klingt wie Werbung, die keiner will. So entsteht keine Verbindung. Keine Erinnerung. Keine Wirkung. Pseudomarketing-Sprache zerstört die Kommunikation durch die Art, wie sie spricht.

Auf der Selbstoffenbarungsebene – im Sinne Friedemann Schulz von Thuns – zeigt sich etwas anderes: Der Sender offenbart ungewollt Ideenlosigkeit, Unsicherheit, Konformitätsdruck oder Orientierungslosigkeit. Wer Phrasen drischt, zeigt, dass er nichts Eigenes zu sagen hat. Dass er gefallen will, aber keine Haltung hat. Dass er kommuniziert, weil er muss – nicht, weil er es kann. Genau das spürt der Empfänger. Und genau deshalb schadet Pseudomarketing-Sprache.

*„82 Prozent wünschen sich, dass B2B-Werbung
das Format von B2C-Werbung übernimmt.“*

LinkedIn Marketing Solution

Pseudomarketing ist unerwünscht

„LinkedIn Marketing Solutions“ bietet Unternehmen eine leistungsstarke Plattform speziell für das Marketing im B2B. Diese Plattform nutzt das berufliche Netzwerk von LinkedIn mit über 900 Millionen Fachkräfte weltweit. Hier wurde eine Studie des amerikanischen Instituts „Propeller Insights“ veröffentlicht. Das Ergebnis: B2B-Marketing erreicht seine Zielgruppen nicht.

Niemand streitet ab, dass LinkedIn als weltweit marktführendes berufliches Netzwerk über eine gewisse Kompetenz im B2B-Marketing verfügt. In einer bahnbrechenden Studie des Institutes WHM Creative aus dem Jahr 2018 (Nagel, 2022) wurde offenbar, dass sich 82 Prozent der Entscheider im B2B die Erscheinungsform einer Marketing-Kommunikation wünschen, wie sie diese aus dem B2C kennen – und gewohnt sind. Besonders auffällig ist: 82 Prozent der B2B-Entscheider sind der Meinung, dass sie bessere Entscheidungen treffen würden, spräche sie B2B-Werbung besser an.

B2B-Marketingstrategien der Gegenwart bleiben massiv hinter den Anforderungen und Wünschen ihrer Zielgruppen zurück. Statt ansprechender und kreativer Inhalte, die Emotionen wecken und die Entscheidungsfindung erleichtern, wird auf technische Merkmale und Produkteigenschaften abgestellt. Genau das wird überwiegend als langweilig empfunden. Verkaufen wird schwer, wenn man Menschen langweilt. Vieles im B2B-Marketing scheitert allein daran, dass diese amateurhafte Form der Kommunikation sein Zielpublikum emotional nicht erreichen kann. Mit 48 Prozent finden fast die Hälfte der B2B-Kaufentscheider B2B-Werbung als – langweilig.

In Deutschland gibt es rund 3,5 Millionen Unternehmen. Das bedeutet: Menschen in rund 1,7 Millionen Unternehmen empfinden B2B-Werbung als langweilig. Man stelle sich vor, man könnte diese viele Menschen mit professioneller Werbung erreichen. Was für ein gigantischer Markt. Man mag sich kaum vorstellen, wie viele Entscheider mit professioneller B2B-Kommunikation angesprochen und zu Gunsten der

Qualitätsmarke beeinflusst werden könnten. Niemand kann das in Zahlen errechnen. Aber es müssen Millionen sein. Natürlich wollen Technologieunternehmen die Funktionen ihrer Produkte hervorheben. Doch dafür bietet die Marketing-Kommunikation viele ausgezeichnete Möglichkeiten zur richtigen Zeit und am richtigen Ort. Die Werbung ist jedenfalls nicht der richtige Ort.

Die Wahrheit ist: Die Mehrheit der Kaufentscheidungen basiert auf Emotionen. Unternehmen, die das erkennen und sich der Herausforderung stellen, ihre B2B-Kommunikation auf eine emotionale und kreative Ebene zu heben, erreichen ihre Zielgruppen – wirksamer. Emotionen und Kreativität sind die ureigene Spielwiese der klassischen Werbung. Daran gibt es unter allen Marketingexperten und in der Fachliteratur nicht geringsten Zweifel. In Zweifel gezogen wird das allein von Ingenieuren, Technikern und ihren Marketing-Technokraten. Mit kreativer, überraschender Werbung online und offline zieht man die Aufmerksamkeit der Zielgruppen auf sich. Nur dann kann Werbung Kaufentscheidungen zu ihren Gunsten beeinflussen. Diese Umfrageergebnisse des „Propeller Instituts“ aus Kalifornien zeigen die enorme Chance für Unternehmen aus dem industriellen B2B auf. Aber erst wenn sich die Augen der Ingenieure öffnen und ihre verhärteten Glaubenssysteme ablegen sehen sie die enormen Chancen und Optionen, die sich ihnen nun offenbaren.

Dieser neue Ansatz im B2B-Marketing bedeutet, dass Produkte eben nicht im Kontext ihrer Anwendung gezeigt werden dürfen. Professionelles Marketing setzt auf einer höheren, kreativeren Ebene an. Auf dieser Ebene müssen Produkte nicht zwangsläufig direkt visualisiert oder erklärt werden. Vielmehr aktiviert diese Form der Kommunikation Erinnerungen, weckt Emotionen und lässt positive Assoziationen mit den Werten, die in Verbindung mit der Identität der Marke stehen. Exakt das bietet die Image-Werbung. Sie ermöglicht den Kreativen in der Werbung eine abstraktere, künstlerische, intelligenter – unterhaltsamere Art der Darstellung. Das weckt Neugier und Interesse. Statt zu zeigen, was das Produkt tut, sollte es zeigen, welchen Wert die Marke für die Zielgruppe hat und welchen Beitrag sie für alle in der Gesellschaft leistet. So wie im B2C. Werbung kann jetzt mit frei gewählten Bildern und Worten Geschichten erzählen, die das Unterbewusstsein ansprechen, Gefühle aktivieren und Emotionen wecken. Sie kann ihre Zielgruppe viel besser bei ihren Problemen abholen und ihre Herausforderungen thematisieren, ohne notwendigerweise das Produkt direkt zu zeigen. Das kann durch starke Metaphern, Symbole, Bilder oder andere unerwartete Elemente geschehen. Das spricht den Betrachter emotional an und stellt eine tiefere, oft unbewusste Verbindung zur Marke her.

Ein weiterer Aspekt dieses neuen Ansatzes ist die Betonung auf die Vision und die Mission des Unternehmens, anstatt nur auf die Funktion des Produkts. Durch die Vermittlung einer inspirierenden Vision oder einer mutigen Mission formt das Unternehmen sein Image und stärkt die emotionale Bindung der Marke zur Zielgruppe. Diese emotionale Verbindung führt dazu, dass die Kunden nicht nur das Produkt kaufen, sondern die Marke unterstützen. Sie wollen sich mit ihren Werten identifizieren. Doch der allerwichtigste Aspekt: Diese Form der Werbung sorgt dafür, dass sich die Einkäufer und alle Personen im Buying-Center im richtigen Augenblick an die Marke erinnern.

Davon ist in diesem Buch noch ausführlich die Rede. Denn genau damit generiert der industrielle Mittelstand Milliarden neue Umsätze – und bringt gleichzeitig Ruhe in die öffentliche Diskussion. Gerade dann, wenn es sich bei den Produkten um neue Umwelttechnologien handelt. Erst dann kann sich klassische Werbung vom Nimbus der Reklame lösen – und eine Marke, wie im B2C, strategisch in ihren Märkten positionieren. Dann erhält man eine Qualitätsmarke, die ihre Fans und Käufer wie von selbst anzieht. Daran sollte jeder Ingenieur, jeder Leiter Marketing und Vertrieb und auch jeder Marketing-Technokrat ein Interesse haben.

*„Jeder Euro für Pseudomarketing
ist ein verlorener Euro.“*

Der Autor

Die 95-5 Regel: Nur fünf Prozent der Kunden sind kaufbereit

B2B-Produktwerbung trifft nachweislich so gut wie nie auf kaufbereite Kunden. Die 95/5-Regel, entwickelt von Prof. John Dawes vom Ehrenberg-Bass Institute of Marketing Science liefert die wichtigste Erkenntnis für das B2B-Marketing. 95 Prozent der potenziellen Käufer sind zu jedem gegebenen Zeitpunkt nicht kaufbereit. Nur fünf Prozent sind kaufbereit. Diese fünf Prozent benötigen Monate für Kaufentscheidung. Das bedeutet: Die typische B2B-Produktwerbung trifft so gut wie nie auf einen kaufbereiten Kunden.

Diese bahnbrechende Erkenntnis ist auf dem Portal „LinkedIn Marketing Solutions“ publiziert (Heath T. , LinkedIn Marketing Solutions, 2021). Diese Regel kann jedes Unternehmen im B2B auf seine Märkte anwenden, in Abhängigkeit vom Produktlebenszyklus der jeweiligen Produktkategorie. Ist der Produktlebenszyklus bekannt, lässt sich leicht der Anteil aller potenziellen Käufer für jede Produkt-Kategorie berechnen, die sich gerade im Markt befinden. Angenommen, der Markt für das hoch spezialisierte Industrieprodukt hat ein Volumen von 1.000 potenziellen Käufern und der Lebenszyklus des Produktes beträgt fünf Jahre.

Daraus ergibt sich folgendes Rechenbeispiel:

Gesamtkundenanzahl und Lebenszyklus:

1.000 potenzielle Käufer geteilt durch einen Lebenszyklus von fünf Jahren, damit teilt sich die Gesamtkundenanzahl gleichmäßig auf diese fünf Jahre auf: Es befinden sich also jährlich 200 aktive Käufer im Markt.

Aktive Käufer pro Monat:

Ein Jahr hat zwölf Monate, daher verteilen sich die aktiven Käufer auf diese zwölf Monate: Pro Monat sind also 16,67 Kunden aktiv auf der Suche nach diesem Produkt. Eine

typische Produktanzeige im B2B bei einer monatlichen Erscheinungsweise trifft also auf ca. 16,67 kaufbereite Käufer. Diese Produktanzeige kann nur unter der Voraussetzung überzeugen, dass sie in diesem kleinen Zeitfenster tatsächlich bewusst und interessiert von diesen 16,67 Käufern wahrgenommen wird. Das allerdings wäre ein großer Zufall, wenn nicht monatlich in allen wichtigen Medien geworben wird. Das ist im B2B selten der Fall. Hier wird nur sporadisch und situativ geworben. Nicht strategisch, nicht kontinuierlich. Das verringert die Trefferquote weiter dramatisch. Sporadische Produktanzeigen motivieren nur zufällig aktiv zum Kauf. Auch CtAs und Preisrabatte bleiben unter diesen Voraussetzungen völlig wirkungslos.

Eine typische B2B-Werbeanzeige trifft kaum auf einen Käufer

Diese 16,67 Käufer teilen sich nun weiter über die Marktanteile des Wettbewerbs auf. Nun muss man aber hinzurechnen, dass in einem Buying-Center im B2B mindestens drei, oft mehr Personen in den Entscheidungsprozess involviert sind. Durchschnittlich sind acht Interaktionen über einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten (Albee, 2024) notwendig. So lange dauert es also, bis laut der 95-5-Regel maximal fünf Prozent der möglichen Käufer Gespräche mit dem Vertrieb führen können. Im Klartext: Eine typische B2B-Werbeanzeige trifft so gut wie nie auf einen Käufer, der sich von den komplizierten Argumentationsketten in typischen Produktanzeigen im B2B zum Kauf überreden lassen, geschweige denn sich daran erinnern könnte. Trotzdem sehen die verantwortlichen Entscheider im industriellen B2B-Marketing ihre Produktwerbung als unmittelbaren Weg, den Abverkauf zu erhöhen.

Eine weitere Untersuchung auf LinkedIn (LinkedIn, Marketing Blog, 2024) zeigt, dass 96 Prozent der B2B-Marketer die Hauptwirkung ihrer Werbekampagnen innerhalb von zwei Wochen erwarten. Diese Annahme basiert auf dem verhärteten Glaubenssystem, das sich ein potenzieller Käufer von den Vorteilen des Produktes mit logischen Argumenten überzeugen lässt. Diese Erkenntnis ist der wesentliche Schritt hin zum Verständnis für eine neue Form der Unternehmenskommunikation im industriellen B2B: Käufer kaufen nur dann, wenn sie selbstbestimmt ein neues Produkt benötigen.

Dann allerdings gewinnt jedoch nicht jene Marke mit den besseren Argumenten, sondern jene, die zum Zeitpunkt des Bedarfs am stärksten in Erinnerung ist. Damit sind im B2B sämtliche Kommunikationsformen, die mit Informationen und Argumenten überfrachtet sind, zur totalen Wirkungslosigkeit verdammt. Kein Mensch kann so

viele Informationen zu technisch komplexen Produkten, wie sie im B2B üblich sind, in seinem Langzeitgedächtnis speichern. Und zwar auch dann nicht, wenn er es will. Das führt zu der im B2B oft gehörten und hier beschriebenen Klage: „Werbung funktioniert bei uns nicht.“ Die Konsequenz: Investitionen in klassische Werbung, die eigentlich dem mittel- bis langfristigen Aufbau der Qualitätsmarke Marke dient, werden zugunsten von kurzfristigen Rabatt-Aktionen und billigem Performance-Marketing im Internet gestrichen. Die 95-5-Regel muss zwangsläufig auch zu der Erkenntnis führen, dass auch Direktmarketing, damit sind zum Beispiel E-Mails gemeint, als direktes Verkaufsinstrument im B2B kaum eine Chance hat. Jede Form der B2B-Kommunikation, die auf direkt Kaufabschlüsse zielt, ist zum Scheitern verurteilt.

Sämtliche Kommunikationsinstrumente im B2B dürfen nur einem Ziel dienen: Die Marke mit neuronalen Netzwerken im Langzeitgedächtnis jener Zielgruppen zu verankern, die momentan Out-Market, also nicht kaufbereit sind. Das gilt auch für die allermeisten Marketingformen im Internet. Mit anderen Worten: B2B-Marketing muss wie im B2C funktionieren. Denn es gibt grundsätzlich keinen Unterschied zwischen diesen Markt-Kategorien, außer jenem wichtigen, dass es im B2B so gut wie nie zu Spontankäufen kommt. Wirksame Kampagnen müssen darauf abzielen, in das Langzeitgedächtnis der Zielgruppen einzudringen, die aktuell nicht kaufbereit sind. Sie müssen langfristige Markenassoziationen aufbauen, die dann aktiv werden, wenn der Käufer wieder in den Markt zurückkehrt. Das findet unweigerlich statt. Wann das der Fall ist, weiß kein Mensch. Das kann in wenigen Wochen oder erst nach Jahren der Fall sein. Aber wenn es so weit ist, muss das Marketing darauf vorbereitet sein.

Daraus folgt: Ist der potenzielle Kunde „Out-Market“, muss die Kommunikation klassisch wirken. Ist der Kunde aktiv „In-Market“, schlägt die Stunde der Online-Kommunikation. Sie muss seine aktive Sucheingabe erkennen und darauf mit geeigneten Maßnahmen reagieren und die Suche der Kunden auf die eigene Entität im Web lenken. Es führt kein Weg daran vorbei: Nur langfristig angelegte Kampagnen können wirken, in dem sie mit kreativen und emotionalen Momenten Kategorien im Gehirn erzeugen. Das funktioniert nur mit einem einzigen zentralen Markenversprechen. Dieses Versprechen trägt die Marke in das Langzeitgedächtnis. Dort verknüpft es sich mit vorhandenen Erlebnissen aus dem „Context-Memory“ und verankert die Marke an vorderster Stelle im Gedächtnis. Nur diese Art von Werbung wirkt. Wer das nicht akzeptieren will, der sollte alle Investitionen in sein Marketing einstellen und das Geld besser für einen wohltätigen Zweck spenden. Dort bewirken es weit mehr, denn jeder Euro in Pseudomarketing ist ein verlorener Euro.

Typische B2B-Produkt-Anzeigen erzielen keine Wirkung

Das B2B-Institut von LinkedIn hat auf seinem Portal die Studie „Anatomy of a Great Ad (Schwarz, 2021)“ publiziert. Diese Analyse basiert auf der Untersuchung von 600 B2B-Anzeigen. Diese Stichprobengröße gilt bereits als repräsentativ. Sie ist groß genug, um verlässliche und generalisierbare Aussagen über die Wirksamkeit von B2B-Anzeigen zu treffen. Eine Stichprobe dieser Größe deckt eine breite Vielfalt kreativer Stile, Branchen und Zielgruppen ab. Das macht die Ergebnisse robust und erhöht die statistische Relevanz. Der Einfluss von Ausreißern oder Zufallsergebnissen ist deutlich reduziert. Je größer eine Stichprobe, desto besser können die Ergebnisse auf alle B2B-Anzeigen übertragen werden. Das stellt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse sicher und bietet eine solide Grundlage für verlässliche Schlüsse.

Ein wesentlicher Schluss ist die Erkenntnis, dass 71 Prozent der B2B-Anzeigen keinen langfristigen Einfluss auf das Marktwachstum haben. Die typische B2B-Anzeige ist wirkungslos. Weder kann sie einen Kaufprozess aktivieren, noch schafft sie mentale Verfügbarkeit und damit eine Erinnerung, die den Kaufprozess zugunsten der Marke steuert. Die erwünschte Wirkung ist aller Regel – Abverkauf. Keine einzige der untersuchten Anzeigen führte zu signifikanten Ergebnissen im erwünschten Sinne.

Die Studie führt das auf schlechte kreative Gestaltung zurück. Zudem fehlt die emotionale Verbindung zur Zielgruppe. Typische Gestaltungselemente sind bei 71 Prozent Geschäftsumgebungen und Abbildungen von Produkten. Diese rufen entweder wenig oder gar keine positiven Emotionen hervor. Das führt zu einer kaum wahrnehmbaren Aufmerksamkeit und die Marke wird nicht erinnert.

Marken-Elemente werden häufig erst am Ende der Anzeigen gezeigt. 100 Prozent der Designer platzieren das Markenlogo erst am Ende. Das verringert die Markenerkennung. Für industrietypische Produkte wie abstrakte Software muss das Branding durch greifbare, kreative Elemente verstärkt werden. Kreative Elemente wie etwa ein gut gewählter Slogan oder Claim machen die Marke erkennbar und zahlen in die Positionierung ein. Wohl gemerkt: Erkennbar! Nicht wiedererkennbar, den das setzt voraus, das jemand die Marke vorher kannte. Erfolgreiche B2C-Anzeigen enthalten allesamt positive und emotional wirkende Elemente, die zur Erkennung der Marke beitragen. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Marken aus dem industriellen B2B ihre Anzeigen deutlich kreativer und emotionaler gestalten müssen. Und sie müssen gewährleisten, dass wichtige Markenelemente im Wahrnehmungsprozess frühzeitig

und kontinuierlich integriert sind. Nur dann kann eine B2B-Anzeige erfolgreich sein – aber immer nur langfristig wirken. Die Studie geht allerdings nicht auf die 95-5 Regel von John Dawes ein, aus der für jeden deutlich hervorgeht, dass selbst die kreativste B2B-Werbung nicht die geringsten Chancen hat, ihre ursprüngliche Absicht, den kurzfristigen Abverkauf zu erhöhen.

Die Hybris der verantwortlichen Ingenieure und ihr hochmütige Einstellung zu Marketing in der Unternehmenskommunikation äußert sich in kurzsichtigen, unstrategischen Maßnahmen, die weder langfristig wirken noch zur Markenbildung beitragen. Dadurch setzen mittelständische Unternehmen auf spontane, situative Werbemaßnahmen, ohne ein übergeordnetes Konzept zu verfolgen. Dabei zeigt sich immer wieder: Wer Kommunikation als bloße Informationsvermittlung oder kurzfristige Verkaufsförderung betrachtet, verschenkt enormes Potenzial.

Hier setzt Wirkungsmarketing an. Statt auf isolierte Einzelmaßnahmen setzt es auf eine strategische, langfristige Ausrichtung. Es stellt Markenaufbau, emotionale Bindung und mentale Verfügbarkeit in den Mittelpunkt. Nur wer systematisch und mit einer klaren Positionierung kommuniziert, kann sich im Markt nachhaltig behaupten und echten Wettbewerbsvorteil schaffen.

Kapitel 2

Wirkungsmarketing

*„Überragende Kommunikation ist gute Kommunikation.
Durchschnittliche Kommunikation ist schlechte Kommunikation.“*

Der Autor

Wirkungsmarketing®: Der Gamechanger im B2B

Das Konzept „Wirkungsmarketing“ ruht auf zwei tragenden Säulen: Es integriert zum einen alle wirkmächtigen Faktoren der Wahrnehmungspsychologie des traditionellen Marketings, die seit über 120 Jahren erforscht und erprobt sind. Zum anderen trennt es konsequent das „Outbound-Marketing“ von „Inbound-Marketing.“

Prof. Byron Sharp hat das Konzept der „Mentalen Verfügbarkeit“ entwickelt. Es besagt: Die Marke gewinnt den Wettbewerb um die Gunst des Käufers, wenn sie im Kaufprozess zuerst in die Erinnerung kommt. Prof. John Dawes formulierte die „95-5-Regel.“ Danach sind nur fünf Prozent der potenziellen Käufer aktuell kaufbereit im Markt. 95 Prozent sind also inaktiv – kehren aber sicher zurück zu den fünf Prozent. Nicht heute, nicht morgen, aber bald, abhängig von den Produktlebenszyklen der jeweiligen Märkte. Darauf baut das Konzept „Wirkungsmarketing“ auf. Es trennt konsequent Outbound-Marketing und Inbound-Marketing. Gleichzeitig kombiniert es traditionelles (Outbound-) Marketing mit digitalen Assets und KI zur Lead-Generierung (Inbound-) Marketing. Im B2B ist es üblich, Outbound und Inbound zu vermischen.

Zudem holt es zurück, was heute längst vergessen scheint: alle wirkmächtigen Faktoren der Wahrnehmungspsychologie, die im 20. Jahrhundert erforscht und erprobt wurden. Heute, im 21. Jahrhundert, spielen sie im Hype um Digitalisierung und KI keine Rolle mehr. Damit führt Wirkungsmarketing Unternehmen direkt in den „Blue Ocean.“ Der ist ein Managementkonzept von W. Chan Kim und Renée Mauborgne: ein weites, unberührtes Meer, fernab von jedem Wettbewerb. Hier ist man ganz für sich allein und kann die Schätze in aller Ruhe bergen. Wirkungsmarketing bringt Führungskräften das Potenzial, diesen Blue Ocean zu erreichen. Allein mit den Mitteln der Marketing-Kommunikation! Neuentwicklungen, Patente und Unique Selling Propositionen (USPs) sind durchaus hilfreich, aber nicht notwendig. Unternehmen sparen sich Arbeitsstunden und Entwicklungskosten. Das ist ein Gamechanger im industriellen B2B-Marketing.

So funktioniert „Wirkungsmarketing“

Outbound-Marketing konzentriert sich auf die 95 Prozent der inaktiven Kunden. Das genau ist die im B2B-Marketing disruptive Idee, mit der die Marke in den blauen Ozean navigiert – und dort zur Qualitätsmarke wird. Outbound meint „Klassische Werbung“ – online und offline. Wie im B2C sendet man monologisch eine einzige, merkfähige Botschaft. Ohne auf Antwort zu warten. Gemeint ist entweder ein Kampagnen-Slogan oder ein Marken-Claim. Diese müssen so gewählt sein, dass sie eine starke, werthaltige Botschaft transportieren, die eine Marke abgrenzt und positioniert – und sich so in Erinnerung bringt. Sie müssen möglichst oft an allen Markenkontaktpunkten wiederholt werden. So entsteht mentale Verfügbarkeit. Die Botschaft bleibt im Kopf haften. Im B2C ist das erfolgswahrscheinlich und üblich. Warum nicht im B2B?

Wirkungsmarketing ist im B2B disruptiv

Hinzu kommt ein stark wirkender Zusatzeffekt: Die Trennung von Outbound- und Inbound-Marketing eröffnet ein „Wurmloch“ in ein neues Werbe-Universum. Denn sobald die klassische Werbung im B2B von ihrer typischen Produktbezogenheit befreit wird, entstehen für die werbetreibenden Unternehmen völlig neue Spielräume. Kunden im B2B kaufen bekanntlich keine Produkte – sie kaufen Lösungen. Und genau diese Lösungen lassen sich nun in komplett neuen Bildwelten darstellen: kreativ, ungewöhnlich, aufmerksamkeitsstark. Starke Visuals erzeugen Aufmerksamkeit, starke Texte Interesse. Denn sie erklären nicht mehr umständlich in komplizierter Sprache, was das Produkt kann, sondern deuten oder interpretieren das Bild, erzählen eine „Story“ – und begründen intelligent, eingängig und merkfähig auf einer Metaebene, „warum“ die Lösung überlegen ist. Das schafft Aufmerksamkeit. Das verändert alles. Das ist ein Perspektivwechsel, der nicht vergleichbar ist, nicht kopierbar ist und auch nicht wettbewerbsfähig angreifbar ist. Wer so kommuniziert, schwimmt in den Blue Ocean, wohin der Wettbewerb nicht folgen kann.

Aber wo bleibt die technische Expertise? Inbound-Marketing ist der richtige Ort für technische Tiefe. Es ist Direktmarketing. Oder Dialogmarketing. Whitepaper, Case Studies, Fachberichte, Testimonials, E-Books, Webinare, Video-Tutorials. Diese Formate dienen als Responseverstärker bzw. Lead Magnets, um neue Kundenkontakte zu generieren. Gleichzeitig unterstützen sie sich gegenseitig, ganz nebenbei. Die mentale

Verfügbarkeit aus dem Outbound erhöht die Conversion-Rate im Inbound. Inbound hilft bei der Herstellung von mentaler Verfügbarkeit. Beide zusammen machen Produkte preisunabhängig und erhöhen die Margen, weil der Preis im Kaufprozess eine untergeordnete Rolle spielt.

Wirkungsmarketing wirkt kurz- und langfristig gleichzeitig

Wirkungsmarketing heißt so, weil es wirkt – sofort und dauerhaft. Es liefert schnelle Ergebnisse für den Vertrieb und verankert die Marke zugleich langfristig im Kopf der Zielgruppe. Möglichst auf Platz 1 oder 2 im Relevant-Set des Markenportfolios der Zielgruppen. Das funktioniert vollkommen unabhängig von Marktanteil, Umsatz, Patenten oder USPs. Dafür braucht es nur eine einzige Voraussetzung: ein starkes Qualitätsprodukt. Ein Produkt, das hält, was es verspricht. Versagt es am Markt, scheitert auch das beste Wirkungsmarketing. Denn nur ein starkes Qualitätsprodukt schafft die Grundlage für eine starke Qualitätsmarke. Und umgekehrt: Nur eine starke Qualitätsmarke bringt das volle Potenzial eines Qualitätsprodukts zur Entfaltung. Produkt und Marke bedingen sich gegenseitig – im Denken der Kunden und im Erfolg des Unternehmens.

Wirkungsmarketing bringt traditionelles Marketing zurück

Das Konzept „Wirkungsmarketing“ vereint das gigantische Wissen aus dem traditionellen Marketing mit Marketing-Automation und künstlicher Intelligenz. Damit macht es jede B2B-Kommunikation zum Wachstumsmotor. Es schafft kreative Spielräume, mit denen man die Aufmerksamkeit auf die eigene Marke projiziert. Es beendet Preiskämpfe gegen Billiganbieter zum Beispiel aus Fernost, die die mittelständische Industrie aus Europa niemals gewinnen kann. Wirkungsmarketing verkauft keine billigeren Funktionen, sondern erschafft mit Strategie systematisch Emotionen. Der Wert von Marken-Emotionen ist unermesslich. Dagegen hat der Billigheimer keine Chance. Wirkungsmarketing setzt dem Preiskampf ein Ende. Es setzt auf strategische Markenführung statt auf Preisdruck.

Durch gezielte Maßnahmen wie die Herstellung von mentaler Verfügbarkeit und dem unablässigen Streben nach Thought Leadership etabliert Wirkungsmarketing eine Qualitätsmarke in den Köpfen der Zielgruppen als bevorzugter Anbieter. Gleich-

zeitig ist es auch kurzfristig erfolgreich, indem es zuverlässig neue Leads generiert. Neue Kunden entwickeln eine Erwartungshaltung an die Qualität einer Marke. So steigert die Qualitätsmarke die Bereitschaft für höhere Preise. Wirkungsmarketing erhöht nicht nur die Marge, sondern stärkt auch das Markenimage – Konsumenten nehmen die Qualitätsmarke als wertig und exklusiv wahr. Das stärkt das Vertrauen und fördert Kundenloyalität. Wirkungsmarketing ist proaktiv und steht damit im direkten Gegensatz zum reaktiv operierenden Pseudomarketing.

Wirkungsmarketing ist nichts Neues, im B2C längst erprobt und erfolgreich. Es baut mit allen Instrumenten der Marketing-Kommunikation eine Qualitätsmarke auf. Mithilfe der klassischen Werbeformate und weiteren Marketinginstrumenten stellt das Wirkungsmarketing der physischen Verfügbarkeit der Produkte die mentale Verfügbarkeit der Marke zur Seite. Gleichzeitig fügt sie dem objektiven Mehrwert einer Marke einen subjektiven Mehrwert hinzu. Dieser subjektive Mehrwert unterscheidet die einfache Marke von der Qualitätsmarke und positioniert sie im Gedächtnis. Sobald der Kunde – aus eigenem Antrieb – vor dem Kauf steht, kommt ihm die Qualitätsmarke zuerst ins Gedächtnis. Ist die Qualitätsmarke physisch nicht verfügbar, kauft er die Qualitätsmarke, die in seinem Gedächtnis an zweiter Stelle steht. So funktioniert Marketing-Kommunikation. Es geht immer darum, im Bewusstsein der Menschen an der ersten Stelle zu stehen.

Das ist ein Naturgesetz im Marketing, das von Al Ries und Jack Trout entdeckt wurde: „Es ist besser, Erster zu sein als besser zu sein.“ Darum gilt dieses Prinzip auch im B2B. Darum arbeitet die Kommunikation im B2B mit identischen Wirkmechanismen wie im B2C. Wer das nicht glaubt, bleibt weit hinten im Gedächtnis der Menschen im Durchschnitt versunken. Wer es glaubt, wird künftig gigantische Gewinne einstreichen. Techniker glauben diesem Grundsatz prinzipiell nicht. Schuld sind ihre verhärteten Glaubenssysteme und ihre Ignoranz und ihre Unwissenheit gegenüber der tatsächlichen Macht des Marketings. Überzeugt dieses Prinzip an dieser Stelle bislang nicht, ist seine Richtigkeit bewiesen. Denn Menschen lassen sich nicht mit den Mitteln der Marketing-Kommunikation überzeugen. Umsätze lassen sich nicht durch den Versuch zur Überzeugung erhöhen.

Umsätze erhöhen und vervielfachen sich sogar, wenn sich die Bedarfsgruppen im richtigen Augenblick an die Marke erinnern. Nur die Qualitätsmarke ist dazu in der Lage. Trotzdem versucht die Marketing-Technokratie unablässig, mit ihren Produktanzeigen oder E-Mails zu überzeugen. Es funktioniert nicht. Es funktioniert deshalb

nicht, weil jeder Mensch (und jede Firma) als oberster Souverän über seinen Bedarf selbst entscheidet. Selbstverständlich unterscheiden sich die Märkte im B2B von denen im B2C. Das ist unbestritten. Wer daraus schließt, dass auch die Werbung als ein Instrument unter vielen in der Kommunikation unterschiedlich sein muss, der begeht einen dramatischen und teuren Fehlschluss. Wirkungsmarketing stellt konsequent auf die Unterschiede zwischen B2C und B2B ab, betont aber deren Gemeinsamkeiten. Doch zunächst muss an dieser Stelle einfach geglaubt werden, dass Werbung nur dann eine mächtige Waffe und Umsatztreiber sein kann, wenn sie mit oft wiederholten, merkfähigen Schlagworten systematisch Botschaften in das Gedächtnis der 95 Prozent inaktiver Kunden hämmert. Bei diesen inaktiven Kunden müssen nachweisliche Spuren in Form von neuronalen Verbindungen zwischen Synapsen – sogenannte Engramme – entstehen. Diese Engramme im Gehirn lassen an die Qualitätsmarke erinnern, sobald eine souveräne Kaufentscheidung ansteht. Nur diese Methode funktioniert wirksam.

Im B2B entscheiden Buying-Center

Diese gut erforschten Prinzipien gelten jedoch nicht nur im B2C. Sie wirken auch, und erst recht, im B2B! Allerdings sind Produkte und Entscheidungsprozesse im B2B weitaus komplexer. Das ist klar. Im B2B entscheiden sogenannte „Buying-Center“, und diese bestehen in der Regel aus mehreren Entscheidungsträgern. Aber auch die sind nur – Menschen. Das bedeutet: Die Kommunikation im B2B muss auf mehrere Personen wirken, bevor sich diese im Kollektiv zu einer Kaufentscheidung durchringen. Genau das tut die Qualitätsmarke.

Das steht im Gegensatz zu dem verhärteten Glaubenssystem der verantwortlichen Ingenieure, Kommunikation und Werbung haben sich nur an einen eng begrenzten Käuferkreis aus Fachexperten zu richten. Eine Qualitätsmarke wird eben nicht nur von ihrem begrenzten Käuferkreis wahrgenommen, sondern von einem sehr viel größeren Personenkreis, der sich um diesen Käuferkreis bildet. Also auch von jenen, die noch nie ein Produkt von dieser Marke gekauft oder zumindest angewendet haben. Es lässt sich dem Ingenieur plausibel erklären, warum das so ist:

Trumpf: Jeder deutsche Ingenieur kennt den Namen Trumpf und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er noch nie Werkzeugmaschinen oder Lasertechnik von Trumpf gekauft hat.

Festo: Jeder deutsche Ingenieur kennt den Namen Festo und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er noch nie deren Automatisierungstechnik oder pneumatische Systeme eingesetzt hat.

Weidmüller: Jeder deutsche Ingenieur kennt den Namen Weidmüller und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er noch nie Verbindungstechnik oder Elektroniklösungen von ihnen erworben hat.

Kuka: Jeder deutsche Ingenieur kennt den Namen Kuka und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er dort nie einen Industrieroboter oder Automatisierungslösungen bestellt hat.

Phoenix Contact: Jeder deutsche Ingenieur kennt Phoenix Contact und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er dort noch nie elektrische Verbindungstechnik, Industrieautomation oder Elektronik gekauft hat.

Würth: Jeder deutsche Ingenieur kennt den Namen Würth und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er noch nie Schrauben oder Befestigungsmaterialien von Würth bezogen hat.

Linde: Jeder deutsche Ingenieur kennt Linde und verbindet etwas mit diesem Namen – auch wenn er dort noch nie Industriegase für Großprojekte bestellt hat.

Ein Buying-Center im B2B ist vergleichbar mit einem Autokauf in der Familie. Auch hier hat man es oft genug mit einem Buying-Center zu tun. Die Ehefrau, der große Sohn, die kleine Tochter – und sogar der Hund sollten besser mit der Wahl des Familienvaters einverstanden sein. Das hat viele emotionale Aspekte. Technik und Funktion des Autos und oft auch der Preis spielen in diesem Entscheidungsprozess eine untergeordnete Rolle. Auch in den Entscheidungsprozessen in der Industrie spielen Emotionen eine sehr viel größere Rolle, als man denkt. Es geht um Emotionen wie Angst, die falsche Entscheidung zu treffen oder um das Vertrauen zu einer bewährten Marke. Die Auswahl des richtigen Herstellers ist mit Unwägbarkeiten und Risiken verbunden, gerade, wenn es um die Anschaffung neuer Maschinen und hochkomplexer Systeme geht. Was, wenn mit der neuen Anlage etwas schiefgeht? Was, wenn bei der Lieferung etwas nicht funktioniert? Was, wenn die Kollegen mit der Wahl nicht einverstanden sind? Jeder Anwender tendiert grundsätzlich zu jenem Anbieter, dem man vertraut. Vertrauen ist eine Emotion, die sich immer über längere Zeiträume aufbaut.

Gute Beziehungen zum Hersteller und gute Erfahrungen mit dem Produkt sind sicher die stärksten Faktoren für den Aufbau von Vertrauen. Daher bilden gute Produkte das Fundament für Vertrauen. Aber was passiert zum Beispiel, wenn ein neuer Hersteller mit guten Produkten noch keine Chance zum Aufbau von Vertrauen hatte? Oder erst gar nicht in Erwägung gezogen wird, weil sich niemand im Kaufprozess an seine Existenz erinnert? Der neue Anbieter sollte sich besser nicht darauf verlassen, dass sich die Entscheider im Buying-Center an die Produktanzeige mit überzeugenden Argumenten erinnern. Erstrecht sollte er nicht glauben, dass sich alle im Buying-Center von seiner Anzeige überzeugen ließen. Wäre das nicht etwas ... naiv? Vermutlich wurde diese Produktanzeige vom Kunden nicht einmal bewusst wahrgenommen, weil sie durch Pseudomarketing nur zufällig, wenn überhaupt, die Aufmerksamkeit einer einzigen Person im Buying-Center auf sich lenkt.

Und man sollte auch nicht darauf vertrauen, dass jemand systematisch und zeitintensiv im Internet nach alternativen Herstellern recherchiert und so zwangsläufig auf den neuen Hersteller mit den viel besseren Produkten stößt. Das passiert gelegentlich, etwa bei einem Vertrauensbruch, aber nicht in der Regel. Der Auswahlprozess für teure und komplexe Maschinen ist kompliziert. Preise, Konfigurationen, technische Spezifikation, Lieferfristen, Service und Garantieleistungen müssen bewertet und abgewogen werden. Das ist zeitintensiv – und riskant. Der Mensch neigt dazu, Zeitaufwand und Risiko zu minimieren. Er wendet daher etwas im Auswahlprozess an, das man in der Werbewirkungspsychologie eine „Heuristik“ nennt. Eine „Heuristik“ ist zum Beispiel eine vertrauensvolle Marke, die im Kaufprozess an erster Stelle, maximal an zweiter Stelle, in seiner Erinnerung steht. Daher ist im Wirkungsmarketing die Erinnerung an die Marke das wichtigste Kommunikationsziel aller möglichen Kommunikationsziele. Nicht die Überzeugung.

Der Kunde entscheidet immer selbst, wann er kaufen will

Wirkungsmarketing trägt dem Rechnung. Es versucht nicht, über klassische Werbung auf der Produktebene zu überzeugen. Das kann jeder an sich selbst beobachten. Niemand trinkt eine Coca-Cola, nur weil er eben ein Werbeschild von Coca-Cola gesehen hat. Niemand bestellt einen A4, weil er gerade einen TV-Spot von Audi gesehen hat. Niemals würde Audi mit kWh, Newtonmeter oder anderen technischen Argumenten zum Kauf überreden wollen. Werbung funktioniert so nicht. Kein Empfänger von Werbung lässt sich seine Souveränität im Kaufprozess aus der Hand nehmen. Wer-

bung funktioniert, wenn der Zeitpunkt zum Kauf gekommen ist und sich der Kunde und seine ganze Familie oder das Buying-Center an die Marke, ihre Funktionen und ihre Werte erinnern.

Wirkungsmarketing stellt Erinnerung an die Marke her

Das ist die wesentliche Erkenntnis, die dem Konzept Wirkungsmarketing zugrunde liegt. Auch im B2B muss zum Beispiel die Werbung Erinnerung an die Marke herstellen, aufrechterhalten und über emotionale Texte und starke Bilder mental verfügbar machen. So positioniert sich die Marke irgendwann fest im kollektiven Gedächtnis einer Branche. Dann wird sie zur Qualitätsmarke. Wenn das gelingt, strahlt die Qualitätsmarke weit über ihre Branche hinaus. Dies steht in einem krassen Gegensatz zum Pseudomarketing, das sich auf die Auflistung von Produktvorteilen konzentriert und fälschlicherweise davon ausgeht, dass rationale Argumente allein den Kaufanreiz schaffen. Genau das ist jedoch das verhärtete Glaubenssystem, das dem allgegenwärtigen Pseudomarketing zugrunde liegt – und viel Geld vernichtet. Wirkungsmarketing baut über Erinnerung eine Qualitätsmarke auf, die alle Produkteigenschaften auf einen einzigen Punkt in Form eines erinnerungsfähigen Claims oder Slogans konzentriert. Claims und Slogans werden jedoch von Ingenieuren als lächerliche Werbesprüche abgetan. Und das oft sogar zu Recht, weil die Funktion von Claims und Slogans in der Marketing-Technokratie ebenso wenig verstanden und ebenso regelmäßig missbraucht wird.

Physikalische Verfügbarkeit

Im B2B gibt es tatsächlich einen gravierenden Unterschied zu den B2C-Märkten. Audi stellt die mentale Verfügbarkeit seiner Marke überwiegend nicht nur durch Werbung her, sondern durch physikalische Verfügbarkeit seiner Autos auf der Straße. Die Marke Audi ist durch ihre bloße physikalische Präsenz durch Millionen Audis auf unseren Straßen verfügbar. Jeder Audi ist sein eigener Werbeträger. Er begeistert seine Fans auf der Autobahn oder im Parkhaus emotional nicht nur durch Technik, sondern allein durch seine Erscheinung. Alles zusammen schafft Begehrlichkeit und garantiert den Erfolg dieser Marke bei ihren Fans. Klassische Werbung spielt hier zwar auch eine Rolle, jedoch eher eine untergeordnete. Werbung wird tatsächlich nicht unbedingt benötigt. Aber das ist purer Luxus für eine Marke wie Audi. Sie hat sich ihre Position als dritte Marke in der Oberklasse neben Mercedes und BMW über fünf Jahrzehnte durch einen strategisch durchdachten Verbund aus Produkt-, Preis-, Place- und Promotion-Politik hart erarbeitet. Diesen Luxus haben neue Marken nicht. Erst recht nicht im industriellen B2B. Im B2B sind viele Produkte so gut wie unsichtbar. Daher muss ein

Produkt, das in der Öffentlichkeit physikalisch unsichtbar ist, erst recht mental verfügbar sein. Der einzige Weg, diese gezielt gesteuert, dauerhaft und regelmäßig herzustellen, ist und bleibt – klassische Werbung. Wer also meint, dass die klassische Werbung durch Internet und Digitalisierung an Bedeutung verloren hat, irrt. Gerade im B2B ist man mehr auf sie angewiesen als jemals zuvor. Im B2B sind die Anwender meist ein kleiner, elitärer Kreis aus wenigen Spezialisten. Für Spezialisten muss eine B2B-Marke nicht nur mental verfügbar sein, sie muss auch überzeugen. Aber hier endet die Funktion der klassischen Werbung. Andere Kommunikationsformen müssen übernehmen.

Wirkungsmarketing ist wie eine Symphonie

B2B-Marken brauchen, anders als im B2C, Expertise. Aufmerksamkeit und die Erinnerung an den Marken-Kern herzustellen, ist das eine. Den Marken-Kern mit Expertise glaubwürdig zu begründen, ist das andere. Darum muss es eine Aufgabenteilung zwischen den Kommunikationsinstrumenten geben. Das eine Instrument transportiert die Marke in die Erinnerung, das andere Instrument lädt die Marke mit Expertise auf. Wirkungsmarketing sendet Stereo über zwei verschiedene Kanäle an dieselben beiden Ohren. Und damit das gut klingt, müssen die Kommunikationsinstrumente zu einer Symphonie orchestriert werden.

Über die monologischen ATL-Kanäle verschickt es einfache, merkfähige Markenbotschaften in das Unterbewusstsein der B2B-Spezialisten. Das stellt die mentale Verfügbarkeit der Marke bei diesen Zielgruppen her – ein Konzept, das Byron Sharp als essenziell für erfolgreiche Markenkommunikation beschrieben hat (vgl. Byron Sharp). Parallel dazu übertragen die BTL-Kanäle die komplexen Inhalte der Produkte. Damit wird die Marke als Thought-Leadership etabliert.

Thought-Leadership stellt Vertrauen her

Wirkungsvolles Marketing im B2B hat immer dasselbe Ziel: Stets strebt es nach Thought-Leadership. Das ist die höchste Form der Expertenpositionierung. Der Begriff „Thought-Leadership“ stammt aus dem Marketing-Management. Joel Kurtzman, Redakteur beim Harvard Business Review und Gründer des Strategy+Business Magazins, prägte den Begriff für Experten, deren Ideen in ihrem Fachgebiet maßgeblich sind. Thought-Leader teilen innovatives Wissen, um führende Positionen in ihrer Branche zu erreichen. Das Konzept dient dem Aufbau von Vertrauen, der Kundengewinnung und der Stärkung von Marken. Dies geschieht durch Veröffentlichungen, Konferenzen und soziale Medien. Thought-Leadership ist heute ein strategischer Bestandteil

moderner Marketing- und Kommunikationsstrategien, sowohl im B2B als auch B2C.

LinkedIn eignet sich gut für diese Strategie, denn es ist eine Plattform, die von Fachleuten und Entscheidern genutzt wird, um Informationen zu sammeln, Netzwerke zu pflegen und sich über Branchentrends auf dem Laufenden zu halten. Die Algorithmen von LinkedIn bevorzugen Inhalte, die den Nutzern einen Mehrwert bieten – sei es durch neue Erkenntnisse, relevante Diskussionen oder nützliche Informationen. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Botschaften regelmäßig mit wertvollem Content aktualisieren und an die spezifischen Bedürfnisse und Interessen ihrer Zielgruppe anpassen. Content ist und bleibt daher – King. Leider wird dieser Kanal im Pseudomarketing überwiegend nicht zum Aufbau von Thought-Leadership eingesetzt.

Statt die Firmenpräsenz auf LinkedIn mit wertvollem Fachwissen zum Hotspot für Experten auszubauen, werden belanglose Eventbilder zur Selbstdarstellung veröffentlicht – oder als Werbekanal zur Vorstellung von Produkten missbraucht. Google eignet sich nicht zum Markenaufbau. Es reagiert negativ auf sich ständig wiederholende Werbebotschaften. Die Algorithmen von Google sind darauf ausgelegt, Nutzern die relevantesten und interessantesten Anzeigen zu präsentieren. Wenn eine Anzeige immer wieder denselben Slogan verwendet, verliert sie für Google schnell an Relevanz. Dies führt zu geringeren Klickzahlen und einer schlechteren Performance der Kampagne. Google Ads Kampagnen benötigen wechselnde Inhalte, die den Suchintentionen der Nutzer besser entsprechen.

Das wiederum führt zu besseren Platzierungen und geringeren Kosten pro Klick (CPC). Zudem erkennt Google die Anzahl der Leser und ihre Lesedauer von Inhalten. Damit ist hochwertiger Content auch wichtig für die SEO. Google Ads zwingt den Werbetreibenden sogar, unter seinen Keywords 15 variierende Botschaften einzustellen, damit sich diese in ihren Suchtreffern randomisiert in immer neuen Varianten präsentieren. So lässt sich eine Marke klassisch nur schwer positionieren.

Der Vertrieb kommt am Wirkungsmarketing nicht vorbei

Gleichzeitig stellen diese wichtigen Kanäle direkte Kundenkontakte her und erzielen die kurzfristig wirkenden Kommunikationsziele, die insbesondere vom Vertrieb eingefordert werden. Damit kann sich der Vertrieb dem Konzept Wirkungsmarketing nicht entgegenstellen. Im Gegenteil, der Vertrieb bekommt mehr, als er fordert: Zu seinen Leads erhält er die Aussicht auf eine Qualitätsmarke, die sich im Wettbewerb mit Premiumpreisen sehr viel stärker durchsetzen kann. Das reduziert Preiskämpfe und erhöht Gewinnmargen. Vertriebsziele werden leichter durchgesetzt.

Das Zusammenspiel dieser beiden grundlegend unterschiedlichen Kommunikationsstrategien – ATL zur Markenbildung und BTL zur Etablierung von Thought-Leadership und zur Gewinnung wertvoller Kundenkontakte – lässt über die Zeit eine starke B2B-Qualitätsmarke entstehen. Diese wird im Moment der Kaufentscheidung erinnert und multipliziert so den Erfolg des Unternehmens. Sämtliche Ansprüche, die in der klassischen Kommunikation in Form des Claims erhoben werden, müssen in der BTL-Kommunikation glaubwürdig bewiesen und erfüllt werden. Diese duale Kommunikationsstrategie formt die Qualitätsmarke, hält sie präsent und vermittelt gleichzeitig die notwendige Expertise, die für den Erfolg im industriellen B2B entscheidend ist. Dieses Wirkprinzip lässt sich auf die folgende Formel reduzieren:

$$\text{Marke} + \text{Thought-Leader} = \text{Qualitätsmarke}$$

Wirkungsmarketing bringt neue Freiräume in das B2B-Marketing

Wirkungsmarketing ist der Gamechanger im industriellen B2B-Marketing. Es erschließt allen Unternehmen aus dem industriellen B2B ein Universum an neuen Gestaltungsmöglichkeiten, wie sie im B2C schon lange erfolgreich praktiziert werden. Das revolutionäre Potenzial des Wirkungsmarketings im industriellen B2B liegt in seiner Fähigkeit, die traditionellen Grenzen der B2B-Kommunikation zu durchbrechen. Grenzen überwindet man nur mit Intelligenz. Intelligentes Marketing macht einen intelligenten Eindruck. Denn im Wirkungsmarketing ist die Kreation bei der Kampagnen-Entwicklung nicht mehr auf das Abbilden von Produkten und deren Vorteile reduziert. Stattdessen kann sie nun ihrer Fantasie – zum Wohle des Unternehmens – mit ungewöhnlichen Ansätzen und intelligenten Ideen freien Lauf lassen. Intelligente Ideen erzeugen auf einer Metaebene einen intelligenten Eindruck vom Unternehmen, unabhängig von der Intelligenz seiner Produkte. Unternehmen aus dem industriellen B2B entfliehen dem Durchschnitt! Allein mit den Mitteln der strategischen Marketing-

Kommunikation. Ohne USPs, ohne teure Neuentwicklungen von Produkten können nun Unternehmen mit ihren Qualitätsmarken weithin sichtbar über ihren Wettbewerb herausragen. Das schafft nicht nur Neugier, zieht nicht nur die Aufmerksamkeit der Märkte auf sich, sondern reflektiert sich auf die gesamte Gesellschaft, die den Wert mittelständischer Industriemarken besser verstehen und einordnen kann. Diese hohe Aufmerksamkeit erhöht zwangsläufig das Bewusstsein für die Marke und für die Werte, die sie repräsentiert. Genau dieser Effekt multipliziert den Erfolg des Unternehmens.

Wirkungsmarketing kostet weniger als Pseudomarketing

Ein besonders wichtiger Aspekt des Wirkungsmarketings ist, dass es nicht zwangsläufig zusätzliche finanzielle Mittel erfordert. Im Gegenteil, alle verfügbaren Mittel werden so optimal aufeinander abgestimmt, dass entweder Kosten eingespart oder die Kommunikationswirkung erhöht wird. Damit etabliert sich jede Marke auf jedem Markt zu einer gewinnbringenden Qualitätsmarke.

Das gilt für kleine regionale Märkte ebenso wie für eine nationale Marke oder einen internationalen Konzern. Jedes Unternehmen hat Zugriff in seinem Markt auf einen Werkzeugkasten aus Kommunikationsinstrumenten. Dem Handwerksmeister Schmitt in Mittelland stehen seine Einsatzfahrzeuge zur Verfügung, seine Arbeitskleidung, die Werbeplätze im regionalen Sportverein, der öffentliche Personenverkehr, die hiesigen Litfaßsäulen und Plakatträger, das regionale Wochenblatt, Postwurfsendungen, das Schwarze Brett im Supermarkt, die Internetseite seiner Heimatgemeinde. Jeden dieser Werbeträger kann er strategisch klug für sich einsetzen.

Je nach seinen finanziellen Möglichkeiten kann er auch preisgünstig mentale Verfügbarkeit herstellen und seinen Namen zur Qualitätsmarke in seiner Region aufbauen. Natürlich immer unter der Voraussetzung, dass seine Leistungen halten, was sie versprechen. Das Gleiche gilt entsprechend für nationale und internationale Unternehmen aus dem industriellen Mittelstand. Allen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stehen die gleichen Türen offen zum Aufbau einer Qualitätsmarke wie den großen Weltkonzernen. Allein, sie müssen sich von ihren verhärteten Glaubenssystemen lösen und Marketing-Kommunikation als strategisches Mittel für ihren Erfolg begreifen.

„Elegance is not about being noticed, it's about being remembered.“

Giorgio Armani

Kommunikation muss elegant sein

Eleganz zeigt, dass die Kommunikation eines Unternehmens durchdacht, stilvoll und zielgerichtet ist. So wie Kleider Leute machen, macht Eleganz Marken. Stil vermeidet Überladung und unnötige Komplexität. Eleganz setzt auf Klarheit, Einfachheit und eine wertvolle Gestaltung. Dadurch steht die Markenbotschaft im Zentrum der Aufmerksamkeit. Eleganz zeigt sich in der Wahl der Worte, der Anmut der Bilder – und im Zusammenwirken der gesamten Ästhetik einer Kommunikation. Ein Aspekt, der in der Marketingliteratur noch nie betrachtet wurde.

„Wie viele Geräte verkaufen wir mehr, wenn wir teures Material einsetzen?“ Kaum ein Satz verdeutlicht besser die ignorante Einstellung von Ingenieuren gegenüber Marketing. Mit diesem Satz killen sie jede Investition in Stil und Geschmack. Das ist nicht ihr Ding. Ingenieure legen selten gesteigerten Wert auf das Erscheinungsbild ihres Unternehmens. Erst recht nicht, wenn es etwas kostet. Das offenbaren ihre Messstände. Hier stapeln sich Produkte, Werkzeuge und Maschinenteile. Kabel schlängeln sich über die Tische und verteilen sich über den Stand. Prospekte liegen verstreut herum, die Oberflächen ihrer Präsentationstische wirken abgenutzt. Grelles Licht erleuchte diese Szenerie und verstärkt den kalten, überladenen, technokratischen Eindruck. Ihre Messerückwände sind mit langweiligen Industrie-Bildern bedruckt, mit Informationen übermäßig beladen. Das Auge weiß nicht, wohin es blicken soll. Die Funktion ihrer Produkte steht im Mittelpunkt, nicht ihre Botschaft.

PowerPoint-Präsentationen von Ingenieuren erschlagen ihr Publikum mit unzähligen Diagrammen, die aussehen wie der Bauplan einer Raumstation. In einem Nebel aus Fachbegriffen, Zahlen und unnötigen Details stechen pseudowitzige Clip-Art-Bildchen hervor. Unzählige Schriftarten sollen in einem Wirrwarr aus Größen und Farben Produkt-Merkmale hervorheben. Was allerdings nicht funktioniert, weil ihre Folien wirken, als hätte jemand eine Rumpelkammer digitalisiert. Ähnlich sieht es in ihren Werbeanzeigen aus. Jeder Freiraum wird genutzt, um noch eine Information unterzubringen. Aufzählungen von Funktionen, Störer mit Rabattaktionen und der unvermeidlichen Call-to-Action (auf den besteht die Marketing-Technokratie) müssen auch noch irgendwie untergebracht werden. Das soll den Leser überzeugen, jetzt zu kaufen. Für eine gut inszenierte, zentrale Aussage bleibt kein Platz. Der Claim? Unwichtig! Der fällt

dem Platzmangel zuerst zum Opfer. Fehlender Stil offenbart sich auch in ihren trostlosen „Give-aways“: Ihre Brillenputztücher, Kaffeetassen, Thermoskannen, Wandkalender oder Notizblöcke wirken freudlos und kommunizieren auf der Metaebene Einfallslosigkeit. Die Geschmacks- und Ideenlosigkeit ihrer Give-aways verramscht das Erscheinungsbild ihres Unternehmens. Sie sollen ihre „Marke“ in die Unternehmen tragen. In Wahrheit zerstören sie das Erscheinungsbild ihrer Marke. Niemand freut sich über ein Brillenputztuch, wenn schon fünf in den Schubladen herumfliegen. Ihre Thermoskannen aus dem Schäfershop wandern ebenso im Müll wie ihre Notizblöcke und Wandkalender von Flyeralarm. Ihre billigen Kugelschreiber, auf denen ihre stolzen Logos prangen, überleben nicht einmal den Messe-Tag und verunreinigen das Messegelände. So sieht Marketing aus, wenn es von Ingenieuren verantwortet wird. Idee? Stil? Geschmack? Eleganz? Alles überbewertet, unwichtig, unnötig.

Das Erscheinungsbild einer Marke wird nicht nur durch ihre Produkte geprägt, sondern auch durch die Markenkontaktpunkte, zu denen auch Messestände, PowerPoint-Präsentationen oder Kugelschreiber zählen. Alle diese Kommunikationsmittel sollten Eleganz ausstrahlen und mithelfen, zentrale Marken-Botschaften klar, ansprechend und mühelos zu vermitteln. Es geht darum, Inhalte so zu gestalten, dass sie nicht nur informativ, sondern auch ästhetisch ansprechend und emotional wirken. Darum sollte man unverwechselbare Give-aways entwickeln, die ein echtes „Aha-Erlebnis“ schaffen. Entweder greifen sie die Kampagnenidee auf, führen diese fort oder stehen in einem anderen Bezug zur Marke. So entsteht ein eleganter und stimmiger Eindruck. Eleganz im Marketing schafft eine positive Wahrnehmung der Marke, signalisiert Professionalität und stärkt das Vertrauen der Kunden. Eleganz sorgt für einen positiven ersten Eindruck. Wenn Kunden eine ästhetisch ansprechende und gut durchdachte Kommunikation wahrnehmen, verbinden sie diese sofort mit Qualität und Seriosität.

Eine elegante Präsentation der Marke beeinflusst die Wahrnehmung nachhaltig und erzeugt Wertschätzung. Leitende Ingenieure tragen Uhren von Omega, Anzüge von Armani und fahren Mercedes. Damit bringen sie ihren Erfolg zum Ausdruck. Denn Eleganz strahlt Professionalität aus. Professionalität stärkt das Vertrauen ihrer Kunden. Wie die Kleidung einer Person die Einstellungen zu ihr prägt, neigen Menschen dazu, einem Unternehmen zu vertrauen, wenn es elegant auftritt. Eleganz signalisiert, dass das Unternehmen Wert auf Details legt und Qualität schätzt. Marketing-Kommunikation mit Stil stellt eine tiefere emotionale Verbindung zum Kunden her. Ästhetik ruft positive Gefühle hervor und integriert die Marke in das tägliche Leben der Kunden. Das führt langfristig zu einer stärkeren Markenbindung.

In einem mit Technik überfüllten Marktumfeld hebt sich die Eleganz deutlich von der Konkurrenz ab. Wenn die Kommunikation einer Marke durchgehend elegant wirkt, ist sie einzigartig und unverwechselbar. Dies trägt zur Unterscheidung der Marke bei und hilft, sie in den Köpfen der Kunden zu verankern. Eleganz trägt auch langfristig zur Markenkonsistenz bei. Eine elegante Marke bleibt im Gedächtnis und wird immer wieder mit Qualität und Verlässlichkeit assoziiert. Das hilft, langfristig Kunden zu binden und die Marke erfolgreich zu positionieren. Elegante Marketing-Kommunikation nutzt hochwertige Materialien, ansprechende Designs und konsistente Botschaften, um ein kohärentes und überzeugendes Markenbild zu schaffen. Sie inszeniert wirkungsvoll auf großen freien Flächen das „Warum“ ihrer Marke. Sie sorgt dafür, dass jede Interaktion mit der Marke positiv und angenehm ist, was letztlich zur Stärkung der Marke und ihrer Positionierung beiträgt. Damit ist Eleganz ein wichtiges Mittel in der strategischen Ausrichtung einer Marke. Insbesondere in techniklastigen Branchen, die oft von schmuckloser, kalter Technokratie geprägt sind, macht allein das elegante Auftreten einer Marke den Unterschied. Und prägt den Charakter der Marke. Und ihre Qualität...

„Marken werden verkauft, Qualitätsmarken werden gekauft.“

Der Autor

Die Macht der Qualitätsmarke

Das primäre Kommunikationsziel von Wirkungsmarketing ist der Aufbau einer Qualitätsmarke. Diese multipliziert Umsätze. Nachweislich! Sie ist der einzige wirksame Schutz gegen Commoditisierung und im Preiskampf gegen billigere Anbieter, insbesondere aus Fernost. Der Grund: Sie schafft Begehrlichkeit. Darum wird sie nicht verkauft, sondern gekauft.

Westliche Wertesysteme basieren auf dem Schutz der Menschenrechte, der Würde des Einzelnen, der Achtung vor der Natur und dem freien Fluss von Ideen und Innovationen. Diese Werte bieten nicht nur einen wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil, sondern berühren die Herzen, wecken Emotionen. Kunden, Investoren und ... Bewerber entscheiden sich nicht nur für Produkte, sondern für eine Marke, die für Werte und einzigartige Qualitäten steht. Das ist eine Qualitätsmarke. Hier liegt der wahre Hebel im industriellen B2B: Die Qualitätsmarke aktiviert tiefe, emotionale Verbindungen, mit denen man nicht nur die Gehirne der Menschen anspricht, sondern auch ihre Herzen gewinnt.

Die Antwort auf das „Warum“ ermöglicht Unternehmen, sich von den reinen Rationalisierungen ihrer Produkte zu lösen und ihre Marke emotional aufzuladen. Sie nutzen die Kraft der Emotionen, um eine Bindung aufzubauen, die über den Preis oder die Funktionalität eines Produkts hinausgeht. Westliche Werte wecken Stolz, vermitteln Vertrauen und geben ein Gefühl der Zugehörigkeit zur westlichen Kultur.

Wer die westliche Kultur ablehnt, der ist eben nicht jener Kunde, den sich verantwortungsvolle Unternehmer wünschen. Ihre Kommunikation konzentriert sich auf diejenigen, die sich mit dem Kauf einer Qualitätsmarke mit den Werten und der Vision des Unternehmens identifizieren, und nicht nur Technologien zu einem billigen Preis wünschen. Die Märkte sind groß genug für alle. Dafür zahlen Kunden gerne höhere Preise, so wie sie gerne höhere Preise für Eier von glücklichen Hühnern, Fleisch aus artgerechter Tierhaltung oder gesunde Lebensmittel aus biologischem Anbau ausgeben. Das ist eben – Qualität. Und die hat ihren Preis.

Marke vs. Qualitätsmarke

Für Geschäftsführer im B2B besteht die Marke meist aus dem Namen des Unternehmens oder dem Produkt. Dazu gibt es ein Logo. Mit der Ausarbeitung eines tollen Corporate Designs von einer teuren Werbeagentur ist damit das Konzept Marke für Ingenieure und ihre Marketingtechnokratie in der Regel abgehakt. Doch in Wahrheit haben sie bis zu diesem Zeitpunkt viel Geld für ein eingetragenes Warenzeichen ausgegeben. Ein solches steht ganz am Anfang, am Start eines Unternehmens, wenn es im Handelsregister eingetragen wird. Mehr ist das nicht. Um den Begriff „Marke“ in allen seinen Dimensionen und Bedeutungsebenen leichter von einem eingetragenen Warenzeichen abzugrenzen, muss ein besserer Begriff her: die „Qualitätsmarke.“ Diese steht ganz am Ende von viel Arbeit und einer erfolgreichen Branding-Strategie. Diese setzt das Qualitätsprodukt voraus. Ohne dem läuft nichts.

Ohne Qualitätsprodukt ist die Qualitätsmarke nicht möglich. Die Qualitätsmarke und das Produkt, für das sie steht, ist bekannt in der Branche – und weit darüber hinaus. Sie steht sowohl für bestimmte Produkteigenschaften als auch für den gesamten Wertekanon eines Unternehmens. Sie löst Emotionen aus, wie Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit, und in vielen Fällen sogar Sympathie. Doch ihre allerwichtigste Funktion gerade im B2B ist: Im alles entscheidenden Kaufprozess wirkt die Qualitätsmarke durch ihre mentale Verfügbarkeit (Sharp, 2010) an allererster Stelle im Relevant-Set der Käufer. Und wird im Kaufprozess an allererster Stelle erinnert. Damit schafft die Qualitätsmarke genau den Erfolg, den sich alle wünschen. Darum ist die Qualitätsmarke gerade im B2B von allergrößter Bedeutung. Aber warum erkennen Ingenieure das nicht?

Die Bedeutung der Marke wird schon in der Schule gelehrt. Es zählt somit zum grundlegenden Allgemeinwissen – erst recht von hochgebildeten Ingenieuren und ihrer hochgebildeten Marketing-Technokratie. Welche Funktionen Marken tatsächlich haben: Sie wirken wie Leuchttürme, die den Märkten Eigenschaften und Kompetenzen signalisieren. Das vermeidet umständliche Erklärungen, wie sie Ingenieure stets vornehmen. Es ist schlicht unverständlich: So gut wie alle Akteure im B2B reduzieren ihre Marken allein auf den Namen und ein Logo. Sie unternehmen nichts, rein gar nichts, ihre Marke kurz und prägnant mit wichtigen Eigenschaften und schlagkräftigen Werten in Verbindung zu bringen oder wie man in der Fachsprache sagt: „Aufzuladen.“ Wirkungsmarketing tut genau das. Seebacher weist in seinem „Praxishandbuch B2B-Marketing“ (Seebacher, 2021) mit Recht darauf hin: Erfahrene Verkäufer im

Vertrieb wissen genau, dass ihre Kunden Entscheidungen selten rational treffen. Auch wenn sie das niemals zugeben. Kunden erwerben nicht nur ein Produkt, sondern das Gesamtpaket einer Qualitätsmarke – den Ruf des Unternehmens, seine Glaubwürdigkeit, seine finanzielle Stabilität, seine Problemlösungskompetenz und seine Branchenrelevanz. Es sind exakt diese weichen Faktoren, die in aller Regel den Ausschlag geben. Nicht die besseren Funktionen und ihre besseren Preise. Eine starke Qualitätsmarke verdichtet Werte und bringt sie in einem durchdachten Narrativ zum Ausdruck. Sie erfüllt emotionale Bedürfnisse ihrer Käufer. Und sie macht Mitarbeiter stolz. Und sie verkauft sich wie warme Semmeln.

Die Qualitätsmarke überstrahlt den Durchschnitt

Ein Unternehmen mit einer Qualitätsmarke macht nicht nur seine Qualitätsprodukte, sondern auch seinen hochwertigen Wertekanon mental verfügbar und damit sichtbar – und weit über die Grenzen ihrer Märkte – wahrnehmbar. Damit ist sie ein strategischer Wettbewerbsvorteil. Nicht nur gegenüber dem direkten Wettbewerb, sondern vor allem gegenüber den emotionslosen Marken und gesichtslosen Produkten einer menschenfeindlichen Autokratie aus Fernost. Sie stellt mentale Verfügbarkeit her. Sie repräsentiert authentisch das Unternehmen und steht für alles, was für ihre Zielgruppen, Mitarbeiter und Stakeholder wichtig und ansprechend ist. Das lässt die Millionen Pseudomarken aus dem Wettbewerb, insbesondere aus China blass aussehen und erzeugt gleichzeitig ein Begehren nach der Qualitätsmarke. Sie ist ein Bollwerk gegen blasse Billiganbieter.

Die Qualitätsmarke setzt sich zusammen aus ihrem objektiven und ihrem – wahrgenommen – subjektiven Nutzen. Der objektive Nutzen vereint alle technischen Aspekte der Marke wie Funktionen, Preise, Lieferfristen etc. Im subjektiven Nutzen sammeln sich alle menschlichen Dimensionen und Emotionen. Es ist jedoch allein der subjektive Nutzen, der Unternehmen in gesättigten Märkten unterscheidbar macht. Er überstrahlt den objektiven Nutzen der Marke. Wenn eine Marke zu strahlen beginnt, ist sie eine Qualitätsmarke. Diese Ausstrahlung erzeugt die Energie für das Wirkungsmarketing. Wirkungsmarketing ist vor allem dann wichtig, wenn der objektive Nutzen generisch und austauschbar geworden ist. Das kann aber nur funktionieren, wenn der subjektive Nutzen auch wahrgenommen wird. Darum macht Wirkungsmarketing den subjektiven Nutzen mental verfügbar und stellt den subjektiven Nutzen in den Mittelpunkt seiner Marketing-Kommunikation. Doch keine Angst: Der objektive Nutzen

kommt dabei nicht zu kurz. Er ist genauso wichtig. Der objektive Nutzen begründet den subjektiven Nutzen. Man braucht ihn, damit die Marketing-Kommunikation authentisch bleibt. Er dient als glaubwürdige Begründung für den subjektiven Nutzen und wird indirekt mit kommuniziert.

Marken verkaufen Produkte – Qualitätsmarken verkaufen Werte

Das allerdings ist eine hohe Verständnishürde für Ingenieure und ihre Marketing-Technokratie. Diese kommunizieren stets nur den objektiven Nutzen. Ihr Verständnis geht immer davon aus, dass es im B2B keine emotionalen Gründe für einen rationalen Kauf gibt. Kommunikation darf ihrer Meinung nach nicht emotional sein. Sie nehmen an, dass Markenwerbung bei irrational im B2C agierenden Konsumenten zwar funktioniert, in der Geschäftswelt dominieren jedoch rationale und strenge hierarchische Entscheidungsprozesse. In einer frühen Marktphase kann ein Unternehmen tatsächlich ohne Markenwerbung erfolgreich sein. Zu Beginn wachsen die Umsätze oft durch Mundpropaganda und wiederkehrende Geschäfte, vorausgesetzt, die Produkte sind zuverlässig und ihren Preis wert. Auch so kann eine gute Marke entstehen. Ist das Unternehmen zudem mit guten Produkten innovativ, effizient und hat eine engagierte Vertriebsorganisation, findet organisches Wachstum eine Zeit lang nach rein rationalen Kaufgründen statt.

Irgendwann jedoch erreicht jedes Unternehmen einen Wendepunkt. Die Innovationsrate verlangsamt sich, Kosten und Preise wurden so weit wie möglich gesenkt, der Pool an leicht zugänglichen Geschäftsmöglichkeiten schwindet. Um weiteres organisches Wachstum zu fördern, wird strategische Marketing-Kommunikation notwendig. Viele große Technologieunternehmen befinden sich jetzt an diesem Punkt. Hier haben Ingenieure recht: In den Einkaufsabteilungen herrschen Compliance-Vorschriften, Ausschreibungspflichten und andere Faktoren, die den „Mensch“ maximal ausgrenzen sollen. Menschliche Schwächen im Entscheidungsprozess sollen möglichst klein gehalten werden. Allerdings ziehen sie aus den Erfahrungen aus der frühen Marktphase den falschen Schluss, in der Marketing-Kommunikation geht es allein um objektive Parameter wie Lieferpreis, Technik oder Lieferzeit. Jeder gute Verkäufer weiß aber: Ihre Kunden entscheiden immer emotional. Auch im B2B.

Und das sogar in ihrer überwiegenden Mehrheit. Menschen kaufen so gut nie Funktionen zu einem möglichst niedrigen Preis, auch wenn sie es nie zugeben. Wäre es

so, dürfte es Luxusmarken wie Mercedes, Rolex oder Armani nicht geben. Wer diese Marke erwirbt, kauft mehr als ein Auto, eine Uhr oder einen Anzug. Der Mensch kauft das Image dieser Marken, ihren Ruf. Richtig, das ist B2C. Mit Qualitätsmarken im B2B wie Metabo, Hilti oder ZF kaufen sie satt dessen Sicherheit, Stabilität, die Fähigkeit, Probleme zu lösen, den Einfluss in den Branchen und – Compliance, ihren Beitrag in eine stabile Gesellschaft in der Zukunft. All das sind subjektive Nutzen, die eine Qualitätsmarke seinen Käufern auch im B2B bietet und sie in der Kaufsituation „In-Market“ bevorzugen lässt.

Die Qualitätsmarke ist eine uneinnehmbare Ritterburg

Qualitätsmarken argumentieren nicht mit Funktionen und Preisen. Das haben sie nicht nötig. Sie nutzen die Macht anderer Faktoren, die sehr viel wirkmächtiger sind. Sie nutzen die Macht der Werbewirkungspsychologie. Diese Macht wird im industriellen B2B hoffnungslos unterschätzt, obwohl jeder Vertriebsingenieur diese tagtäglich einsetzt. Vermutlich ohne sich darüber vollumfänglich im Klaren zu sein. Zum Beispiel setzt er den Reziprozitätseffekt ein. Dieses psychologische Phänomen basiert auf der sozialen Norm, dass Menschen das Bedürfnis verspüren, Gefälligkeiten oder positive Handlungen zu erwidern. Wenn jemand einem anderen etwas gibt, sei es ein Geschenk, eine Vergünstigung oder eine besondere Leistung, empfindet der Empfänger eine innere Verpflichtung, sich dafür zu revanchieren.

Im Verkauf setzt der Vertrieb dieses Prinzip häufig ein, um positive Kundenerfahrungen zu schaffen, damit Kunden – idealerweise mit dem Kauf – reagieren. Qualitätsmarken wissen, wie man Emotionen auf das Image überträgt. Sie verstehen den „Faktor“ Mensch und wie sie dessen Emotionen in ihr Marketing integrieren können, um mit den Menschen und ihren emotionalen Bedürfnissen zu interagieren. Qualitätsmarken wecken den Stolz ihrer Mitarbeiter. Sie ist Chefsache. Der Aufbau einer Qualitätsmarke muss daher als allererste Aufgabe im obersten Management des Unternehmens angesiedelt sein. Sie muss im ganzheitlichen Zusammenhang mit erfolgreichem Marketing und erfolgreichem Verkauf gesehen werden. Mehr noch: Die Qualitätsmarke dient wie ein roter Faden als Richtschnur für praktisch jede Aktivität innerhalb einer Organisation. Nicht nur im Marketing, auch im Vertrieb, in der Produktentwicklung, im Service und ebenso im Recruiting. Sie definiert das Selbstbewusstsein des Unternehmens, repräsentiert seine Werte und bietet Schutz, indem sie der Macht des Unternehmens und seiner Stellung nicht nur in ihren Märkten,

sondern in der gesamten Gesellschaft Ausdruck verleiht. Eine Qualitätsmarke ist eine Ritterburg. Aber eine solche Ritterburg baut man nicht über Nacht.

Qualitätsmarken haben Fans – auch im B2B

Auch im B2B gibt es Marken, die starke emotionale Kundenbindungen und sogar Fans unter ihren Geschäftspartnern haben. Studien zeigen, dass emotionale Faktoren wie im B2C eine entscheidende Rolle spielen. Unternehmen wie SEW Eurodrive beweisen das. Die Fan-Quote dieser B2B-Marke reicht sogar an Spitzenwerte von B2C-Marken wie BMW heran. Emotionale Kundenbindung ist wichtig und auch im B2B möglich. Becker und Daschmann erwähnen in ihrem Buch „Das Fan-Prinzip“ die Studie „Excellence-Barometer 2006“ (Becker, Das Fan-Prinzip, 2015). In dieser wurden 800 Entscheider von B2B-Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zu Kundenbeziehungen mit ihren Zulieferfirmen befragt. Ziel war es, emotionale Kundenbindungen im B2B zu untersuchen. In jedem der befragten Unternehmen wurden die höchsten Einkaufsentscheider, ausschließlich Personen aus der ersten und zweiten Führungsebene, in persönlichen Face-to-Face-Interviews zum Entscheidungsprozess bei Einkäufen befragt. Alle Befragten gaben zunächst an, dass sie Entscheidungen ausschließlich auf der Grundlage harter, faktischer Kriterien fällen.

Für Intuition, Gefühle oder sonstige „weiche Faktoren“ gäbe es laut ihren Auskünften in den Entscheidungsprozessen keinerlei Raum. Ihre Entscheidungen seien nur getrieben von Fakten und Preisen. Wie man in der folgenden Abbildung sehen kann, gaben 77 Prozent der Befragten an, dass ihrer Meinung nach Emotionen aus den Prozessen komplett ausgeblendet werden müssen. 70 Prozent verlassen sich bei ihren Entscheidungen nur auf Fakten, und nur 31 Prozent gestanden ein, dass auch Emotionen oder Instinkte eine gewisse Rolle spielen. Diese Antworten bestätigen zunächst das verhärtete Glaubenssystem von Ingenieuren: Entschieden wird nur nach Fakten.

Doch die Untersuchung war hier noch nicht beendet. Am Ende der Interviews legte man den Befragten weitere Aussagen über ihre Entscheidungsprozesse vor und bat sie, ihre Zustimmung zu den Aussagen zu geben. Eine dieser Aussagen war die Frage, ob ein Geschäft auch dann zustande käme, wenn alle Fakten zwar eindeutig, dafür aber ein ungutes Gefühl mitschwingt. Zur großen Überraschung antwortete die Mehrheit, dass ein Geschäft mit ungutem Gefühl nicht zustande kommt.

Die Fan-Beziehung im B2B nach Branchen



Quelle: Becker, Daschmann, „Das Fan-Prinzip“

Das Ergebnis: Die generelle Annahme, dass Entscheidungen in Unternehmen nur nach harten Kriterien wie Preis und Produkteigenschaften getroffen werden, ist falsch. Emotionen und weiche Faktoren spielen auch im B2B-Bereich eine wesentliche Rolle. Das widerspricht ihren bisherigen Aussagen. Zwar wird im Entscheidungsprozess zunächst alles akribisch nach objektiven, messbaren Kriterien durchdacht, und am Ende entscheidet doch die Intuition. Offenbar existiert hinter der vermeintlich rationalen Entscheidungsfindung ein „Veto der Emotionen“ (Becker, Daschmann). Selbst in Unternehmen mit strengen Vorschriften für Einkaufsprozesse setzten sich die „Bauchentscheidungen“ durch.

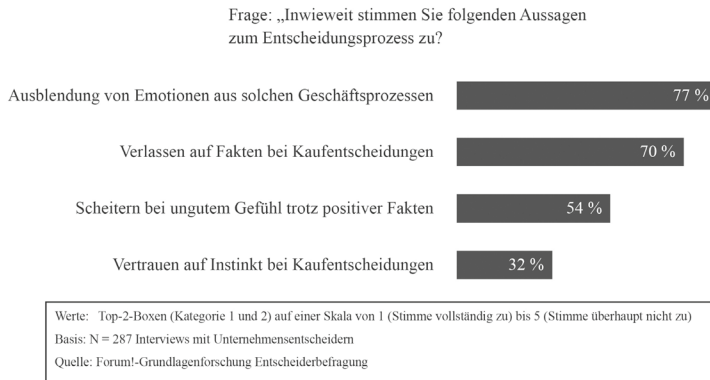
Offensichtlich existieren in den Unternehmen zwei unterschiedliche Kommunikationsebenen: Auf der einen Ebene wird intuitiv entschieden. Auf der anderen Ebene wird die Intuition zur rationalen Entscheidung umgedeutet, vermutlich, weil intuitives Handeln nach Bauchgefühl im Selbstbild von Ingenieuren keinen Platz hat. Sie gaukeln sich selbst vor, rational zu entscheiden. Sie erkennen nicht die wahre Natur

ihrer Entscheidungsprozesse. Tatsächlich stehen hinter jeder Kundenentscheidung weit mehr Gründe als nur Qualität und ihr Preis. Gerade im B2B spielen weiche Faktoren wie Image, Anmutungen und emotionale Bindungen eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Rolle. Und das ist eigentlich auch verständlich. Einkaufsentscheider haben nicht die Zeit, rein rational zwischen ähnlichen Angeboten zu unterscheiden, wie es in Märkten mit High-Involvement-Produkten anzunehmen ist. In Wahrheit entscheiden sie nach Heuristiken. Das führt in diesen Märkten zu einer „Low-Involvement“-Situation. In High-Involvement Situationen prüfen Entscheider haarklein alle harten Fakten genau, um keinen Fehler zu machen. Aber letztlich trifft doch der Bauch die endgültige Entscheidung.

Das „Veto der Gefühle“ regiert selbst streng rational organisierte Einkaufsprozesse. Obwohl in den Unternehmen Entscheidungen transparent, nachvollziehbar getroffen und kommuniziert werden, zeigt sich stets der menschliche Faktor. Emotionale Bauchentscheidungen geben in aller Regel den Ausschlag und werden nachträglich rational begründet. Jeder Mensch kann das an sich selbst beobachten, wenn er freiwillig das Doppelte für ein in der Funktion austauschbares Markenprodukt ausgibt. Rein äußerlich unterscheidet sich ein Hemd von C&A nicht immer von Hugo Boss. Nur der Preis ist dreimal so hoch. Wer annimmt, im B2B läuft das grundsätzlich anders. Der irrt. Denn eine weitere Untersuchung (Becker, Das Fan-Prinzip, 2015) verdeutlicht, dass emotionale Kundenbindung im B2B nicht nur möglich, sondern entscheidend ist.

SEW Eurodrive ist ein Hersteller von Getriebemotoren und Steuerungen. Becker und Daschmann führten im Auftrag von SEW Eurodrive eine weitere Studie durch, um die emotionale Bindung der SEW-Kunden zu messen. Die Ergebnisse sind eindrucksvoll: SEW Eurodrive erreichte eine Fanquote von 37 Prozent. Zum Vergleich: Mit 57 Prozent ist BMW die Marke mit der höchsten Fan-Quote in Deutschland.

Die Behauptung, ohne Emotionen zu entscheiden



Quelle: Becker, Daschmann,
„Das Fan-Prinzip“

Dieser Vergleich zeigt: SEW Eurodrive konnte als reines B2B-Unternehmen eine vergleichbar emotionale Bindung bei seinen Kunden erzeugen wie das Spitzenunternehmen im B2C. Vergleicht man SEW Eurodrive mit 240 namhaften B2C-Unternehmen aus 30 Branchen, schneidet SEW Eurodrive auch hier sensationell gut ab. All diese Studien bestätigen, dass es emotionale Kundenbindung nicht nur im B2C gibt, auch im B2B spielen sie eine tragende Rolle. SEW Eurodrive demonstriert, dass eine starke emotionale Bindung zu Kunden im B2B genauso möglich und relevant ist wie im Konsumentengeschäft. Die Behauptung im B2B, dass Kaufentscheidungsprozesse nur nach harten Kriterien wie Preis oder Technik, also nach Kriterien der objektiven Wertebene, gefällt werden, ist also schlichtweg falsch.

Auch und gerade im B2B spielen „weiche Faktoren“ wie Vertrauen, Image, Wahrnehmung und Anmutungen sowie emotionale Komponenten aller Art die entscheidende Rolle. Häufig genug können und wollen Unternehmensentscheider nicht rational zwischen vergleichbaren Angeboten verschiedener Hersteller unterscheiden. Der Grund hierfür ist einfach: Es fehlt ihnen das notwendige Involvement. Daher entscheiden Ingenieure in der Realität wie bei einem Low-Involvement-Produkt. Darum ist es auch für Marken im B2B von entscheidender Bedeutung, Emotionen in die Kommunikation zu integrieren und ihre Marken nach allen Regeln der Marketing-Kunst richtig zu positionieren. Denn auch bei B2B-Entscheidungen spielt die Einstellung zur Marke eine bedeutende Rolle. Unternehmen, die sich hinter der rein rationalen Entscheidung verstecken und emotionale Aspekte vernachlässigen, geraten in die „Preisfalle.“

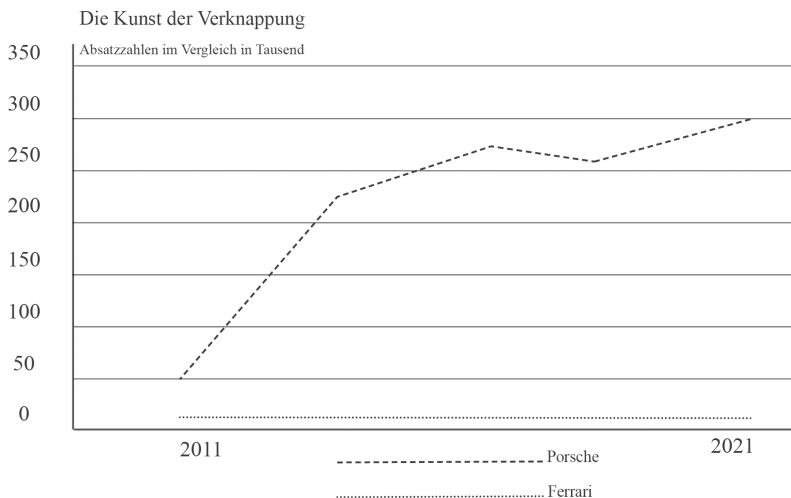
Qualitätsmarken setzen Premiumpreise durch

Erfolgreiche Preisverhandlungen mit gut ausgebildeten Einkäufern sind eine große Herausforderung für den Vertrieb. Selbst erfahrene Verkaufsprofis und gestandene Veteranen scheitern an dieser Stelle. Sie vergeben leichtfertig enorme Gewinne, obwohl das völlig vermeidbar ist. Sie denken, dass Einkäufer Rabatte erwarten, um den Auftrag zu erhalten. Es ist richtig, dass jeder gute Einkäufer so lange verhandelt, bis er vom Verkäufer zu hören bekommt: „Das ist der letzte Preis.“ Jeder gute Einkäufer verhandelt so lange, bis er den Verkäufer an seine Grenzen gebracht hat. Dieselben Einkäufer kaufen Qualitätsmarken, die grundsätzlich keinen Rabatt gewähren, obwohl sie von anderen Herstellern viel günstigere Preise bekommen. Wer einmal das Offiziersmesser der Marke Victorinox in größeren Mengen als Werbegeschenk mit Firmenlogo bestellt hat, wird dies bestätigen: Victorinox gibt grundsätzlich keine Rabatte. Das hat Victorinox nicht nötig. Victorinox ist eine Schweizer Qualitätsmarke. Kein Vertriebsmitarbeiter streitet ab, dass eine starke Marke mit gutem Ruf einen enormen Wettbewerbsvorteil bietet. Erst recht nicht, wenn es um die Durchsetzung von Preisen geht. Man muss nicht gleich 20 Prozent Margen erzielen wollen. Meist reicht es, einfach nur Listenpreise durchzusetzen und aufrecht zu halten. Dennoch muss man sich wundern, warum mittelständische Unternehmen aus der Industrie lieber auf Gewinne verzichten und obendrein ihren Ruf beschädigen, als in den Aufbau einer Qualitätsmarke zu investieren. Profis bauen mit Wirkungsmarketing eine Qualitätsmarke auf, Amateure geben Rabatt, treiben so die Abwärtsspirale weiter an und schaden ihrem Unternehmen doppelt: Sie erziehen ihre Kunden dazu, die Listenpreise nicht mehr ernst zu nehmen. Gleichzeitig ruinieren sie Gewinnmargen und festigen den Ruf ihres Unternehmens als Billigheimer. Das ist nicht nur dumm, es ist vor allem – teuer. Sehr teuer.

Statt dieses Geld durch Rabatte zu vernichten, könnten selbst mittelständische Industrieunternehmen diese verlorenen Mittel in den Aufbau einer angesehenen Qualitätsmarke mit einem hohen subjektiven Mehrwert investieren und damit neue Käuferkreise anziehen. Damit setzen Unternehmen nicht nur Listenpreise durch, sie können sogar Preise erhöhen und damit neue Kunden gewinnen. Das ist nicht nur intelligent, es ist auch – viel günstiger. Man schafft Mehrwert, ohne teuer in neue Technologien und Produktionsverfahren zu investieren. Allein mit Strategie, Kreativität und zielgerichtetem Einsatz der verfügbaren Mittel für das Marketing lässt sich die Profitabilität eines Unternehmens um ein Vielfaches steigern.

Wie Qualitätsmarken monetarisieren

Die Agentur BrandTrust verdeutlicht in seinen Webinaren mit einem Ausflug in die Luxusgüterbranche, wie Qualitätsmarken zu Geld werden. Natürlich ist der Markt der Luxusgüter kaum mit dem der Industriegüter vergleichbar. Aber Luxusmarken sind in mancher Hinsicht sehr anschaulich – und von ihnen kann man lernen. Ein Blick auf die EBIT-Margen einiger Luxusmarken macht das klar. Die EBIT-Marge ist eine wichtige Kennzahl im Rahmen der Unternehmensanalyse. Dabei wird das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Earnings before Interest and Taxes: EBIT) bezogen auf den Umsatz ermittelt. Das Verhältnis wird in Prozent angegeben. Sie sagt etwas über die Ertragskraft des Unternehmens aus und damit über die Profitabilität des Unternehmens. Die Luxusmarke Porsche ist bekannt für ihre hohen Margen, die bei bis zu 16 Prozent liegen (Koch, BrandTrust, 2023). Diese sind die höchsten in der deutschen Automobilbranche. Zum Vergleich: Die Luxusmarke Mercedes liegt bei acht Prozent. Auch das ist viel. Porsche strebt jetzt sogar 20 Prozent an. Ein bis fünf Prozent ist in der mittelständischen Industrie normal. Warum aber ist dieses Wissen für den Mittelstand interessant? Die Antwort liegt in der Begehrlichkeit, im guten Ruf der Marke Porsche. Ein Blick auf die Absatzentwicklung von Porsche im Vergleich zu Ferrari in den letzten zehn Jahren soll den Wert einer starken Marke verdeutlichen. Die Punktlinie ganz unten in der Grafik ist die Absatz-„Kurve“ von Ferrari.



Quelle: BrandTrust

Wie man sieht: Die eigentliche Kurve ist ein gerader Strich. Beim Absatzvolumen

von Ferrari hat sich praktisch nichts getan. Der obere Strich hingegen zeigt die Absatzkurve von Porsche. Das Volumen hat sich in zehn Jahren verdreifacht. Das ist eine beeindruckende operative Leistung. Ohne eine Qualitätsmarke wäre das nicht möglich. Das ist ein Beispiel aus der Spitze der deutschen Industrie. Der deutsche Mittelstand kann davon lernen. Auch in der mittelständischen Industrie gibt es Marken wie Porsche. Das sind Marken wie Metabo (Baumgarth, Toischer) Krones oder Linde. Aber auch Marken in unteren Preissegmenten wie Skoda und inzwischen sogar Dacia sind in ihren Marktnischen top-platziert und damit Qualitätsmarken. Der Markt verbindet mit diesen Marken eine feste Vorstellung von Preis und Qualität. Verhandlungen über den Preis spielen hier kaum eine nennenswerte Rolle. Auch der Verkäufer bei Skoda muss nicht bei Preisverhandlungen nachgeben. Er weiß um den Wert und die Stellung seiner Marke. Wer noch weniger bezahlen will, muss eben eine andere Qualitätsmarke wählen. Zum Beispiel Dacia. Das Skoda-Autohaus wird an dieser Preisstrategie sicher nicht zugrunde gehen. Die Qualitätsmarke verschafft dem Käufer Klarheit und dem Verkäufer Selbstbewusstsein. Im Mittelstand geht es nicht um Traummargen wie die von Porsche oder Mercedes. Hier geht es um Preisstabilität und die Erzielung von maximalen Gewinnmargen. Es geht um die Durchsetzung von marktgerechten Preisen. Allein das rechtfertigt Wirkungsmarketing.

Das Geheimnis der Qualitätsmarke

Aber was steckt denn nun hinter dem Geheimnis der starken Marke? Wie schafft man mit dem Markenmanagement die Voraussetzungen zur Durchsetzung von Preisen? Selbstverständlich spielen noch viele andere Faktoren eine wichtige Rolle. Keine Frage! Aber man kann erkennen, wie eine Qualitätsmarke einen wichtigen Beitrag dazu leistet. BrandTrust nennt sechs Einflussfaktoren, mit denen wirksame Markensysteme zu zweistelligen Umsatz- und Wachstumsrenditen führen:

- **Mentale Verfügbarkeit**
Die Wirkung von Marketing ist höher
- **Kunden bezahlen bereitwillig mehr**
Preise lassen sich leichter durchsetzen
- **Loyalere Kunden:**
Treue Kunden erzeugen mehr Wachstum

- **Kunden erwerben auch andere Produkte:**

Der Umsatz pro Kunde steigt durch Cross-Selling

- **Mehr Kundenempfehlungen:**

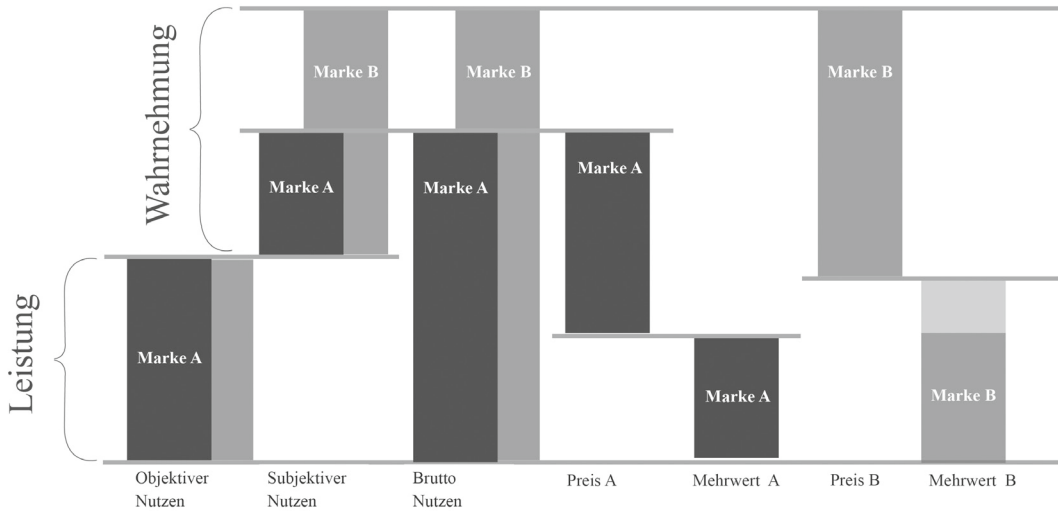
Höhere Preise und Wachstum sind die Folgen.

- **Mitarbeiter identifizieren sich mit der Marke:**

Eine höhere Produktivität und mehr Bewerbungen sind die Folgen.

Die mentale Verfügbarkeit steht an erster Stelle. Wirkungsmarketing erhöht die Wahrnehmung der Marke auf allen digitalen und ebenso in klassischen Kommunikationskanälen und baut sie im Verbund mit der Qualitätsleistung zu einer Qualitätsmarke auf. Eine Qualitätsmarke kommuniziert neben dem funktionalen Mehrwert auch einen emotionalen Mehrwert. Sie bietet mehr als nur einen objektiv wahrnehmbaren Nutzen. Das erzielt mehr Aufmerksamkeit und Wiedererkennung. Das steigert die Wirksamkeit des Marketings. Zudem steigt das Vertrauen zum Unternehmen und erzeugt Loyalität. Loyalität akzeptiert höhere Preise, weil diese als angemessen empfunden werden. Loyalität verkauft auch die Hauptprodukte besser. Durch besseres Cross-Selling verkaufen sich auch die Nebenprodukte besser, die nicht zum Markenkern zählen und damit auch nicht unbedingt beworben werden müssen. Das spart Geld. Die Kosten für Marketing sinken durch besseres Cross-Selling einerseits und durch die Weiterempfehlung von loyalen Kunden andererseits. Die Qualitätsmarke steigert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Das erhöht die Produktivität. Das sind wichtige Wirkungsweisen einer Qualitätsmarke. Sie zeigen auf, was man alles mit einer starken Marke ausschöpfen kann.

Und eins sollte klar sein: Für eine Qualitätsmarke braucht man Qualitätsleistung. Und die findet sich wo? Im deutschen Mittelstand. Der hat Weltgeltung. Mit Recht. Es geht in diesem Buch also nicht um Spitzenleistung. Davon gibt es im Mittelstand reichlich. Qualitätsmarken gibt es dagegen nur – wenige. Die Spitzenleistung ist immer nur die Voraussetzung für wirksames Marketing. Nicht mehr, nicht weniger. Es geht darum, wie man Qualitätsleistung in eine Qualitätsmarke übersetzt. Denn am Ende haben jene Unternehmen den größten Erfolg, die den höchsten wahrgenommenen Mehrwert bieten.



Quelle BrandTrust

Der objektive Nutzen der Marke

Links in der Grafik steht der objektive Nutzen. Also die generische Funktion des Produktes und dessen Typenbezeichnung. Hier findet auch alles statt, was man unter „Produktinnovation“ versteht (Koch). Hier entsteht der Ruf nach Innovationen. Man glaubt zu wissen, dass man nur mit Innovationen den Kunden neu ansprechen und neue Geschäfte machen kann. In den meisten mittelständischen Unternehmen endet hier das Verständnis von Marketing. Innovationen sind jedoch alles andere als der sichere Weg zu mehr Geschäft. Sie sind reich an Risiken, sie sind teuer, sie benötigen viel Zeit von der Idee bis zur Marktreife und es ist keineswegs sicher, dass der Kunde die Innovation akzeptiert und bereitwillig mehr Geld dafür ausgibt (Koch). Im Markt angekommen werden die Innovationen kopiert und schließlich – commoditisiert. So viel zum objektiven Nutzen.

Der subjektive Nutzen der Marke

Wirkungsmarketing fügt nun dem objektiven Nutzen einer Ware einen subjektiven Nutzen hinzu. Der findet sich rechts daneben. Dieser haftet dem Markenprodukt an. Er ist nicht sichtbar, denn er befindet sich irgendwo als Emotion in unserem Unterbewusstsein. Für diese Marke empfinden wir eine gewisse Sympathie, wir leiten von ihr eine Statusverbesserung ab – oder sie gibt uns Sicherheit. Die Einkäufer wissen:

Unsere Anwender schwören auf diese Marke, auch wenn sie derzeit keine Innovationen vorweisen kann. Wozu auch, es geht um das bestimmte subjektive Gefühl, das eine Marke auslöst. Es ist dieses bestimmte Gefühl der Vertrautheit, führt BrandTrust aus. Gerade in der Industrie kommt es bei falschen Entscheidungen schnell zu teuren Konsequenzen.

Und mit einer starken Marke macht man keine Experimente. „Da weiß man, was man hat.“ Eine falsche Entscheidung ist unwahrscheinlich. Es geht speziell um diese emotionale Bindung, die wir zur Marke herstellen und die Art und Weise, wie sie unserem Leben etwas mehr Sicherheit gibt. Der objektive Nutzen bezieht sich auf quantitative Vorteile wie ein günstiges PreisLeistungsverhältnis, mehr Funktionalität oder mehr Effizienz. Der subjektive Nutzen hingegen umfasst die emotionalen und psychologischen Faktoren, die mit dem Produkt verbunden sind, wie das Gefühl von Luxus, Stil, Vertrautheit, Sicherheit, Prestige oder Zugehörigkeit. Das qualitativ. Es ist wichtig, sowohl den objektiven als auch den subjektiven Nutzen bei der Entwicklung und Vermarktung von Produkten zu berücksichtigen. Während der objektive Nutzen dazu beitragen kann, die Leistungsfähigkeit und den Wert eines Produkts zu kommunizieren, ist der subjektive Nutzen entscheidend, um eine emotionale Bindung zu den Kunden aufzubauen und ihr Kaufverhalten zu beeinflussen. Es ist meist nicht der Preis, der den Ausschlag gibt. Das wird zwar ständig erzählt, spielt aber in der Realität eine untergeordnete Rolle. Der Preis ist nur ein Einflussfaktor von vielen (Koch).

Sicher wird man einen Hersteller von Biegemaschinen nicht mit einem Hersteller von Luxusautomobilen vergleichen können. Dennoch kann selbst ein Hersteller von Biegemaschinen über gute Marketing-Kommunikation seinem objektiven Nutzen auch einen subjektiven Nutzen hinzufügen. Für gute Kreative ist das ein Kinderspiel. Zum Beispiel „Wir biegen Sie in Sicherheit.“ Auf diesem Aufmerksamkeit herstellenden Claim ließe sich leicht eine Kommunikationsstrategie aufbauen, die dem objektiven Nutzen der Marke auch den subjektiven Nutzen „Sicherheit“ hinzufügt.

Wenn man nun den objektiven Nutzen und den subjektiven Nutzen zusammen betrachtet, erhält man ein umfassendes Bild der Einflussfaktoren im Wirkungsmarketing. Es ist wichtig zu erkennen, dass beide Aspekte miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Der objektive Nutzen repräsentiert das messbare und funktionale Element der Marke, während der subjektive Nutzen „Sicherheit“ die emotionalen und psychologischen Aspekte umfasst. Beides gemeinsam spielt bei der Entscheidung der Kunden die zentrale Rolle.

Der Brutto-Nutzen der Marke

Nun kommt man zur dritten Säule: dem Bruttonutzen (Koch, BrandTrust, 2023). Dieser setzt sich zusammen aus dem objektiven und subjektiven Nutzen. Der subjektive Nutzen entscheidet, denn dieser löst ein gutes Gefühl in uns aus. Also auch bei knallharten Einkäufern im B2B. Auch sie wollen eine Kaufentscheidung mit einem guten Gefühl abschließen. Überall hat der Einkäufer die Wahl zwischen mehreren Angeboten. Bei vergleichbaren Angeboten entscheidet er sich immer für das bessere Gefühl, wenn er kann. Es ist nicht anzunehmen, dass sich der professionelle Einkäufer diesem psychologischen Einflussfaktor bewusst ist. Danach gefragt, wird er es abstreiten.

Aber die Qualitätsmarke wirkt auf ihn, ob er will oder nicht, weil sie ihm zum objektiven auch den subjektiven Nutzen „Vertrauen und Sicherheit“ bietet. Darum wirkt die Qualitätsmarke überall. Sie wirkt stark im Privaten und ebenso so stark im täglichen Business. Im Privaten dominieren mehrere subjektive Nutzen wie Prestige, Freude, Stolz oder Zugehörigkeit. Im Business dominieren überwiegend Emotionen wie Vertrauen, Sicherheit, Anerkennung, Erfolg, Reputation oder Effizienz. Bringen wir neben Marke A eine zweite Marke B ins Spiel. Marke B ist ein Wettbewerber, der einen vergleichbaren objektiven Produktnutzen anbietet. Doch Marke B hat auf der Wahrnehmungsebene beim subjektiven Nutzen etwas anders gemacht. Marke B hat mit strategischer Kommunikation eine hohe mentale Verfügbarkeit bei ihren Zielgruppen hergestellt. Gleichzeitig hat sie mit starker Sprache und emotionsgeladenen Bildern ein Schlagwort für sich beansprucht und so das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen hervorgehoben und mit seiner Marke verbunden. Dadurch ist bei Marke B durch einen subjektiven Mehrwert der Bruttonutzen um einiges höher (Koch). Der objektive Nutzen von Marke A und Marke B ist mehr oder weniger identisch. Auch die Preise sind annähernd vergleichbar.

Doch Marke B bietet einen deutlich wahrnehmbaren Mehrwert. Dieser Mehrwert ist so hoch, dass Marke B sogar einen höheren Preis verlangen könnte, wenn sie es wollte. Der wahrgenommene Wert bestimmt die maximale Zahlungsbereitschaft. Das Bauchgefühl des Kunden sagt ihm, wo er mehr für sein Geld bekommt. Dieses Gefühl trainieren wir jeden Tag. Wir vergleichen Benzinpreise, Bierpreise, Handytarifpreise, Flugpreise und vieles mehr, sei es im Alltag oder bei Luxusinvestitionen. Wir nutzen Preisvergleichsportale, die uns dabei helfen. Kaufen werden wir aber dort, wo wir das beste „Gefühl“ für unser Geld bekommen (Koch).

Wenn der objektive Nutzen in etwa vergleichbar ist und auch der Preis ähnlich ist, entscheidet der wahrgenommene Zusatznutzen. Dieser wahrgenommene Mehrwert einer Marke definiert und entscheidet die Zahlungsbereitschaft. Das bedeutet, wenn man Preise durchsetzen will, muss man nicht ständig technische Innovationen produzieren. Man muss nur den wahrgenommenen Mehrwert der Marke erhöhen. Das ist im industriellen B2B sicher sehr viel einfacher und günstiger als im B2C und auch sehr viel kosteneffizienter als neue Technologien zu entwickeln und zu produzieren, führt Klaus-Dieter Koch von BrandTrust in seinem Webinar aus.

Das 4-W-Modell der Qualitätsmarke

Um das alles in die Praxis zu bringen, hat die Agentur für Markenberatung BrandTrust das 4-W-Modell entwickelt (Koch, BrandTrust, 2023). Das ist ein sehr wichtiger Ansatz, um die Wahrnehmung des subjektiven Mehrwerts einer Marke zu erhöhen und in die Marke zu integrieren.



Quelle: BrandTrust

Den Markenwert herstellen

Bei vielen Unternehmen beginnt schon in diesem ersten Schritt das Problem: Es fehlt ihnen das Bewusstsein, welche einzigartigen Fähigkeiten und Vorteile ihre Unternehmensmarke oder ihr Markenprodukt tatsächlich haben. Erfahrungsgemäß

sind die Vertriebsingenieure in vielen Fällen gar nicht imstande, den Markenwert des Produkts zu kommunizieren, weil sie ihn selbst nicht richtig verstehen. Dann stellen sie auf technische Spezifikationen ab. Allein entscheidend für den Verkaufserfolg ist jedoch der subjektive Nutzen, der wahrgenommene Markenmehrwert. Aus welcher Überlegung heraus ist dieser Mehrwert entstanden? Welches Problem löst er? Wie viel Material spart er ein? Wie viel Zeit spart er ein? Wie erhöht er die Sicherheit? Wie viele Arbeitsschritte spart er ein? Welche neuen Möglichkeiten der Wertschöpfung bietet er für den Kunden? Bevor die Kommunikation beginnt, muss das Unternehmen diese Fragen zweifelsfrei klären. Exakt an dieser Stelle herrschen jedoch in den meisten Unternehmen allergrößte Defizite (Koch, BrandTrust, 2023). Oft weiß der Kunde sogar mehr über das Produkt als der Verkäufer. Der Kunde aus der Industrie hat sich unter Umständen monatelang über das Produkt informiert, während der Verkäufer noch 200 andere Produkte verkaufen muss. Alles beginnt laut BrandTrust mit dem Bewusstsein für den Markenmehrwert im eigenen Unternehmen.

Den Markenwert verdichten

Der Markenmehrwert muss auf eine möglichst kurze Aussage verdichtet und merkfähig auf den Punkt gebracht werden. Das erleichtert oder ermöglicht gar erst die Wahrnehmung des Markenmehrwertes. Es nützt nichts, wenn der Markenmehrwert nur über lange PowerPoints und weitschweifige Texte transportiert werden kann. Die Bereitschaft zu komprimierten Präsentationsformen ist bei Vertriebspartnern und erst recht bei Endkunden sehr reduziert. Es ist also ein dramatischer Fehler, wenn Techniker strukturiert arbeitende und kreative Marketingexperten als Sprücheklopfer abtun. In der Verdichtung auf den Markenkern liegt die wahre Kunst des Marketings.

Den Ruf als Sprücheklopfer verdanken Marketingexperten der Marketing-Technokratie, die mit Verdichtung nicht richtig umgehen können. Sie wirbeln strategische Marketingbegriffe wie „Claim“, „Slogan“ und „Tagline“ kunterbunt durcheinander und pervertieren sie zu einem unverständlichen Chaos aus Hohlphrasen und billigen Marketing-Floskeln. Sodann verkaufen sie diesen Wust als „Marketing“ an ihre unwissenden Vorgesetzten, den Ingenieuren. Diese schauen dann, mit Recht, auf sie herab und werfen die echten Marketingexperten mit ihnen in einen Topf. Echte Marketingexperten bringen diese Botschaft auf den Punkt – sie sind keine „Sprücheklopfer“, sondern Übersetzer, die komplexe technische Werte in einfache, kraftvolle Aussagen verwandeln, die im Gedächtnis haften bleiben und im Kaufprozess erinnert werden.

Es geht nicht darum, technische Details oder die Qualität des Produkts zu vernachlässigen, sondern darum, sie in eine Form zu bringen, die bei der Zielgruppe Resonanz erzeugt. Der Techniker mag denken, dass Zahlen und Spezifikationen allein überzeugen, aber in einer VUCA-Welt, in der Aufmerksamkeit ein knappes Gut ist, zählt die Fähigkeit, in einem Satz den gesamten Markenmehrwert zu transportieren. Genau das ist herausragende Kommunikation. Sie ragt heraus, wird dadurch wahrgenommen, schlägt eine Brücke zwischen technischer Exzellenz eines Produkts und der emotionalen Kraft einer Qualitätsmarke. Wer diesen Unterschied nicht versteht, riskiert, dass großartige Produkte nicht den Erfolg haben, den sie verdienen und auf Nimmerwiedersehen im Red Ocean versinken.

Wertschätzung für den Markenmehrwert herstellen

Hier beginnt nun das Feld der Marketing-Kommunikation. Es ist ihre Aufgabe, durch die Herstellung von mentaler Verfügbarkeit die Wahrnehmung der Marke mit ihren Werten zu verknüpfen. Das ist dann von größter Bedeutung, wenn das Produkt mit seinem Mehrwert nur in einer abstrahierten Form existiert, weil es sich um Software oder verbaute Systeme handelt. Die klassische Werbung spielt hier nun eine enorm wichtige Rolle. Jedoch nicht in der Form, wie sie im industriellen B2B üblicherweise eingesetzt wird. Statt mit Funktionen überzeugen zu wollen, muss sich die klassische Werbung zu 100 Prozent auf einen extrahierten subjektiven Mehrwert konzentrieren. Kreativität ist gefragt, um Aufmerksamkeit herzustellen. Dann muss dieser Mehrwert über möglichst weitreichende Kommunikationskanäle in die Märkte getragen werden. ATL konzentriert sich auf die mentale Verfügbarkeit des Mehrwerts. BTL begründet und beweist ihn in allen notwendigen Details. Sämtliche Markenkontaktpunkte werden entsprechend nach ihren Möglichkeiten strategisch richtig eingesetzt. Die Wertschöpfung erhöht sich zwangsläufig, wenn ein starker Mehrwert über Verdichtung und Kreativität merkfähig gemacht und über alle verfügbaren Kanäle für ein maximal großes Publikum wiederholt mental verfügbar gemacht wird.

Die Qualitätsmarke schützt vor Commoditisierung

Es scheint tatsächlich so, als kennten vielen Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen aus dem Mittelstand ihren größten Feind nicht. Bisher hatten sie es auch nie mit ihm zu tun. Aber er lauert auf sie. Er ist geduldig. Er ist unsichtbar. Er kommt schleichend. Er ist in jedem Markt. Kein Unternehmen ist vor ihm sicher. Hat man ihn erkannt, ist es zu spät. Sein Name klingt harmlos: „Commoditisierung“ (Baumgarth C.).

Darunter versteht man in der Wirtschaft einen Trend, bei dem Anbieter und ihre Produkte schleichend ihre Alleinstellung, ihre Differenzierung verlieren. Was ihren bisherigen Erfolg ausmachte, ist auf einmal weg. Schwuppdiewupp sind sie austauschbar. Das Unternehmen wird zu einem „Commodity.“ Das ist die englische Übersetzung für „Ware.“ Waren sind gewöhnlich. Waren sind austauschbar. Kein technologisches Unternehmen ist davor sicher, eines Tages als gewöhnliche Ware verstanden und ausgetauscht zu werden. Selbst vermeintliche Monopole enden irgendwann. Irgendwann laufen Patente aus. Irgendwann kommt, wie auch immer, selbst Google an diesen Punkt. Auf Google lauert unsichtbar und geduldig die KI. Dann kommt das Ende auch von der Suchmaschine Google, so wie wir sie bisher kannten. Es kann jeden treffen. Erst recht, wenn sich das Unternehmen im globalen Wettbewerb befindet.

Die Sparte Kommunikationstechnik von Siemens war einst ein florierender Bereich, der sowohl analoge als auch digitale ISDN-Telefone und Datenvermittlungsanlagen herstellte und damit großen Erfolg feierte. Die Elektronik für diese Anlagen wurde intern vom hauseigenen Halbleiterhersteller Siemens Halbleiter, später Infineon, entwickelt und hergestellt. ASICS (Application Specific Integrated Circuits) war eine siemens eigene Technologie. Die Besonderheit bestand darin, dass die Übermittlungs- und Vermittlungstechnologie fest in den Bauteilen verdrahtet war und Siemens diese integrierten Schaltungen monopolartig beherrschte (Schlotmann, 2018).

Durch die stetige Verbesserung und schnellere Entwicklung von Mikroprozessoren wurden die integrierten Schaltungen aus der Elektrotechnik von Siemens durch Standard-Mikroprozessoren von Intel oder AMD ersetzt. Cisco nutzte diese Technologie frühzeitig und beschäftigte Softwareprogrammierer anstelle von Elektroingenieuren. Die Time-to-Market wurde verkürzt. Entwicklungskosten sanken rapide. Die Flexibilität für schnelle Marktanpassungen wurde deutlich größer. Cisco stieg in kurzer Zeit zum Weltmarktführer für Switches und Router auf – dem Rückgrat für das Internet. Die Sparte Kommunikationstechnik von Siemens ist heute Geschichte. Es sei angemerkt, dass die Qualität der Siemens-Switches keineswegs schlechter war als die von Cisco. Jedoch haben sich die Marktregeln geändert. Die Technologieführerschaft von Siemens wurde von Cisco – commoditisiert.

Die Qualitätsmarke verschafft Vorsprung

Unternehmen durchlaufen Zyklen, ähnlich wie Produkte Produktlebenszyklen durchlaufen. Schließlich zählt nur noch der Preis. Es folgt die Shakeout-Phase. Geichtslose Anbieter ohne besondere Eigenschaften oder jene, die keine spezialisierte

Marktnische besetzt haben, werden aus dem Markt geworfen. Nur wenige etablierte Unternehmen können sich dann noch halten. Der Markt hat sich konsolidiert. Die Preise sind gesunken, es gibt mehrere Unternehmen, die im direkten Konkurrenzkampf stehen. Die Globalisierung schafft eine dynamische Konkurrenz, die vergleichbare Produkte produziert und die Gewinnmargen schrumpfen lässt.

Dieser Wettbewerb verkürzt Innovationszyklen und führt unter hohem Preisdruck zu vergleichbaren Produkten. Die Unternehmen müssen ihre Produkte unter größerem Kostendruck mit kleineren Margen vermarkten. Steigende Investitionen in die Produktentwicklung und kürzere Produktlebenszyklen setzten eine Abwärtsspirale in Gang. Diese wird angetrieben durch Preissenkungen, kürzere Innovationszyklen und mehr Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte. Sie dreht sich immer schneller, auch durch die hohe Markttransparenz im Internet. Das macht weitere teure Investitionen in E-Commerce notwendig und die Einführung und Wartung aufwendiger IT-Systeme. All diese Entwicklungen entziehen den Unternehmen Ressourcen. Gleichzeitig fehlen ihnen die Einnahmen, um die anfallenden Ausgaben zu decken. Und als wäre das alles nicht genug, nehmen die Produktloyalität und das veränderte Kaufverhalten ab. Auch der Erfolg bestehender Produkte nimmt ab. Verlustbringende Produkte können nur durch die Gewinne anderer Produkte ausgeglichen werden. Diese Gewinne schrumpfen ebenfalls. Schnell wechselnde Trends und dynamische Marktentwicklungen erfordern kontinuierliche Veränderungen in den operativen Prozessen, die zusätzlichen Aufwand bedeuten. Das Streben nach vergleichbaren Einkaufsvorteilen wie die Konkurrenz erfordert enorme Anstrengungen.

Doch was kann man tun, um all diesen Veränderungen und neuen Herausforderungen zu begegnen? Lassen sich diese externen Faktoren nicht beeinflussen? Die klare Antwort lautet – im Prinzip nein. Dafür wäre eine Rückkehr zum nationalen Protektionismus erforderlich, beispielsweise durch Importzölle oder Einfuhrverbote. Gibt es bei den mittelständischen Industrieunternehmen Spielraum für Optimierung? Definitiv ja! Kaum ein Unternehmen kann behaupten, dass in seinem Betrieb alles optimal läuft. Täglich hört man Beschwerden und resignierende Stimmen, die über die vielen Probleme klagen, mit denen man täglich kämpfen muss. Doch was läuft in den Unternehmen falsch? Welche Faktoren beeinträchtigen die Performance des Unternehmens so stark, dass die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet ist?

Was kann man tun, um gegen die Marketingaktionen der Wettbewerber zu bestehen? Wenn ein Unternehmen diese Fragen beantworten will, bleibt ihm nichts ande-

res übrig, als sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Flexibilität, Effizienz und Innovationskraft sind ohnehin die wichtigsten Voraussetzungen für das Überleben auf den Weltmärkten. Die Unternehmen müssen innovative Organisationsstrukturen und Prozesse aufbauen, welche die notwendigen Voraussetzungen für den Erfolg im harten Wettbewerbsumfeld schaffen. Das beinhaltet auch, dass sie sich der mächtigen Wirkung von professioneller Marketing-Kommunikation öffnen und ihre verhärteten Glaubenssysteme über Marketing verabschieden.

Es besteht kein Zweifel daran, dass Marketing-Kommunikation die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig verbessert. Der einzige Schutz vor dieser Abwärtsspirale gegen die Commoditisierung, wenn es überhaupt einen Schutz geben kann, ist – kein technischer, kein juristischer – dieser Schutz ist allein psychologischer Natur. Es ist die Qualitätsmarke! Sie stoppt diesen Trend, indem sie für das Unternehmen ein Image erzeugt, dass weit über den Preishorizont hinausreicht. Indem sie in den Köpfen der Zielgruppen ein Image erzeugt, wappnet sie das Unternehmen vor Beliebigkeit und Austauschbarkeit. Zumindest kann sich die Industrie mit der Qualitätsmarke genug Vorsprung herausarbeiten, um neue Lösungen zu finden. Das ist gerade im Automobilmarkt zu beobachten. Auf diese Weise macht sie in vielen Fällen den entscheidenden Unterschied. Dieses Marken-Image ist ein Profil aus technischen Kernkompetenzen mit emotionalen Mehrwerten wie Vertrauen, Sicherheit, Sympathie, Wohlwollen.

Qualitätsmarken schaffen Vertrauen. Wer einen neuen, unbekannten Zulieferer auswählt, nur weil er günstiger anbietet, geht immer ein Risiko ein. Zu viele unbekannte Faktoren können schief laufen und zu enormen Zusatzkosten oder gar ruinösen Verlusten für das Unternehmen führen. Kein Einkäufer arbeitet gerne mit einem Firmenvertreter, dem er nicht vertrauen kann oder den er unsympathisch findet, auch wenn er noch so kompetent ist. Kompetenz gibt es auch bei vergleichbaren Firmen. Vertrauen dagegen nicht unbedingt. Gemeinsame Arbeit und Erfolge schweißen zusammen und schaffen gegenseitiges Wohlwollen.

Die Qualitätsmarke für „Employer“

Jede Investition in die Qualitätsmarke ist auch eine Investition in neue Arbeitskräfte. Im Kampf um Fachkräfte ist die Qualitätsmarke ihren Wettbewerbern mit ihrem undifferenzierten, ziellosen und planlosen Pseudomarketing klar überlegen. Denn sie

gibt ihren Mitarbeitern eine Identität. Die Qualitätsmarke lässt die Menschen wissen, warum ihre Arbeit wertvoll ist und warum sie diese vollbringen. Sie hat ein Narrativ. Es erzählt jene Geschichte, welchen Beitrag diese Menschen mit ihrer Arbeit leisten, um die Welt etwas besser zu machen. Viele B2B-Unternehmen sind Hidden Champions. In ihren Branchen sind sie Weltmarktführer – aber vollkommen unbekannt. Und diese unbekannten Firmen wollen nun eine Marke nur für Mitarbeiter erschaffen?

Das suggeriert jedenfalls das neueste Buzz-Word „Employer-Branding.“ Fatalerweise sind Lenker von Hidden Champions auch noch stolz auf ihr „Hidden.“ Sie erkennen nicht das Problem, das sie sich damit einhandeln: Niemand weiß, wie großartig sie sind. Ihre Hochtechnologie bietet an sich keine interessante Geschichte, mit der sie Fachkräfte überzeugen kann. Die Qualitätsmarke dagegen erzählt eine Geschichte, die noch viel höher ist. Sie erzählt nicht, wie sie was tut. Sie erzählt ihren Mitarbeitern, warum sie was tut. Produktive Menschen wollen etwas Wichtiges tun, etwas, worauf sie stolz sein können. Darum sollten sich Unternehmen als eine Bereicherung im Leben ihrer Mitarbeiter verstehen und ihnen mehr als ein monatliches Gehalt bieten. Unternehmen aus dem industriellen B2B sollten endlich damit beginnen, die natürlichen Prozesse der Bedeutungsschaffung ihrer Mitarbeiter zu ihrem Vorteil zu nutzen. Das können sie, wenn sie sich nicht nur in den Köpfen ihrer Kunden und Stakeholder klar positionieren, sondern auch bei ihren Mitarbeitern. Genau das leisten die Qualitätsmarken. Sie müssen stetig danach streben, die wichtigste Marke in ihren Märkten zu sein. Und das nicht gemessen an Umsätzen, sondern gemessen an ihrer Wahrnehmung.

Qualitätsmarken wie Porsche, Audi, Adidas oder Google strahlen hell auf ihre Bewerber. Diese Qualitätsmarken erhalten Tausende Initiativbewerbungen. Die begehrtesten Arbeitgeber für Hochschulabsolventen sind bekannte Unternehmen mit einer charismatischen Marke. Diese sind für potenzielle Arbeitnehmer besonders attraktiv. Der Kampf um diese qualifizierten Bewerber ist ein weiteres wichtiges Beispiel für die Notwendigkeit von Wirkungsmarketing. Es hat nur ein Ziel: den Aufbau einer Qualitätsmarke. Eine solche bietet auch den Luxus, unter den Besten wählen zu dürfen. Bei Audi (Esch, 2024) beispielsweise werden jährlich rund 45.000 Bewerbungen eingereicht. Dagegen haben fast alle der sechs Millionen Unternehmen aus dem Mittelstand enorme Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Das berichtete die WirtschaftsWoche. Branchen im B2B sind in einer aktuellen Studie von Ernst & Young weniger attraktiv für Nachwuchskräfte (Hinz, 2023).

In der Studie wurden 3.500 Studenten nach den attraktivsten Branchen befragt. Der öffentliche Dienst besitzt die höchste Attraktivität, gefolgt von Kultureinrichtungen und der Autoindustrie. Die B2B-Branchen, die eher den Industrie-, IT-Software- und Maschinenbaubereichen zugeordnet werden, landen jeweils mit 15 Prozent erst auf dem fünften Platz. Zudem haben mittelständische Unternehmen häufig einen Standortnachteil. Ein wichtiger Faktor für qualifizierte Arbeitskräfte ist auch die Attraktivität des Standorts. Die erfolgreichsten deutschen B2B-Unternehmen haben ihre Hauptquartiere in der Provinz. Aber muss deshalb auch das Verständnis für Wirkungsmarketing provinziell sein? Sollte nicht gerade deshalb alles Erdenkliche unternommen werden, um diesen Nachteil mit professioneller Kommunikation etwas auszugleichen? Die Provinz bietet enorme Vorteile: günstige Mieten und Immobilienpreise, Natur, Ruhe, menschliche Nähe, Sicherheit, eine ausgeglichene Lebensweise. Die Sehnsucht nach diesen Werten ist groß. Oft auch bei verantwortungsvollen jungen Menschen, die eine Familie gründen und sich um sie sorgen wollen. Aus der Not, eine Tugend zu machen, bietet starke Ansätze für wirksame Kommunikationsstrategien. Kaum ein mittelständisches Unternehmen nutzt diese Ansätze und münzt diesen Vorteil in eine starke Kampagne für seinen „Employer-Brand.“ Daraus folgt: Wenn die mittelständische Industrie auch nur den Hauch einer Chance auf dem Arbeitgebermarkt gegen die etablierten großen Marken haben will, wenn sie ihre Marktanteile nicht verspielen will, weil zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte auf sie aufmerksam werden, dann muss sie ihr fatales Pseudomarketing aufgeben und endlich professionell agieren. Und der Mittelstand muss verstehen lernen, dass Marketing mit einer Beschränkung auf der rein objektiven Sachebene nicht funktioniert. Er muss die Wichtigkeit des subjektiven Nutzens und die emotionalen Aspekte in der Kommunikation erkennen lernen und nutzen. Das Nachsehen haben Unternehmen, die sich nur auf den objektiven Nutzen eingehen und die subjektiven Nutzenebenen der Marke verlassen oder nie erreichen. Aus diesem Grund sind erst recht für mittelständische Industrieunternehmen Investitionen in ein professionelles Wirkungsmarketing notwendig.

Die Employer Value Proposition (EVP)

Das Ziel von Employer Branding ist eine unverwechselbare und begehrenswerte Arbeitgebermarke, die potenziellen Mitarbeitern Orientierung bietet. Die Aufgabe besteht darin, ein positives Bild des Arbeitgebers in den Köpfen der Zielgruppe, also der Arbeitnehmer, zu erzeugen. Um dieses Bild zu formen, muss der Arbeitgeber ein Versprechen an die künftigen Mitarbeiter abgeben: die Employer Value Proposition (EVP).

Ähnlich der Unique Selling Proposition (USP.) Das Versprechen der EVP muss einerseits an die Zielgruppen kommuniziert und andererseits im Unternehmen durch entsprechende personalpolitische Maßnahmen umgesetzt werden (Stritzke, Universität Mannheim, 2010).

Die EVP muss zwingend mit der strategischen Positionierung der Qualitätsmarke abgestimmt sein. Sie ist nicht deckungsgleich mit der USP, weil die EVP auch die einzigartigen Merkmale des Arbeitgebers in Bezug auf verschiedene Aspekte des Arbeitsverhältnisses widerspiegelt. Diese zusätzlichen Aspekte sind Aufgabeninhalte, Karrieremöglichkeiten, persönliche Entwicklung, Entlohnung und sicher nicht zuletzt die spezifischen Werte, die aus den Visionstatements und Missionstatements des Unternehmens abzuleiten sind. Ein starkes, eigenständiges Profil der Marke fördert ein starkes Zugehörigkeitsgefühl seiner Mitarbeiter. Das ist von entscheidender Bedeutung. Das positive Image fördert sowohl die Motivation und das Engagement als auch die Art und Weise, wie ein Mitarbeiter über das Unternehmen spricht. Dieses Image wird durch Spitzenleistung geschaffen und durch Wirkungsmarketing kommuniziert. Doch bevor dieser Prozess über die Mittel und Maßnahmen des Employer Brandings in Gang gesetzt werden kann, muss der Arbeitgeber zunächst ein klares Profil seiner Marke entwickeln. Nur so kann sie die Identifikation stärken, neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen und bestehende Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

Die Qualitätsmarke unterscheidet nicht zwischen Unternehmens-, Produkt-, und Employer-Marke. Die Kraft der Marke strahlt auf alle im Markt mit derselben Intensität. Die Qualitätsmarke muss zwangsläufig aus der Identität des Unternehmens hervorgehen. Die Marke als Ganzes wird nur dann aus einem Guss wahrgenommen, wenn die relevanten Attribute im Einklang mit dem subjektiven Nutzen stehen. Dies ist deshalb so wichtig, weil es in der ersten Phase der Wahrnehmung keinen Unterschied zwischen dem Endkunden und dem Mitarbeiter des Unternehmens gibt und der Mitarbeiter des Unternehmens auch ein Kunde sein kann. Employer Branding überschneidet sich sowohl in Theorie als auch in Praxis mit der externen und internen Markenführung, ist aber untrennbar mit ihr verwoben. Die Qualitätsmarke spricht alle internen und externen Stakeholdergruppen wie Kunden, Medien, Partner, Investoren an – und somit auch potenzielle Arbeitnehmer.

Die Qualitätsmarke kommuniziert mit ihrem Charisma in zwei Richtungen. Nach außen auf der Ebene der Markenpositionierung und Markenstrategie: Nach innen zu den Mitarbeitern. Beide Richtungen beeinflussen das Employer-Branding entschei-

dend mit (Baumgarth, B-to-B Markenführung, 2018). Es ist zu klären, wie das Employer Branding mit der Qualitätsmarke abzustimmen ist (Simon Barrow, 2005). Man muss definieren, wie man eine einheitliche Positionierung schafft. Wie erwähnt, ist die Corporate Brand nicht zwangsläufig mit der Employer-Brand identisch. Eine Studie von LinkedIn zeigt: Die Employer-Brand hat einen zweimal so starken Effekt auf die Bewerber wie die Corporate Brand. Dennoch ist es unstrittig, dass alle Markentypen unbedingt aufeinander abzustimmen sind und ein einheitliches Bild abgeben müssen.

Es führt kein Weg daran vorbei: Die HR-Abteilung muss, ebenso wie der Vertrieb und das Produktmanagement, mit dem Wirkungsmarketing zusammenarbeiten – mehr noch: Sie muss sich ihm sogar unterordnen. Nur so kann strategisches Wirkungsmarketing entstehen. Wirkungsmarketing ist die Aufgabe der Geschäftsführung unter der federführenden Unterstützung und Beratung des Wirkungsmarketings. Die praktische Erfahrung zeigt außerdem, dass losgelöste Projekte für das Employer Branding stets einen zusätzlichen Einfluss auf alle Maßnahmen zur Stärkung der Qualitätsmarke ausüben müssen. Auch die Einbindung von starken Produktmarken in die Kommunikation für das Employer Branding ist besonders für schwache Unternehmensmarken sinnvoll. Das wurde in dieser Tendenz auch Christoph Stritzke in seinen Fachstudien für mittelständische B2B-Marken untermauert.

Und noch ein Aspekt ist wichtig: Employer Branding ist wie die Markenführung insgesamt kein singuläres Projekt! Es ist eine Daueraufgabe, dem Wirkungsmarketing untergeordnet, das wiederum ein Teil der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens zu sein hat. Das muss verstanden werden. Es geht um integriertes Marketing und um die Zukunft des Unternehmens, denn die Qualitätsmarke unterscheidet nicht zwischen Produkt- und Arbeitgeber-Marke. Das Finden von qualifizierten Mitarbeitern ist kritisch für mittelständische Technologie-Unternehmen im B2B in Deutschland, die in besonderem Maße auf Spitzeningenieurinnen und -ingenieure angewiesen sind.

Eine Strategie der Kosten- und Preisführerschaft kann zwar im Einzelfall für mittelständische Industrieunternehmen gewinnbringend sein. Ohne genügend qualifizierte Mitarbeiter und Spitzeningenieure ist dieses Ziel unerreichbar. Die Qualitäts- und Innovationsführerschaft mag eine erfolgversprechende Grundaussrichtung sein. Eine solche Position ist jedoch nicht zu erreichen, wenn nicht genügend Mitarbeiter auch im internationalen Vergleich genügend Spitzenleistungen erbringen. Internationale Spitzeningenieure wollen bei Spitzenmarken arbeiten. Diese Option bietet allein die

Qualitätsmarke. Der langfristige Erfolg von B2B-Unternehmen wird daher auch und in besonderem Maße von der Personalabteilung mitbestimmt. Aber nur, wenn die HR-Abteilung in das strategische Wirkungsmarketing eingebunden ist.

Meist ist das nicht der Fall. Und das hat Konsequenzen: HR-Abteilungen sind gewöhnlich ebenso wenig für ein besonderes Know-how im Marketing bekannt wie der Vertrieb, der in den meisten mittelständischen Unternehmen den Marketingabteilungen vorgesetzt ist. Das ist ein großer Fehler. In allen Stellenanzeigen ist zu sehen, wie hilflos mittelständische Industrieunternehmen auch auf diesem wichtigen Gebiet der Marketing-Kommunikation agieren. Hier herrscht Unwissenheit! Allergrößte Chancen werden vergeben. Sowohl in Bezug auf das Employer Branding als auch in Bezug auf das Corporate Branding. Es dominieren stereotype, austauschbare Inhalte, unglaubliche Stockfotos von überglücklichen Mitarbeitern. Überall hört man das übliche Gerede von Work-Life-Balance. Jeder weiß: Diese existiert in der Praxis so gut wie nie. Das ist nicht nur unglaublich, sondern auch gnadenlos gewöhnlich. Man sieht eine belanglose, austauschbare Bildwelt und liest uniforme, langweilige Pseudomarketing-Sprache. Wohin man schaut. Jeder schreibt vom anderen ab. Gerade hier, wo man sich am besten differenzieren kann, wird das meiste Differenzierungspotenzial vergeben. In einer Studie unter der Leitung von Christoph Baumgarth (B-to-B-Markenführung, 2018) wurden 900 Personalanzeigen in Bezug auf die eingesetzten Bilder inhaltstypisch ausgewertet.

Es zeigte sich: Die Bildwelten sind allesamt austauschbar und enthalten keine Differenzierungsmerkmale. Eine ähnlich angelegte Studie (Baumgarth C. 2018) belegt die unfassbare Uniformität der Sprache. Weltweit wurden 120.000 Stellenanzeigen ausgewertet. Die häufigsten Begriffe waren in dieser Reihenfolge: 1. Weltweit. 2. Führend. 3. International. 4. Technik. 5. Innovativ. 6. Erfolgreich. 7. Leidenschaft. 8. Produkte. 9. Innovation. 10. Service. Das Hauptproblem an diesen leeren Worthülsen ist nicht ihre Austauschbarkeit. Das Hauptproblem ist ihre Schwäche, ihre geringe Relevanz! Sie kommunizieren ausschließlich aus der Perspektive des Unternehmens. Diese Form der Kommunikation ist „senderorientiert.“ Gute Kommunikation hingegen ist „empfängerorientiert“ und spricht den Empfängern der Botschaft direkt aus der Seele.

Übrigens: An dieser Unterscheidung erkennt der Profi sofort die Qualität jeder Unternehmenskommunikation. In allen Bereichen! Stellenanzeigen müssen sich in erster Linie mit einer eigenständigen und damit authentischen Sprache an den Nutzen

für die Zielgruppen orientieren. Das ist nicht nur sehr viel glaubwürdiger, es bietet in zweiter Linie riesige Potenziale für glaubwürdiges Storytelling. Dieses zielt nicht nur auf Bewerber ab, sondern auf die gesamte Öffentlichkeit.

Wirkungsmarketing nutzt systematisch auch diesen Kanal, um die Qualitätsmarke zu stärken. Für das Wirkungsmarketing ist eine preisgünstige Stellenanzeige ebenso wichtig wie eine teure Image-Anzeige. Sie ist ein wichtiger Touchpoint in der Customer-Journey. Denn auch eine Stellenanzeige ist eine fantastische Möglichkeit, die Geschichte des Unternehmens zu erzählen. Jede Veröffentlichung zahlt in die strategische Positionierung der Qualitätsmarke. Eine Marke muss sich überall profilieren und von der Konkurrenz abheben. Erst recht, wenn es um begehrte Mitarbeiter geht.

Die Qualitätsmarke lebt von ihren Gegnern

Jeder Geschäftsführer im B2B wünscht sich eine Marke, die jeder großartig findet. Sie scheuen jede Polarisierung. Sie wollen von allen geliebt werden und ihre Marke möglichst breit positionieren und so viele Käufer gewinnen. So denken sie. Aber so funktioniert die Qualitätsmarke eben nicht. Wenn es viele Menschen gibt, die eine Marke ablehnen, dann gibt es viele, die sie gut finden. Genau die machen reich. Das Relevant-Set ist das Markenportfolio oder die Markenpräferenz zu einer Produktkategorie im Kopf des Kunden. Die Position an erster Stelle entscheidet, welcher Marke der Kunde den Vorzug gibt.

An erster Stelle befindet sich stets die Marke mit der stärksten Ausstrahlung. Ist diese Marke nicht verfügbar, entscheidet sich der Käufer für die Marke an der zweiten oder dritten Position. In Märkten mit mehreren austauschbaren Angeboten, den erwähnten Commodities, macht die Marke mit dem stärksten Charakter den entscheidenden Unterschied. Doch eine solche Marke hat auch viele Gegner. Selbst die erfolgreichsten Marken der Welt wie Apple, Mercedes, Coca-Cola und Facebook haben ebenso viele Gegner wie Fans. Millionen IT-Nerds hassen Apple und sein OS-Ökosystem regelrecht. Millionen lehnen das konservative Image von Mercedes ab und fahren lieber einen sportlichen BMW oder innovativen Audi. Und das, obwohl Mercedes mit Lewis Hamilton im Cockpit der legendären Silberpfeile über fünf Jahre in der Formel 1 ununterbrochen unbesiegbar war. In den Köpfen vieler ist und bleibt Mercedes eine konservative Altherrenmarke mit wenig Eindruck auf BMW-Fahrer. Diese Gegner einer Marke sind wichtig! Wie kann das sein? Ganz einfach:

Wo Pole sind, entsteht Spannung. Wo Spannung ist, fließt Energie. Wo Energie fließt, bewegt sich etwas. Wer in Bewegung ist, hat Erfolg. Wo Erfolg ist, wird Geld verdient.

Alle diese polarisierenden Marken haben eines gemeinsam: ihren „Brand-Character.“ Das lässt sich mit einer charismatischen Person vergleichen.

Charismatische Marken sind nicht ohne Makel

Charisma ist ein Schlüsselbegriff beim Aufbau einer Qualitätsmarke. Charismatische Personen und charismatische Marken haben vieles gemeinsam: Sie zeichnen sich durch Authentizität, Klarheit und Beständigkeit aus. Beide besitzen die Fähigkeit, eine tiefe Bindung zu ihren Anhängern aufzubauen, während sie gleichzeitig jene abstoßen, die nicht mit ihren Werten einverstanden sind. Dieser Dualismus ist kein Nachteil, sondern die Quelle von Stärke und Erfolg. Eine charakterstarke Person vertritt klare Prinzipien und Überzeugungen, ohne sich beirren zu lassen. Ebenso kommuniziert eine charismatische Marke klare Identitäten und setzt diese konsequent durch. Weder die Person noch die Marke lassen sich leicht verbiegen oder anpassen. Sie bleiben sich treu, selbst wenn der äußere Druck wächst. Exakt diese Stabilität macht sie in einem instabilen Umfeld voller Veränderungen und Unsicherheiten wertvoll und zuverlässig.

Charakterstarke Personen sind alles andere als makellos. Oft stehen sie sogar im krassen Gegensatz zu gängigen Schönheitsidealen. Sie haben Narben im Gesicht, sind klein oder etwas zu dick. In der Politik haben sie auffallend oft wirre, blonde Haare – und sind damit erfolgreich. So mancher Hollywoodschauspieler wurde gerade durch seine Makel zur Legende. Humphrey Bogart hatte ein markantes, eher kantiges Gesicht, das in seiner Zeit nicht den typischen Vorstellungen von männlicher Schönheit entsprach. Trotzdem wurde er zu einem der größten Stars seiner Zeit und gilt bis heute als Ikone. In Hollywood zählt allein der ausdrucksstarke Charakter. Nicht die Makellosigkeit. Mit kleinen Makeln bauen Personen wie Marken ein exklusives Vertrauensverhältnis zu ihren Fans auf. Es ist nicht wichtig, alles gut zu beherrschen. Es ist wichtig, etwas Bestimmtes besser zu beherrschen als alle anderen. Daher dürfen auch Qualitätsmarken Schwächen haben und durchaus den einen oder anderen Fehler begehen. Die Marke Volkswagen ist dafür das perfekte Beispiel. Trotz des weltweiten Diesel-Skandals konnte Volkswagen nach einer vorübergehenden Schwäche seine Marktstellung halten und zog in den folgenden Jahren sogar an Toyota vorbei, um zeitweise vor Toyota zum weltgrößten Automobilhersteller aufzusteigen. Die Menschen vergeben selbst die krassesten Fehltritte, wenn sie das Gefühl haben, es mit einer

ansonsten ehrlichen und authentischen Marke zu tun zu haben. Sie erinnern sich an ihren VW-Bus, mit dem sie ohne Panne bis ans Nordkap und zurückgefahren sind, oder an ihr erstes Auto, einen alten, unverwüstlichen Golf II. Mit positiven Erfahrungen wie diesen sehen sie Fehltritte wie den Diesel-Skandal in einem anderen Licht. Sie betrachten die Gesamtheit der Leistungen und Erfolge.

Diese Bereitschaft kann so stark sein, dass sie Fehltritte rationalisieren oder sogar abstreiten, nur um ihre Bindung zur Marke aufrechtzuerhalten. Der Wunsch, Teil einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten zu sein, übertrumpft die Enttäuschung über einen Fehler. Diese emotionale Nähe schafft ein Gefühl der Loyalität, das vieles verzeiht. Ein Mensch mit polarisierendem Charakter hat in vielen Fällen wenig Freunde, aber oft viel Erfolg. Wer ein guter Marketer sein will, muss das Verstehen lernen. Ein starker Charakter begründet ein exklusives Vertrauensmonopol bei seinen Fans. Wenn es genug von diesen Markenfans gibt, erzielen große Marken astronomische Gewinne. Ihre Marken sind uneinnehmbare Festungen für alle Gegner. Gerade vor dem Hintergrund, dass industrielle Produkte und Dienstleistungen immer häufiger durch Commoditisierung oder disruptive Innovationen ersetzt werden, bietet der Charakter einer Marke und seine Wirkung auf loyale Kunden oft den einzigen Schutz. Insbesondere Wettbewerber aus Asien imitieren Technologien, gehen im Wettbewerb rigoros vor, ignorieren Schutzrechte und holen in großen Schritten bei Qualität und Innovationskraft auf. Doch was diese Marken aus Fernost gemeinsam haben: Sie sind blass. Sie haben kein Gesicht. Sie haben keinen Charakter. Und genau darum bietet der polarisierende Charakter der Qualitätsmarke ein Bollwerk gegen deren Angriffe.

„Wer die Erinnerung beherrscht, gewinnt!“

Dr. Peter Petermann

Die Qualitätsmarke im Gehirn

Das Gehirn des Menschen bildet unablässig Areale und löscht diese wieder, wenn sie nicht genutzt werden. Das klingt wie eine Binsenwahrheit, ist es aber nicht. Diese Erkenntnis macht Image-Werbung zu einem wirkmächtigen Kommunikationsinstrument. Produkt-Werbung dagegen kann das nicht leisten.

Wenn man sich morgen noch daran erinnert, was man heute in diesem Buch gelesen hat, hat sich das Gehirn verändert. Es haben sich neue Synapsen gebildet, neuronale Verbindungen, neue Speicherstrukturen. Das Gehirn hat sich physikalisch verändert. Es hat sich verdichtet. Es speichert mehr. Genau das ist das Ziel der Qualitätsmarke. Die Qualitätsmarke verändert das Gehirn. Die Qualitätsmarke bleibt so im Gedächtnis. Und wenn der Moment kommt – wenn der Bedarf entsteht –, erinnert sich der Mensch nicht an irgendeine Marke. Er erinnert sich an diese Marke. An die eine, die seinen Anspruch verinnerlicht hat. An seine Qualität. Der Preis? Fast immer unerheblich. Es zählt nur die Erinnerung. Dann spricht man von einer Qualitätsmarke.

In seinem beeindruckenden Buch „Marke und Gedächtnis“ (Petermann, „Marke und Gedächtnis“, 2021) beschreibt Dr. Peter Petermann eindrucksvoll die Prozesse im menschlichen Gehirn und wie sich diese Erkenntnisse auf das Marketing für Unternehmen im industriellen B2B systematisch nutzen lassen. Es lohnt sich für Marketingverantwortliche, diese Prozesse genau zu verstehen, weil sich mit ihnen erklären lässt, wie sich B2B-Umsätze mit der Marke vervielfachen lassen. Die Areale entstehen durch sogenannte Engramme (Inschriften). Diese Engramme beeinflussen im B2C wie im B2B massiv den Entscheidungsprozess bei Menschen. Allerdings bilden sich Engramme weit vor dem Kaufprozess. Die Qualitätsmarke hatte den entscheidenden Vorteil, dass ihr Engramm im Gehirn der Kunden bereits ein größeres Markenareal gebildet hat als die Konkurrenz. Diese Areale müssen in den richtigen Köpfen gebildet werden. Damit sind die Buying-Personas gemeint, die in den Buying-Centern des B2Bs die Meinung zugunsten einer Marke dominieren und führen. Die Situation im B2B-Kaufprozess ist im Grunde so, wie in einem Supermarkt. Petermann beschreibt in seinem Buch, dass ein Kunde vor einem Supermarkt im Schnitt nur 1,2 Sekunden benötigt, um seine Wahl zu treffen. Zwar wird die Entscheidung im B2B in einem Buying-Center mit seinen

langwierigen Entscheidungsprozessen für komplexe technische Systeme nicht in 1,2 Sekunden getroffen, doch die Prozesse der Wahrnehmung einer Qualitätsmarke im Gehirn und ihre Bevorzugung sind nahezu identisch.

In beiden Fällen wurde die Entscheidung für oder gegen einen Anbieter lange vor der Bedarfsfeststellung getroffen. Jeder Vertriebsleiter kennt das: Die Top-Marke verkauft sich von selbst. Für die weniger stark etablierte Marke, die Nr. zwei im Markt oder den Newcomer muss man viel mehr Überzeugungsarbeit aufwenden, um den Kaufprozess zu seinen Gunsten zu steuern. Gerade und erst recht der Vertrieb sollte also ein Interesse daran haben, dass sich seine Marke mit längerfristigen Kommunikationsstrategien fest im Gehirn der Kunden einprägt. Doch das genaue Gegenteil ist der Fall, der Vertrieb fordert unisono billige Effekthascherei. Geht man davon aus, dass Produkte, Services und Preise einer schwachen Marke mit denen der etablierten Marke in etwa vergleichbar sind oder sogar besser, dann führt kein Weg an dieser wichtigen Erkenntnis vorbei: Nur die systematische und geduldige Marketing-Kommunikation sorgt dafür, dass die Marke konkurrenzfähige Engramme im Gehirn der tonangebenden Persona im Buying-Center gebildet hat, lange bevor sie als Käufer wieder vor dem B2B-Regal steht.

Die Qualitätsmarke ist eine große Winterlandschaft

Bevor das Gehirn eine Marke erinnert, müssen ihre Wahrnehmung und die mit ihr verbundenen Werte zunächst in komplizierten Prozessen decodiert werden. Dazu verbinden sich laut Petermann unzählige unterschiedliche Neuronen: die berühmten grauen Zellen. Jedes Neuron sendet kleinste elektrische Signale. Die treffen an die Synapsen. Das sind die Verbindungsstellen zwischen Neuronen und dem Nervensystem. Synapsen ermöglichen die Übertragung von Signalen von einer Nervenzelle zur nächsten. Neurotransmitter verknüpfen diese Nervenzellen. Je mehr Synapsen, desto besser „laufen“ die Signale von einer Nervenzelle zur nächsten. Jeder Gedankengang produziert eine neue Verschaltung. Man kann sich Gedankengänge wie Fußspuren im Schnee vorstellen, wenn diese als Gedankenreize durch das Gehirn des Menschen laufen. In ihrer Summe verändern diese Spuren immer mehr den Anblick der bisher unberührten, verschneiten Winterlandschaft. Wenn sich diese Fußspuren untereinander durch quer verlaufende Spuren immer weiter verbinden, bildet sich ein Netzwerk. Dieses Netzwerk wird immer dichter, je mehr Verbindungen durch Gedankengänge geschaltet werden. Dieses Netzwerk aus neuronalen Verbindungen zwischen den Nervenzellen nennt man ein Engramm. Die Summe aller Engramme bildet schließlich unser Gedächtnis.

Eine Marke setzt sich aus vielen Synapsen zusammen, die zusammen ein Markenogramm im Gedächtnis bilden. Alle Kontakte, Erinnerungen, Erfahrungen und Assoziationen mit einer Marke sind wie Fußspuren im Schnee, die sich im Laufe der Zeit zu einem Netzwerk verbinden und sich immer weiter verdichten. Marken sind also neurobiologisch betrachtet neuronale Verschaltungen. Je dichter und größer dieses Netzwerk, desto stärker verändert die Marke die physikalische Struktur unseres Gehirns.

Diese Erkenntnis ist wichtig, um zu verstehen, warum die eine Qualitätsmarke am Point of Sale (PoS) besser performt als andere Marken. Das Langzeitgedächtnis spielt die entscheidende Rolle, weil nur eine Marke mit vielen Synapsen und Verschaltungen hier dauerhaft gespeichert ist. Es ist zum einen die Aufgabe des Marketings, die Marke in das Gedächtnis zu bringen. Zum anderen muss das Marketing dafür sorgen, dass sie auch dort bleibt – und nicht wieder vergessen wird. Man darf sich das Langzeitgedächtnis nicht wie ein partitioniertes Areal auf einer Festplatte vorstellen, in dem die Marke als singuläres Engramm gespeichert ist. Das wäre viel zu einfach. Das Gehirn arbeitet sehr viel komplexer.

Das Langzeitgedächtnis ist ein System aus vielen verschalteten Synapsen, ein Netzwerk aus Spuren in vielen Winterlandschaften, um im Bild zu bleiben. Das Langzeitgedächtnis speichert also die Marke in der einen Winterlandschaft, die dazugehörigen Emotionen und Erfahrungen speichert sie in der anderen Winterlandschaft. Je mehr Regionen es gibt, desto tiefer ist das neuronale Netzwerk der Marke im Gedächtnis verknüpft, desto tiefer ist sie im Gedächtnis verankert. Die Erinnerungen an eine Marke speisen sich also aus unterschiedlichen Quellen. Diese Erkenntnis aus dem Buch von Dr. Petermann ist wichtig, weil sie wertvolle Hinweise gibt, wie sich ein optimaler Kommunikationsmix zusammensetzen muss. Das Kurzzeitgedächtnis behält Informationen nur wenige Sekunden im Bewusstsein. Komplexe Argumente in Produktanzeigen werden sofort wieder vergessen.

Damit Informationen in das Langzeitgedächtnis wandern, ist ein Gedächtnisspeicher zwischengeschaltet, vergleichbar mit dem Arbeitsspeicher im PC. Dort werden die Informationen für die Ablagen auf den verschiedenen Festplatten und Speichermedien präpariert und verteilt. Das können unterschiedliche Arten von Informationen sein wie Namen, Bilder, Gesichter, Formen, Klänge, Gerüche, Gefühle, Begriffe, Emotionen, Erlebnisse, Routinen oder Erinnerungen etc. Das Arbeitsgedächtnis spielt die zentrale Rolle im Prozess der Markenbildung. Im Gegensatz zum Kurzzeitgedächtnis speichert es gleichzeitig bis ca. sieben Informationen (Petermann, „Marke und Gedächtnis“) und

kann diese über einen längeren Zeitraum in der Erinnerung halten. Dieses Beibehalten der Informationen über einen gewissen Zeitraum ist der entscheidende Prozess vom „Encoding“ über die „Retention“ zum „Retrieval.“ In der Neurowissenschaft beziehen sich diese Begriffe auf unterschiedliche Prozesse im Aufbau von Gedächtnis.

Encoding

Encoding ist der Prozess, durch den die Informationen in eine bestimmte „Form“ umgewandelt werden, die schließlich im Langzeitspeicher abgelegt werden kann. Das ist der erste Schritt in der Gedächtnisbildung. Es gibt verschiedene Formen des Encodings: Das sensorische Encoding nimmt Informationen durch die Sinne, Sehen, Hören, Tasten, Riechen auf. Das visuelle Encoding verwandelt visuelle Informationen in mentale Bilder. Das akustische Encoding erkennt Klangmuster und ordnet sie entsprechend in Musik, Sprache oder in Geräusche. Das semantische Encoding interpretiert Informationen basierend auf deren intendierten Bedeutungen. Das Encoding ist entscheidend für das langfristige Gedächtnis. Es stellt sicher, dass die Informationen gespeichert werden. Je einfacher die Informationen gestaltet sind, desto leichter werden sie gespeichert und später mittels Retention wieder abgerufen (Petermann).

Retention

Die Retention ist die Fähigkeit, Informationen über einen langen Zeitraum hinweg zu speichern und zu erhalten. Es ist der Prozess, der dafür sorgt, dass die Informationen im Gedächtnis bleiben, nachdem sie encodiert wurden. Die kurzzeitige Retention speichert Informationen für einen kurzen Zeitraum, gemessen in Sekunden oder Minuten. Die langzeitige Retention speichert Informationen über längere Zeiträume von Stunden bis zu vielen Jahren oder sogar ein Leben lang. Wiederholung und aktive Nutzung der Informationen verbessern die Retention. Die elaborative Retention verknüpft neue Informationen mit bestehenden (Petermann). Die berühmte Eselsbrücke ist eine Form der elaborativen Retention

Retrieval

Den finalen Schritt beim Bilden von Erinnerungen bezeichnet die Neurowissenschaft als „Retrieval.“ Dieser Prozess sorgt für den Abruf von Informationen oder Erinnerungen aus dem Langzeitgedächtnis. Es ist der entscheidende Schritt im Gedächtnisprozess und ermöglicht, gespeicherte Informationen wieder zugänglich zu machen, wenn sie benötigt werden. Retrieval beinhaltet die Reaktivierung neuronaler Netzwerke, die mit den gespeicherten Informationen verbunden sind. Diese Netzwerke werden bei der ersten Codierung der Informationen gebildet.

Der Moment der Bedarfsmeldung löst zum Beispiel so ein Retrieval aus. Man erinnert sich nun zuerst an eine bestimmte Marke, die diesen Bedarf abdeckt. Das Vergessen hängt auch mit Problemen beim Retrieval zusammen, nicht unbedingt mit dem Verlust der Gedächtnisspur selbst. Das bedeutet für das Marketing: Es aktiviert mit gezielten Strategien Retrievals, in denen sogenannte „Cues“ eine Rolle spielen. Diese Cues optimieren die Erinnerung an die Marke. Gedächtniskünstler optimieren ihre Erinnerungen, indem sie immer neue Retrieval-Cues in immer gleiche Geschichten einbinden. Die Marketing-Kommunikation kann analog dazu Retrieval-Cues einsetzen, die den Prozess der Erinnerung an die Marke unterstützen.

Das „Sich Erinnern“ wird als „Ekphorie“ bezeichnet. Retrieval-Cues regen die Ekphorie an und sorgen dafür, dass die Erinnerungen an die Marke frisch und aktuell bleiben. Richtig geformte und kombinierte Bilder, Begriffe, Töne, Formen, Farben und Erlebnisse dienen als Retrieval-Cues. Diese sorgen dafür, dass die Erinnerung an die Marke nicht wieder verblassen wie Spuren im schmelzenden Schnee einer Winterlandschaft (Petermann, „Marke und Gedächtnis“).

Neue Technologien wie die funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT) messen die Veränderungen im Blutfluss, die im Gehirn mit neuronaler Aktivität korrelieren. Dadurch werden Aktivitäten in Gehirnregionen sichtbar, während sie mit Aufgaben beschäftigt sind. Wissenschaftler konnten laut Petermann so die Areale beobachten, die bei der Verschiebung von Inhalten vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis aktiv sind. Der Hippocampus befindet sich vollständig im limbischen System, das schon lange vor der menschlichen Evolution existiert hat. Daher wird es auch als das „Säugetier-Gedächtnis“ bezeichnet. Hier sind sämtliche Urformen der Emotion wie Angst, Wut, Freude, Vergnügen oder Belohnung beheimatet.

Durch die Beobachtungen mit dem fMRT hat man nun festgestellt, dass der Hippocampus auch beim Kurzzeitgedächtnis eine wichtige Rolle spielt. Die Beobachtungen haben gezeigt, dass auch der Perirhinale-Kortex bei der Reaktivierung von Erinnerungen aktiv ist. Der Perirhinale-Kortex ist nicht Teil des limbischen Systems, sondern liegt in der Großhirnrinde, aber in direkter Nachbarschaft zum Hippocampus. Das Zusammenspiel zwischen dem Hippocampus und dem Perirhinale-Kortex ist komplex und unerlässlich für die Bildung und den Abruf von Erinnerungen. Diese intensive Zusammenarbeit ermöglicht eine umfassende und detailreiche Gedächtnisbildung. Der Perirhinale-Kortex erkennt, ob es sich bei dem Stimulus um eine vertraute oder um eine neue Information handelt. Ist sie vertraut, schaltet sich sofort der Hippocampus

ein und verknüpft die neue Information mit bestehenden Informationen. Wenn der Perirhinale-Kortex eine neue Information erhält, bewertet und bettet er diese Information in räumliche und zeitliche Kontexte ein, um sie in kontextuelle Erinnerungen umzuwandeln. Der Perirhinale-Kortex spielt also die Schlüsselrolle in der Unterscheidung von neuen und alten Informationen und erstellt neue Erinnerungen (Petermann, „Marke und Gedächtnis“).

Content-Memory und Context-Memory

Diese langfristigen Erinnerungen teilen die Neurobiologen in die zwei Kategorien Content-Memory und Context-Memory ein. Diese Einteilung ist für das Marketing sehr aufschlussreich, weil sich nach Petermann daraus wichtige Informationen über den Mix der Kommunikationsinstrumente herleiten lassen. Im Content-Memory ist zum Beispiel der Name der Marke und die Form des Logos gespeichert. Im Context-Memory dagegen sind die Erinnerungen an Situationen und Umgebungen gespeichert, in denen uns die Marke begegnet ist, zum Beispiel auf dem Trikot eines Fußballspielers oder auf einer gelungenen Werbeanzeige.

Das Context-Memory im Langzeitgedächtnis teilt sich wiederum in das semantische und episodische Gedächtnis. Das semantische Gedächtnis ist die Heimat des Weltwissens, wie: Das Jahr hat 365 Tage, Eis ist gefrorenes Wasser, der Mond kreist um die Erde usw. Jeder neue Stimulus wird vom Perirhinalen-Kortex mit dem semantischen Weltwissen abgeglichen und stärkt mit neuen Verknüpfungen die Erinnerungen im semantischen Gedächtnis. Das episodische Gedächtnis dagegen erinnert sich an Ereignisse und Tatsachen aus dem eigenen Leben. Während also das semantische Gedächtnis die objektiven Dinge erinnert, ist das episodische Gedächtnis für die subjektiven Erinnerungen zuständig. Das sind Erinnerungen an eine Geburtstagsparty oder die Einschulung der Tochter. Das Bosch eine Marke für gute Bohrmaschinen ist, befindet sich im semantischen Gedächtnis. Dass die eigene Bohrmaschine von Bosch seit 20 Jahren tadellos funktioniert, ist im episodischen Gedächtnis gespeichert (Petermann).

Warum Werbung nicht überzeugen darf

Gedächtnisstrukturen oder Memory-Structures bezeichnen die neuronalen Netzwerke, die durch Markenassoziationen im Gehirn entstehen. Sie spielen eine zentrale Rolle für die kortikale Repräsentation. Diese beschreibt, wie die neuronalen Strukturen im Langzeitgedächtnis des Kortex oder vielmehr der Gehirnrinde verankert werden. Je breiter die Memory-Structures einer Marke sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Marke in der – selbstbestimmten – Kaufsituation abgerufen, bevorzugt

und schließlich gekauft wird. Die kortikale Repräsentation entscheidet maßgeblich darüber, wie tief die Marke im Gedächtnis verankert ist. Klassische Image-Werbung wirkt gezielt auf diese Mechanismen im Gedächtnis, um die Marke tief in der Erinnerung der Konsumenten zu verankern. Aber nur, wenn sie richtig eingesetzt wird. Das heißt, wenn sie nicht *überzeugen*, sondern Gedächtnisspuren *erzeugen* will.

Das geschieht mittels einfacher und schnell abrufbarer Bilder und „einprägsamer“ Worte. Dann wirkt Werbung als regelmäßiger Erinnerungsreiz. Sie bestätigt kontinuierlich das mentale Bild der Marke im Gedächtnis des Verbrauchers. Man darf es aber nicht übertreiben. Ständige Wiederholung von Werbebotschaften ist nicht immer sinnvoll. Bereits bekannte Kampagnen oder bekannte Werbebotschaften schaffen nur noch schwer neue Memory-Structures. Bietet eine laufende Werbekampagne keine neuen Inhalte mehr für das Episodengedächtnis, wird die Botschaft nicht mehr weiterverarbeitet. Bereits bekannte Inhalte werden lediglich kurz mit dem aktuellen Markengramm abgeglichen. Dann „flackert“ das neuronale Netz der Marke kurz auf. Dieser sehr kurzlebige Effekt stärkt das bestehende Markengramm nur schwach.

Werbung muss überraschen

Werbung wirkt besonders stark mit überraschenden, neuen Inhalten oder Botschaften, welche die Marke mental verfügbar machen und halten. Denn die neuronalen Informationen nehmen bei bekannten Inhalten eine Abkürzung. Das Markengramm wird dabei nicht mehr semantisch verarbeitet, was zu neuen Memory-Structures führen würde, sondern direkt vom Hippocampus mit dem Episodengedächtnis abgeglichen. Im Episodengedächtnis sind alle persönlichen Erlebnisse und Emotionen des Menschen abgespeichert. Unter anderem auch jene, die für den Konsumenten im Zusammenhang mit der Marke von Bedeutung sind. Damit neue Memory-Structures gebildet werden können, muss sich die Werbung strategisch darauf einstellen. Im Klartext: Kampagnen müssen über einen längeren Zeitraum regelmäßig die immer gleichen Botschaften an in die Memory-Struktur senden, um sich dort zu etablieren. Sobald diese aber gesättigt ist, muss eine neue Kampagne mit einem neuen Slogan und neuen Bildern über einen längeren Zeitraum laufen, um sie zu erweitern. Darum ist der Unterschied zwischen „Claim“ und „Slogan“ so wichtig. Der Claim bleibt konstant, der Slogan verbraucht sich. Denn nur durch frische Reize bilden, erhalten und erweitern sich über das Instrument „Werbung“ die Memory-Structures. Gut wirkende Kampagnen benötigen also wechselnde Motive, um das Markengramm mit neuen Assoziationen zu füttern und um die neuronalen Verbindungen zu verbreitern. Der wirksamste Hebel für den Erfolg von Werbung ist Kontinuität in der Sichtbarkeit und

Kreativität für neue Erlebnisse mit der Marke für das Episodengedächtnis. Es reichen oft nur wenige Kontakte aus, um das Markengramm ständig aufzuladen. Eine Faustregel empfiehlt pro Woche zwei Kontakte für ein Individuum. Mehr Kontakte haben einen begrenzten Einfluss auf die Memory-Structures der Marke. Weiter verstärkt wird die kortikale Repräsentation einer Marke jedoch durch weitere Kommunikationsinstrumente wie Pressearbeit und Content-Marketing. Gut dosierte klassische Image-Werbung evoziert somit nicht nur das Markengramm, sondern auch eine emotionale und gedankliche Reaktion beim Konsumenten. Das verstärkt das Markenerlebnis und erhöht die Wahrscheinlichkeit eines späteren Kaufs. Evozieren bedeutet etwas hervorheben und ins Bewusstsein rufen. Es beschreibt den Prozess, durch den bestimmte Erinnerungen, Gefühle oder Assoziationen durch ein Ereignis, Bild, Wort oder einen Reiz ausgelöst werden. Besonders in Psychologie und Kunst beschreibt der Begriff Evozieren die Wirkung von äußeren Reizen auf das Gedächtnis und die emotionale Reaktion einer Person (Petermann, „Marke und Gedächtnis“). Daraus folgt:

Werbung muss „hirngerecht“ aufgebaut sein

Aus diesen Erkenntnissen der Neurowissenschaften lassen sich eindeutige Hinweise ableiten, wie Werbung im industriellen B2B aufzubauen ist. Die meisten Engramme für eine Marke befinden sich im episodischen Gedächtnis. Die Schlussfolgerung für das Marketing lautet also: Man muss systematisch Retrieval-Cues in Form von Erlebnissen mit der Marke herstellen. Und das auf eine möglichst gut aufeinander abgestimmte Weise. So entstehen im Gehirn des Menschen effiziente Engramme für die Marke. Mit Encodings werden Engramme in das semantische Langzeitgedächtnis befördert. Die Retention sorgt dafür, dass sie dort bestehen bleiben und nicht wieder verblassen. Und mit der Hilfe von Retrieval-Cues werden diese Erinnerungen im richtigen Zeitpunkt wieder abgerufen. Der Kommunikationsmix muss mit mentaler Verfügbarkeit und damit mit klassischer Imagewerbung zunächst den Namen der Marke in das Content-Memory befördern, dann aber den Schwerpunkt auf Ereignisse legen, die bevorzugt auf das episodische Gedächtnis im Context-Memory einwirken. Das geschieht mittels werthaltigem Content-Marketing, Storytelling, Live-Events und auch mit starken Give-aways mit einem hilfreichen, wertvollen Zusatznutzen, der sinnvoll und kreativ mit der Anwendung, mit dem Markt oder mit dem Produkt verbunden und einzigartig ist. Wenn sich eine Marke fest im Context-Memory etabliert hat, sind nur noch wenige Wiederholungen notwendig, damit sie sich dort langfristig hält. Wenn eine Marke wachsen und neue Kunden auf sich aufmerksam machen will, sollte sie ihre Ressourcen (Budget) mehr auf gleichartige Werbemittel mit hoher Reichweite im Markt konzentrieren (Byron Sharp) und weniger auf Wiederholungen in denselben Werbemitteln setzen.

Image-Werbung im B2C zeigt, wie das geht – mit einfachen und merkfähigen Slogans, die durch kreative und emotionale Elemente verstärkt sind. Starke, bildhafte Begriffe in der Kampagne in einer guten Beziehung zu einem ungewöhnlichen Bild im CD der Marke sind die wirksamen Elemente. Der Begriff muss die Marke in einer möglichst unbesetzten Marktnische als Nr. eins positionieren oder, wenn das nicht möglich ist, an die Position Nr. zwei. Hier ist kreative Höhe gefragt. Diese findet man in der Regel auf einer Gratwanderung zwischen Wirksamkeit und dem guten Geschmack. Der „gute Geschmack“ ist eine gesellschaftliche Konvention, die man nur schwer mit wissenschaftlichen Parametern definieren kann. Diese Gratwanderung muss man gekonnt ausbalancieren.

Das erfordert jedoch neben einer strategischen auch eine künstlerische Herangehensweise. Im Zweifel sollte man sich immer für die mutigere Variante entscheiden, weil die erfahrungsgemäß immer am besten wirkt. Je ungewöhnlicher die Anzeige, desto besser sticht sie aus dem Mittelmaß hervor. Die Kreation muss dazu Aufwand betreiben. Doch der gute gewählte Claim oder Slogan weist den Weg in die richtige Richtung. Es ist wichtig zu verstehen: Gute Imageanzeigen wirken wie Plakate in zwei Sekunden. Man nimmt sie flüchtig und aus einer gewissen Distanz wahr. Auch wenn das einem Techniker wie purer Humbug erscheint ... genau so wirkt Werbung – und bringt den Erfolg. Bei Plakaten ist die Distanz eher räumlich und bei Anzeigen ist sie eher zeitlich angesiedelt.

Plakate wirken in einer guten Kombination aus Überschrift und Bild. Zusätzlicher Text (Body-Copy) wird eher selten gelesen. Die Funktion der Body-Copy ist eher nachrangig. Sie muss nicht gelesen werden, damit die Anzeige ihre Funktion als Retrieval-Cue erfüllen kann. Aber wenn sie gelesen wird, dann ist das ein bewusster Vorgang, der die Wirkung der Anzeige mit einem „Aha-Erlebnis“ massiv verstärkt. Dieses Aha-Erlebnis lässt sich am besten herstellen, indem die Body-Copy nicht das Produkt erklärt, sondern die Spannung auflöst, die durch die gelungene Kombination aus Begriffen und dem Bild entstanden ist. Der Text erklärt die Sinnhaftigkeit der Text-Bildkombination. Hier ist Intelligenz gefragt. Der Leseprozess ist kognitiv anstrengend und wird vermieden. Aber wenn er stattfindet, dann produziert er weitere Gedanken und damit weitere Verknüpfung zwischen den Engrammen, die die Spuren in der Winterlandschaft im Gehirn weiter verdichten. Oft können Industrie-Produkte nicht abgebildet werden, weil sie wie Software abstrakt sind und nur virtuell existieren oder als Hardware wie Prozessoren unsichtbar in anderen Systemen integriert sind. Dann ist erst recht kreative Höhe gefragt.

Dann muss man entweder Ersatzbilder schaffen, die einen Bezug zur Kampagne oder dem Produkt haben ... oder auf Bilder verzichten. Auch das ist möglich und allemal besser als austauschbare Stockbilder. Dann ist das Grafikdesign gefragt. Bildhafte Begriffe wirken mit starken Assoziationen vergleichbar wie echte Bilder. Bilder, die nur durch die Kraft der Imagination im Kopf entstehen, wirken sogar noch stärker, wenn sie die Vorstellungskraft des menschlichen Gehirns, das Kino im Kopf anregen. Schlechte, langweilige Bilder aus dem Bildarchiv wirken dagegen kontraproduktiv, weil sie austauschbar sind und auf einer Metaebene schlechte oder falsche Signale senden.

Das „Aha“-Erlebnis

Kreativität wirkt. Darum muss eine Werbekampagne neu, ungewöhnlich, anders sein. Zu Beginn der Kampagne müssen die „Retrieval-Cues“ in Form von Word-Bild-Farb-Kombinationen überraschen und möglichst oft in möglichst vielen verschiedenen Situationen anzutreffen sein. Das erzeugt möglichst viele neuronal verbundene Synapsen und vergrößert stetig das Engramm der Marke im Context-Memory. Im Marketing spricht man in diesem Zusammenhang auch von einem „Aha-Erlebnis“, auch bekannt als „Eureka-Moment.“ Er tritt auf, wenn das Gehirn plötzlich neue Verbindungen zwischen zuvor nicht zusammenhängenden Informationen herstellt.

Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass dieser Moment der Klarheit mit einer erhöhten Aktivität im rechten Temporallappen verbunden ist. Das Gehirn nutzt dabei ein Netzwerk von weiteren Regionen, darunter den präfrontalen Kortex, der für komplexes Denken und Problemlösung zuständig ist, und den Hippocampus, der eine Schlüsselrolle bei der Speicherung und dem Abruf von Erinnerungen spielt. In der Marketing-Kommunikation ist das Aha-Erlebnis das Momentum, welches das Interesse der Zielgruppe weckt und eine tiefere emotionale Verbindung zur Marke herstellt. Überraschende und unerwartete Elemente in Werbebotschaften lösen das Aha-Erlebnis aus. Es fesselt die Aufmerksamkeit des Konsumenten und verankert die Marke im Gedächtnis.

In ihrem Buch „Made to Stick“ stellen Chip und Dan Heath die gigantische Macht des Unerwarteten im Marketing heraus. Sie identifizieren sechs Prinzipien erfolgreicher Kommunikation: Einfachheit, Unerwartetes, Konkretes, Glaubwürdigkeit, Emotionen und Geschichten. Marketingstrategien im industriellen B2B sollten darauf abzielen, überraschende und einprägsame Inhalte zu schaffen. Auch das Konzept Aha-Erlebnis zeigt, wie wichtig es im Marketing ist, Emotionen zu wecken und unvergessliche Momente zu schaffen. Durch das Verständnis der neurowissenschaftlichen Grundla-

gen und die Anwendung dieser Erkenntnisse in der Marketing-Kommunikation multiplizieren B2B-Unternehmen den Impact ihrer Marketing-Kommunikation und stellen ihre Konkurrenz in den Schatten.

Starke Momente bilden starke Engramme, Inschriften im Gehirn, die unvergesslich bleiben. Durch den Kontakt der Zielgruppen mit den Retrieval-Cues in möglichst vielen verschiedenen Situationen und Werbeträgern verschalten sich diese Engramme und bilden ein immer dichteres Netzwerk. Im weiteren Verlauf der Kampagne kann die Kampagne durchaus reduziert und auf Sparflamme weitergekocht werden. Die Wiederholung ist weniger wichtig als die Bildhaftigkeit der Retrieval-Cues, die starke Eindrücke erzeugen und über Jahrzehnte im Gedächtnis bleiben.

Dadurch wird die Marke dauerhaft in das Langzeitgedächtnis transportiert und zu einer Qualitätsmarke transformiert. Sobald der potenzielle Käufer wieder in den Markt eintritt, erinnert er sich erneut an die Marke. In diesem Moment ist die Marke im „Relevant-Set“ des potenziellen Käufers „Top-of-Mind.“ Genau diese Marke wird in der Kaufsituation bevorzugt. Durch diese Strategie entfliehen Unternehmen nicht nur der trostlosen Sterilität ihrer Kommunikation, sie distanzieren den Wettbewerb, der weiterhin in seiner Einfallslosigkeit und Mittelmäßigkeit versunken bleibt.

„Der größte Teil Ihres Wachstumspotenzials liegt darin, Menschen zu erreichen, die heute noch nicht bei ihnen kaufen, aber es in der Zukunft tun werden.“

Prof. Dr. Byron Sharp

Die Qualitätsmarke ist mental verfügbar

Das Konzept der „Mentalen Verfügbarkeit“ von Byron Sharp ist das zentrale Element in seinem Buch „how brands grow.“ Es ist grundlegend im Wirkungsmarketing. Seine weltweit aufsehenerregende Forschungsarbeit fand heraus, dass nur die gedankliche Präsenz der Qualitätsmarke im Kopf der Zielgruppen den Erfolg sichert. Diese Präsenz lässt die Qualitätsmarke in der – selbstbestimmten – Kaufsituation aus sich selbst heraus erinnern und überhaupt erst in Betracht ziehen.

Mentale Verfügbarkeit entsteht, wenn eine Marke Gedächtnisstrukturen in Form der beschriebenen Engramme im Kopf der Konsumenten aktivieren. Dieses Konzept geht zurück auf Dr. Byron Sharp, Professor am Ehrenberg-Bass-Institut in Südastralien. Das klingt weit ab vom Schuss, doch es handelt sich hier immerhin um das weltweit größte Forschungsinstitut zum Thema „Marketing.“ Der Begriff der „Mentalen Verfügbarkeit“ beschreibt die enorme Fähigkeit einer Qualitätsmarke, in relevanten Kaufsituationen aus sich selbst heraus wahrgenommen und erinnert zu werden.

Oft wird hierzu der Begriff „Top-of-Mind“ verwendet. Wie weit sich eine Marke „Top-of-Mind“ befindet, kann mithilfe von Marktforschung in Form von Markenbekanntheit gemessen werden. Eine solche Messung kann jedoch nur die Verknüpfung des Namens mit der Produktkategorie erfassen. Mentale Verfügbarkeit geht weiter. Es geht hier um die Netzwerkstruktur im Gedächtnis, also um die Anzahl von Synapsen und ihre neuronalen Verbindungen im Langzeitgedächtnis. Zur Erinnerung: Das Gedächtnis besteht aus einem Netzwerk von Neuronen und Synapsen. Diese sind zunächst ohne Zusammenhang. Doch Marken bauen im Laufe der Zeit ein Netzwerk von Informationen auf, die sich immer weiter zu einem Markenengramm verdichten. Zum Beispiel ist der in der Elektroindustrie bekannte Name „Fluke“ mit Begriffen wie Multimeter, Prüfungen nach DIN VDE 0100 und der Farbe Gelb assoziiert, weil alle Produkte von Fluke konsequent gelb sind. Sobald einer dieser Schlüsselbegriffe im Kontext der Elektroindustrie

mit der Farbe Gelb in Erscheinung tritt, denkt man sofort an Fluke. Qualitätsmarken wie Fluke verfügen über ein umfangreiches und stark verknüpft Netzwerk von Assoziationen in ihren Märkten. Je größer dieses Netzwerk, desto höher die Chance, dass die Marke in einer Kaufsituation durch Retrieval-Cues ins Bewusstsein zurückkommt. Diese Assoziationen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Marke Fluke bevorzugt wird, wenn in der Kaufsituation mehrere Optionen zur Auswahl stehen.

Der Aufbau von mentaler Verfügbarkeit bedeutet, dass man unterschiedliche Gedächtnisverknüpfungen entwickeln muss, um das physikalische Netzwerk der Marke im Gedächtnis der Menschen zu erweitern und ihren „Share-of-Mind“ immerzu weiter zu steigern. Erfahrungen mit der Marke verknüpfen sich mit der Zeit. Die Anzahl der Assoziationen mit der Marke im Gehirn vergrößern das neuronale Netzwerk und damit ein Areal, das der Marke Fluke zugewiesen ist. Dieses Areal erweitert sich durch persönliche Erlebnisse, die Nutzung der Marke im Alltag sowie durch den Kontakt zu Marketingaktivitäten und durch das Hören und Sehen von Erlebnissen anderer Menschen mit der Marke. Verschiedene Aspekte des Gedächtnisses, wie sensorische Erinnerungen an das Handling der Geräte, ihre charakteristischen Töne oder das Abrufen von Emotionen wie Vertrauen, Präzision und Zuverlässigkeit dieser Messgeräte rufen Erinnerungen wach, wenn an die Marke gedacht wird.

Parallel zur mentalen Verfügbarkeit formulierte Sharp auch den Begriff „Brand Saliency“ (Sharp, „how brands grow“, 2010). Saliency beschreibt in der Psychologie die Auffälligkeit eines Objekts, einer Marke oder einer Information im Gedächtnis einer Person. Mit Brand Saliency ist also die leichte Erinnerung an die Marke gemeint. Starke Marken werden leichter erinnert, wenn sie in möglichst vielen Zusammenhängen und durch bestimmte Trigger wie Wünsche, Situationen oder Emotionen in das Bewusstsein der Konsumenten Top-of-Mind im Relevant-Set rücken. Um Brand Saliency zu aktivieren, muss die Kommunikation eine Marke breit wirkend in den Markt tragen. Erst recht dann, wenn das Produkt durch seine Beschaffenheit, wie im B2B oft der Fall, wenig physikalische Präsenz im Markt herstellen kann. Statt, wie im B2B üblich, nur auf begrenzte Zielgruppen zu fokussieren, muss die Marke möglichst viele Menschen ansprechen.

Das wirkt wie ein „Markentreibhaus.“ Im Falle von Fluke wäre das nicht nur der Elektromeister sein Vorgesetzter, sondern eventuell auch sein Sohn, sein Freund aus dem Sportverein oder sein Nachbar. Sollten diese Personen im Laufe ihres Lebens einmal ein Multimeter kaufen, ist es mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Gerät von Fluke. Es

soll aber nicht der Eindruck erweckt werden, dass die Marketing-Kommunikation von Fluke ein gutes Beispiel wäre, weil Fluke mit unsäglichen Rabattaktionen seine Marke „verbilligt“ und damit seine Gewinn-Margen ruiniert, obwohl Fluke als der Marktführer das nicht nötig hätte. Ingenieure glauben fest daran, dass bestimmte Merkmale wie eine Funktion oder der Preis zum Kauf einer Marke führen. In den meisten Fällen jedoch erinnert man sich gar nicht an bestimmte Merkmale. Oder die Erinnerungen an diese Merkmale sind falsch. Oder sie ist ungenau, insbesondere dann, wenn die Markenbotschaften ungenau sind oder ständig wechseln. Oder der Preis spielt aus vielen anderen Gründen keine Rolle zum Beispiel, weil Konsumenten mit Recht annehmen, dass auch die hochpreisigen Marktführer ihre Geräte billig in China produzieren lassen und sie oft nur den Namen bezahlen.

Inkonsistente oder ungenaue Botschaften sind ein Kennzeichen des allgegenwärtigen Pseudomarketings im B2B. Die Käufer in den Buying-Centern befassen sich nur bei Bedarf und dann nur kurzzeitig und oft genug widerwillig mit Produktkategorien – und mit den Angeboten, die sich darin befinden. Dabei zieht der Anwender in seinem Buying-Center nur eine winzig kleine Auswahl von Marken in Betracht – meist nur jene, die er kennt. Die anderen Marken und Angebote sind ihm weder bekannt, noch will er sie kennen, weil das zusätzliche Arbeit bedeutet. Man stelle sich vor, wie viele Einkaufsentscheidungen ein Verantwortlicher täglich und wöchentlich treffen muss. Entscheidungen zugunsten einer schnell abrufbaren Marke mit bestimmten Eigenschaften sind Routine. Sie erfolgen immer unter Zeitdruck, mit geringem zeitlichem und kognitivem Aufwand und meist ohne fundierte Kenntnisse. Wer glaubt, dass Entscheidungen im Buying-Center auf Expertise und streng geregelten Prozessen basiert, der irrt und in den meisten Fällen sogar – gewaltig.

Tatsächlich werden die Entscheidungen unter hohem Zeitdruck getroffen. Das belegen die Erkenntnisse von Roman Becker und Gregor Daschmann in ihrem Buch „Das Fan-Prinzip.“ (Daschmann, 2015). Demnach werden die vielen Informationen, die für eine fundierte Entscheidung notwendig wären, im Alltagsgeschäft selten umfassend bearbeitet. Die Entscheider greifen daher fast immer auf Heuristiken zurück. Eine Heuristik ist eine mentale Abkürzung, auch unter dem Begriff „Faustregel“ bekannt. Mit ihren Heuristiken treffen sie schnelle Entscheidungen und lösen Probleme, ohne dabei alle verfügbaren Informationen zu analysieren. Heuristiken basieren auf Erinnerungen. Statt Informationen sorgfältig abzuwägen, erinnern sie sich an eine frühere, vergleichbare Entscheidungssituation und übernehmen dieses bewährte Muster einfach. Fast alle Entscheider haben solche Heuristiken tief verinnerlicht. Wo der Verstand

keine Zeit oder Kapazität hat, treten Heuristiken in Aktion. Heuristiken reduzieren kognitive Anstrengung auf ein Minimum und vereinfachen komplexe Situationen. Ein solches Vorgehen genießt sogar ein sehr positives Image, da es den Entscheider als „Macher“ kennzeichnet, der nicht lange fackelt – eine Person, die schnelle und zumeist richtige Entscheidungen trifft, ohne sich in Details zu verlieren. Eine aktive Suche oder Recherche findet in einem Buying-Center nur dann statt, wenn es keine Heuristiken in Form von bekannten Markenangeboten für diesen speziellen Bedarf gibt. Käufer wissen oft nur sehr wenig über eine Marke oder über zwei Marken – und sie wissen absolut nichts über andere Marken, geschweige denn, dass sie diese jemals kaufen würden.

Die Qualitätsmarke verkauft weder USPs noch bessere Produkte

Der Elektromeister kennt die Marke Fluke, bekannt für ihre gelben Multimeter. Das reicht ihm in der Kaufsituation. Dass die Marke Gossen-Metrawatt hier und da besser ist, ist ihm egal. Oder er kauft die grünen Geräte von Gossen-Metrawatt, weil er die beiden Marken als gleichwertig empfindet. Denn auch die Markentreue hält sich laut Byron Sharp in sehr bescheidenen Grenzen, obwohl viele Unternehmen im industriellen B2B viel in die Steigerung der Kundenzufriedenheit investieren. Sie gehen davon, dass zufriedene Kunden auch treue Kunden sind. Diese Investitionen basieren auf der Annahme, dass eine Verbesserung der Leistung automatisch zu einer höheren Kundenbindung und Loyalität zur Marke führt.

Empirische Befunde zeigen jedoch, dass dies nicht der Fall ist (Sharp, „how brands grow“, 2010). Trotz hoher Zufriedenheitswerte wechseln viele Kunden bei der ersten besten Gelegenheit zur Konkurrenz. Ein zentrales Problem ist die Profillosigkeit dieser Unternehmen. Statt in ihre Qualitätsmarke zu investieren, also in die „Promotion“, legen sie den Schwerpunkt auf „Produkt“ und steigern ihre Leistungsfähigkeit. Weil das aber alle tun und am Ende alle ähnliche Qualitätsstandards erfüllen, verlieren die Unternehmen ihre Unterscheidbarkeit und damit – ihr Profil. Diese fehlende Differenzierung führt trotz Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt zu keiner tieferen Bindung zur Marke. Sie entscheiden sich nicht aufgrund einer emotionalen Verbundenheit oder eines klaren Markenkerns, sondern lediglich auf Basis des besten Angebots, insbesondere bei preisaggressiven Offerten.

Das Resultat ist ein ruinöser Wettbewerb, in dem Unternehmen zwar ihre Leistungen immer weiter verbessern, aber keinen Vorteil daraus zu ziehen können. Statt Loyalität entsteht Verunsicherung beim Kunden, da er die gleiche Leistung bei anderen Anbietern eventuell viel billiger hätte kaufen können. In einem „Red Ocean“-Markt, in

dem die Unterschiede verschwimmen, agieren Kunden wie „Söldner“: Sie bleiben so lange, wie der Preis oder das Angebot für sie passt. Sobald ein anderer Anbieter das gleiche billiger verspricht, sind sie weg. Die Konzentration auf Kundenzufriedenheit allein reicht also nicht, um Kunden zu binden. Vielmehr ist es entscheidend, dass Unternehmen ein klares Profil und eine unverwechselbare Markenidentität entwickeln, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Das schafft Loyalität. Das ist nicht nur deutlich billiger, es bringt auch deutlich mehr Gewinn, weil höhere Preise akzeptiert werden.

Die Erkenntnisse von Byron Sharp zeigen deutlich, dass nicht die Differenzierung (USP), sondern die Unverwechselbarkeit (Distinctiveness) den zentralen Erfolgsfaktor für Marken darstellt (Sharp, „how brands grow“, 2010). In Kategorien mit hoher Produkt- und Markenähnlichkeit reicht es nicht aus, sich allein durch funktionale Eigenschaften, USPs oder Produktmerkmale abzugrenzen. Vielmehr gilt es, die Marke durch prägnante, wiedererkennbare Elemente in den Köpfen der Kunden zu verankern. Dies gelingt durch den gezielten Einsatz von Farbcodes, Designs, Logos, Keyvisuals, Sprache, Claims, Slogans, Typografie und anderen Markenassets oder Markencodes, die immer wiederkehrend genutzt werden müssen.

Solche Reize schaffen eine konsistente Wiedererkennung und helfen, neuronale Bahnen im Gehirn zu bilden, wie Petermann in seinem Werk beschreibt. Diese Bahnen sorgen dafür, dass die Marke automatisch und unbewusst abgerufen wird. Content Marketing und viele andere Kommunikationsformen „Below-the-Line“ (BTL) bieten hier einige zusätzliche Möglichkeiten, die Unverwechselbarkeit der Marke zu verstärken. Indem Marken konstant in relevanten Kontexten präsent sind und emotionale Assoziationen wecken, sind sie im Langzeitgedächtnis stärker verankert.

Die Wahl zwischen der einen oder der anderen Marke hängt von Myriaden (Sharp, „how brands grow“, 2010) anderen Variablen ab, die mit bestimmten Situationen und Umständen zusammenhängen, in denen sich der Käufer gerade befindet. Manchmal denkt ein Käufer, er müsse sparen, ein andermal lehnt er eine Marke einfach deshalb ab, weil sich eine ihm unsympathische Person kürzlich für diese Marke entschieden hat. Oder er denkt überhaupt nicht nach und greift zu. Ohne einen Grund. Oder weil ein mittelmäßiger Verkäufer gerade an diesem Tag einen „verdammt guten Job“ macht. Der Bewertungsprozess ist vollkommen unkalkulierbar und ändert sich ständig. Kaufentscheidungen sind weit weniger vorhersehbar, als man denkt. Trotzdem schneiden die eine Marken besser ab als die andere. Aber warum? Die Antwort ist einfach: Weil die eine Marke dem Käufer schneller in den Sinn kommt als die andere. Warum das

so ist, verdeutlicht das Beispiel von Byron Sharp mit den gleichrangigen Marken Ford und Renault. Wenn ein Käufer aktiv über einen Autokauf nachdenkt, kommt ihm Ford womöglich eher in den Sinn als Renault. Das bedeutet aber nicht, dass Ford besser ist oder mehr zufriedene Kunden hat. Tatsächlich sind Renault-Besitzer genauso zufrieden wie die Ford-Besitzer. Der Hauptunterschied besteht einfach darin, dass in einem bestimmten Marktumfeld mehr Menschen bei einem bevorstehenden Autokauf an Ford denken, während Renault einfach ignoriert wird, insbesondere außerhalb von Frankreich. Das liegt aber nicht daran, dass viele Menschen in Deutschland Renault nicht mögen oder dessen Design und Ausstattung ablehnen. Es ist einfach so, dass außerhalb Frankreichs weniger Menschen überhaupt an Renault denken. Dafür findet Renault in Frankreich mehr Käufer, weil dort die physikalische und mentale Verfügbarkeit der Marke sehr viel höher ist. Die große Herausforderung für das Marketing von Renault bestünde also darin, die Marke in Kaufsituationen auch in Märkten außerhalb Frankreichs öfter in die Köpfe der Verbraucher zu transportieren.

Die Kommunikation muss sich an jene richten, die die Marke nicht kennen

In jedem Markt kaufen deutlich mehr Menschen eine bestimmte Marke als eine andere. Dieses Phänomen führt typischerweise zu der falschen Schlussfolgerung, dass es signifikante wahrgenommene Unterschiede geben müsse. Autos von Ford müssen demnach besser sein als die von Renault und haben mehr zufriedene Kunden. Tatsächlich sind Unterschiede in den Produktmerkmalen nicht der Grund dafür, warum eine Marke besser verkauft als die andere. Die Unterschiede lassen sich in aller Regel durch die mentale Verfügbarkeit und die physische Verfügbarkeit zwischen sehr ähnlichen Marken erklären.

Daraus folgt: Das Marketing muss in seinen Zielmärkten mehr Menschen dazu bringen, zuerst an die eigene Marke zu denken. Dann findet sie mehr Käufer. Damit eine Marke wachsen kann, darf sich ihre Kommunikation nicht in erster Linie an jene richten, die sie bereits kennen, sondern an jene, die sie noch nicht kennen und sie dazu bringen, an die eigene Marke zu denken, wenn sie kaufen wollen. Die wichtigste Aufgabe in der Kommunikation besteht nach Byron Sharp darin, bei den bisher abgewandten Käufern und Nichtkunden in die Erinnerung zu dringen. Das ist jedoch alles andere als einfach, weil die Käufer viele andere interessantere Dinge im Kopf haben als Marken. Mit all den anderen Dingen, die im Leben der Menschen passieren, ist der Kauf einer bestimmten Marke in einer bestimmten Kategorie trivial. Sie setzen sich nur ungern damit auseinander – selbst dann, wenn es sich um Luxusmarken oder High-Involvement-Kategorien wie Autos handelt. Die Entscheidung für den Kauf eines

Fords wurde schon weit vor der Kaufsituation getroffen. Im Kampf um die bessere Wahrnehmung des subjektiven Nutzens hatte in diesem Fall Ford schon längst gewonnen. Die einfache Heuristik dazu lautet: Ich habe gutes über Ford gehört, Ford gefällt mir. Ford ist solide. Ford ist günstig. Beim nächsten Autokauf in fünf Jahren könnte das aber schon ganz anders aussehen, wenn bis dahin zum Beispiel die Marke Skoda mit deutlich mehr mentaler Verfügbarkeit in das Bewusstsein des Ford-Kunden ganz nach vorne durchgedrungen ist. Schon eine Szene in einem James Bond Film, in dem James Bond den Bösewicht mit einem Skoda und einem Regenschirm und nicht mit seinem legendären Aston Martin und seiner ebenso legendären Walther PPK zur Strecke bringt, könnte sich nachhaltig in das Markenengramm in seinem Episodengedächtnis verankern.

Wesentlich in der Forschung von Byron Sharp ist die Erkenntnis, dass Konsumenten nur „leicht“ loyal sind und regelmäßig zwischen Marken wechseln. (Sharp, „how brands grow“, 2010). Die hohe mentale Verfügbarkeit einer Marke sorgt also zuverlässig dafür, dass sie im Moment der Kaufentscheidung zuerst erinnert wird. Während die physische Verfügbarkeit beschreibt, wie leicht eine Marke tatsächlich erhältlich ist. Die Wahl der richtigen Vertriebskanäle stellt ebenso die mentale Verfügbarkeit sicher und dass der Konsument die Marke überhaupt erst in Betracht zieht. Beide Aspekte müssen strategisch zusammenwirken, um den Verkauf zu maximieren. Das ist eben „Wirkungsmarketing.“

Mentale Verfügbarkeit macht den Unterschied

Die Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft revolutionieren das B2B-Marketing. Gerade im industriellen B2B mit seinen oft austauschbaren, in der Öffentlichkeit meist unsichtbaren Produkten gewinnt jene Marke, die im Moment der Kaufsituation die stärkste Erinnerung produziert. Diese Erkenntnis verschafft Unternehmen einen großen Wettbewerbsvorteil. Dort, wo Einfalls- und Konzeptlosigkeit herrschen, machen Kreativität und mentale Verfügbarkeit den Unterschied. In Märkten wie im industriellen B2B, in denen Entscheider selten über die Ebenen Produkt, Preis und Place hinausdenken und die Promotion nicht ernst nehmen, macht das Konzept der „Mentalen Verfügbarkeit“ den Unterschied.

Hidden Champions ziehen gerne den Rückschluss, dass sich Arbeit und Geld für Werbung nicht auszahlt. Das erklärt, warum im industriellen Marketing nur rund ein Prozent in ihr Marketing investieren im Gegensatz zu B2C-Unternehmen, die meist fünf bis zehn Prozent investieren. Damit begehen sie einen dramatischen Manage-

ment-Fehler, mit dem sie sich selbst zerstören und Tausende Arbeitsplätze gleich mit. Denn Werbung wirkt. Sogar sehr. Aber eben nicht durch Überzeugung, sondern unter anderem auch durch die Herstellung mentaler Verfügbarkeit mit einer konsistenten Botschaft, die mit der Zeit langsam, aber sicher tiefgreifenden Inschriften in das Langzeitgedächtnis einbrennt.

Die Untersuchung im Ehrenberg-Brass-Institut zum Kaufverhalten haben zu der Erkenntnis geführt, dass Marken hauptsächlich in Bezug auf mentale und physische Verfügbarkeit miteinander konkurrieren. Das bedeutet im Umkehrschluss: Sie konkurrieren nicht mit ihren funktionalen Eigenschaften. Wenn Marken für mehr Menschen in mehr Situationen zugänglich sind, erzielen sie größere Marktanteile. Marken mit größerem Marktanteil sind besser bekannt, erreichen mehr Menschen und sind häufiger mental verfügbar. Mit anderen Worten: Marken mit größerem Share-of-Voice (SoV) verfügen über eine höhere physische und mentale Verfügbarkeit. Sie haben auch größere Marketingbudgets, mit dem sie diesen Vorteil verteidigen können. Andere Differenzierungsmerkmale haben wenig Einfluss.

„Werbung darf nie vernünftig sein, denn Emotionen sind immer unvernünftig.“

David Ogilvy

Ohne Emotionen läuft auch im B2B – nichts

Wer die Meinung vertritt, dass Emotionen im B2B keine Relevanz haben, hat Marketing-Kommunikation nie verstanden. Gerade im B2B, gerade im industriellen Kontext, wo falsche Entscheidungen zu unabsehbaren Konsequenzen führen, spielen Emotionen wie Angst, Vertrauen, das Gefühl von Sicherheit die dominante Rolle. Wirkungsmarketing kontrolliert Emotion und beeinflusst Wahrnehmung.

So gut wie jeder Manager will erfolgreich sein oder zumindest im Job keine Fehler machen. Manager treffen täglich riskante Entscheidungen, stellen Berater ein und implementieren Systeme, die diesen Erfolg versprechen. Dabei gilt: Jede Form von Kommunikation richtet sich an Menschen – nicht an Firmen. Menschen denken aber nicht rational, sie verhalten sich nicht rational und sie entscheiden nicht rational. Auch wenn sie das von sich behaupten: Sie tun es einfach nicht. Vielleicht entscheidet sich die Dame im Einkauf für Marke C nicht wegen der besseren Konditionen, sondern weil sie den Verkäufer der Marke C attraktiv findet. Sie möchte gerne etwas mehr mit ihm zu tun haben. Sie begründet ihre Entscheidung für Marke C im Nachhinein rational. Nach sieben Jahren im Unternehmen weiß sie genau, welche Register sie bei ihrem Chef ziehen muss, damit dieser ihre Entscheidung akzeptiert.

Niemand kann so ein Verhalten ausschließen. Firmen tun alles, um den Faktor Mensch so klein wie möglich zu halten. Sie entwickeln standardisierte Einkaufsrichtlinien, Ausschreibungen und Vergabeverfahren, sie setzen auf Compliance-Vorgaben und Multi-Level-Genehmigungen und halten regelmäßige Audits ab zur Bewertung von Lieferanten. Doch diese Systeme sind niemals wasserdicht und werden in Tausend Firmen tausendmal unterschiedlich gehandhabt. Am Ende entscheidet immer irgendwo ein Mensch. Kleinere Anbieter fallen nur deshalb unter den Tisch, weil sie klein sind oder klein erscheinen. Die Lösung in diesem Fall wäre es, wenn ein kleiner Anbieter oder Newcomer über seine Kommunikation den Eindruck von Größe vermittelt,

weil der clevere Marketing-Manager sein kleines Unternehmen groß erscheinen lässt. Dazu muss er keineswegs lügen. Er erweckt nur einen gewissen Eindruck. Kleider machen Leute. Das ist legitim. Das nennt man in der Fachsprache „Framing“! Menschen lassen sich gerne und leicht von Äußerlichkeiten blenden. Als Entscheider informieren sich Manager in Medien über ihre Branche, um die notwendigen Informationen zu erhalten, damit sie richtige Entscheidungen treffen. In diesen Medien konkurrieren aber Hunderte Marken um ihre Aufmerksamkeit. Nicht nur aus ihrer Branche.

Welche dieser Marken ihre Aufmerksamkeit erregt, ihr Interesse auf sich zieht, ist Gegenstand unzähliger Forschungen und Studien seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts und womöglich noch viel länger. Das verhärtete Glaubenssystem von Ingenieuren und ihrer Marketing-Technokratie, das diese Menschen nur auf rationale Argumente reagieren und Emotionen und die Psychologie ihrer Wahrnehmungen Rolle spielen, ist schlichtweg – naiv.

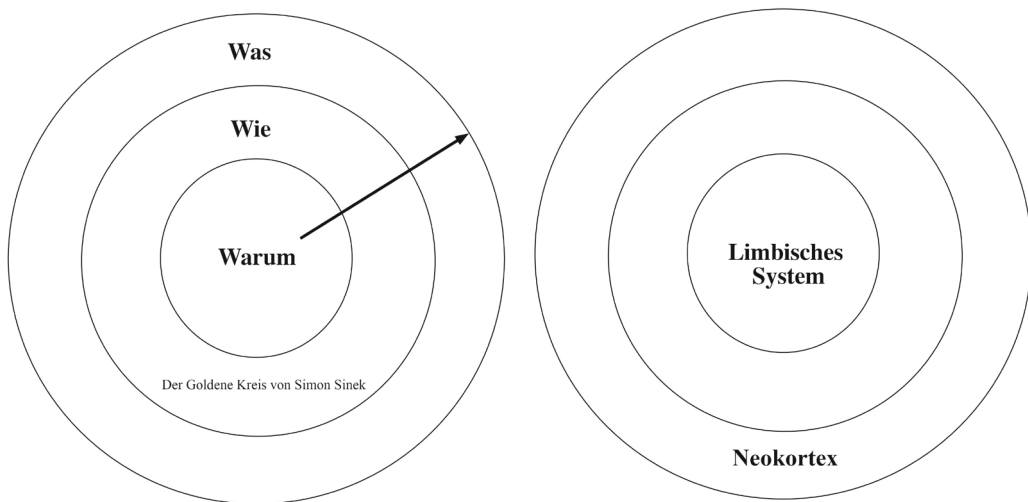
Menschen entscheiden nicht vernünftig

Warum sich ein Mensch für etwas entscheidet, ist eine Frage der Biologie und der Psychologie, nicht der besseren Argumente. Warum ist das so? Entscheidungen werden im limbischen System getroffen, das im Abschnitt über die Marke im Gehirn schon beleuchtet wurde. Zur Erinnerung: Das limbische System liegt im Zentrum des Gehirns. Es existiert weit länger als der Mensch. Man bezeichnet es auch als „Säugetier-Gedächtnis.“ Sämtliche Urformen der Emotion wie Angst, Wut, Freude, Vergnügen oder Belohnung sind hier beheimatet. Auch ein Schimpanse fühlt diese Emotionen.

Das Sprachzentrum dagegen hat sich erst viele Millionen Jahre später während der menschlichen Evolution entwickelt. Darum befindet es sich weit außerhalb, am Rand des Gehirns im Neokortex. Das erklärt laut Simon Sinek die erheblichen Probleme des Menschen, Emotionen in Worte zu fassen. Hat man ein gutes Gefühl bei einer Entscheidung, kann man es nicht rational mit Worten begründen, sondern umschreibt es metaphorisch mit einem Begriff wie „Bauchgefühl.“ Es ist also ein Gefühl, das irgendwo anders im Körper entstehen muss. Die Schaltstelle für Emotionen im Gehirn hat keine direkte Kontrolle über die Sprache. Wir sind somit gezwungen, Entscheidungen umständlich zu rationalisieren. Das zeigt sich auch bei Meinungsumfragen. Personen kennen in vielen Fällen ihre tatsächliche Motivation für eine Entscheidung nicht. Sie begründen ihre Meinung durchweg rational. Ihre emotionalen Beweggründe dagegen

können sie kaum erklären. Nach Simon Sink verantwortet der Neokortex rationales und analytisches Denken sowie die Sprache. Das limbische System dagegen ist nicht nur für unsere Gefühle wie Vertrauen oder Treue zuständig, es verantwortet auch das Verhalten und die Entscheidungen. Menschen nehmen komplexe Informationen auf und erinnern sich an Fakten. Emotionen dagegen werden so kaum erzeugt.

In seinem Buch „Frag immer erst: Warum“ liefert Simon Sinek dazu eine plausible Erklärung: Sein „Goldener Kreis“ beschreibt, wie Unternehmen und Führungspersönlichkeiten idealerweise kommunizieren sollten. In diesem Buch ist später noch ausführlich die Rede davon.



Quelle: Simon Sinek

Im Zentrum steht das „Warum.“ Es steht für den tieferen Zweck oder die Motivation einer Marke oder Persönlichkeit. Idealerweise beginnt jede gute Marketing-Kommunikation immer mit dem „Warum“, also dem Grund, warum man das tut, was man tut. Darum herum liegt das „Wie.“ Es beschreibt, wie das Unternehmen oder eine Person arbeitet und welche Prozesse oder Systeme zur Anwendung kommen. Die äußere Schicht bildet das „Was.“ Es beschreibt rationale Produkte und Funktionen. Nach Sinek sollte man immer von innen nach außen kommunizieren. Man bewegt sich stets vom „Warum“ über das „Wie“ zum „Was.“ Auf diese Weise beeinflusst man direkt den Teil des Gehirns, der die Entscheidung trifft. Das erklärt, warum Menschen Gefühle nur schwer in Worte fassen können. Will man erklären, warum wir den Ehepartner geheiratet haben, können wir das laut Sinek nur schwer mit Worten beschreiben. Man

sagt er oder sie sei menschlich, warmherzig, treu, was auch immer. Jedoch gibt es viele menschliche, warmherzige oder treue Menschen, die man niemals heiraten würde. Daher muss es vielmehr Gründe geben, warum sich Menschen auf ewig binden. Auch ein Fußballfan kann nur schwer beschreiben, warum er sich gerade diesem Klub verschrieben hat. Weil er aus der Heimat kommt? Warum verehrt er dann nicht auch den örtlichen Schachklub? Menschen wissen, dass ihre Erklärungen nicht der wahre Grund sind. Gefühle können Menschen nur dann nachvollziehen, wenn sie diese selbst erleben.

Gerade im B2B basiert der geschäftliche Erfolg auf zwischenmenschlichen Beziehungen und somit auf emotionalen Ebenen. Persönliche Einstellungen zu Personen entwickeln sich durch persönliche Kontakte während Geschäftsreisen, Geschäftsessen, gegenseitigen Besuchen, Events oder anderen Gelegenheiten. Dabei geht es nicht nur um den informellen Austausch von Worten, sondern um den persönlichen Eindruck des neuen Geschäftspartners. Bekanntlich gibt es keine zweite Chance für einen ersten Eindruck. Sowohl die Art zu reden als auch der Tonfall prägen das Image einer Person. Auch Kleidung und viele unbewusste Signale in Form von Mimik und Körpersprache prägen in gleicher Weise das Image von Personen und Marken und geben am Ende den Ausschlag. Aus einer Vielfalt persönlicher Eindrücke bildet sich irgendwann ein „Bauchgefühl.“ Man empfindet Sympathien oder Antipathien. Das alles ist nicht rational. Äußerlich betrachtet stimmt alles, doch irgendetwas stört das Gefühl im Bauch.

Keine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit begründet ihren Erfolg mit den besseren Funktionen oder dem günstigeren Preis ihrer Produkte. Sie ist lieber stolz auf ihre Leistungen und ihre empathischen Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Es ist eine Emotion, die das Selbstbewusstsein aller erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten prägt. Dabei geht es so gut wie immer um Wertschätzung, Sympathie, Vertrauen, Sicherheit, Anerkennung, Respekt und Partnerschaft. Das „Bauchgefühl“ spielt die entscheidende Rolle. Sympathien und Antipathien sind Emotionen ebenso wie – Angst. Gerade die Angst ist eine starke Emotion, die vor allem im B2B eine wichtige Rolle spielt. Eine falsche Entscheidung kann, anders als im B2C, katastrophale Auswirkungen haben. Millionenschäden oder noch schlimmere Konsequenzen könnten die Folge sein. Wenn Angst im Spiel ist, rücken Fakten in den Hintergrund. Angst sitzt tief in unserem limbischen System. Sie ist ein Überlebensinstinkt und lässt sich nicht durch rationale Daten und Fakten überwinden. Wer Flugangst hat, den überzeugen Statistiken nicht, die Flugzeuge als das sicherste Verkehrsmittel ausweisen. Dieselbe Person

fliegt mit ihrem BMW mit 230 km/h über die Autobahn. Die Wahrscheinlichkeit, tödlich zu verunglücken, ist dabei hundertmal höher. Das überzeugt auch nicht. Ist das rational? Daraus folgt: Marketing-Kommunikation muss an allen möglichen Markenkontaktpunkten leicht verständliche Signale aussenden, die Vertrauen erzeugen und Sympathien zur Marke aufbauen.

Eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens 2HMforum brachte ans Licht: Mehr als die Hälfte der befragten Manager haben auf ein Geschäft verzichtet, obwohl alle Fakten positiv waren. Sie hatten ein ungutes Gefühl. Das 2HMforum erforscht, was Geschäftsbeziehungen beeinflusst. Im Buch „Das Fan-Prinzip“ sind diese vielfältigen Erkenntnisse gesammelt und publiziert. Nicht nur die Zufriedenheit mit der Leistung ist wichtig, auch die emotionale Bindung an das Unternehmen. Dessen Marke wird idealerweise zu einer Identifikationsplattform (Becker, „Das Fan-Prinzip“, 2015).

Die Erkenntnis: Ohne emotionale Bindung wandern Kunden deutlich schneller zum Wettbewerber ab. Zum Beispiel dann, wenn der eine vergleichbare Leistung zu einem besseren Preis anbietet. Oder einfach nur sympathischer rüberkommt. Man spricht von solchen Kunden auch von „Söldner-Kunden“: Diese Kunden lassen sich leicht durch Rabatte oder andere Vergünstigungen vom Wettbewerb „kaufen.“ Dagegen werden Kunden, die einer Marke vertrauen, zu „Fans“ der Marke. Fans, wie zum Beispiel Fußballfans, geben bekanntlich viel Geld für ihre Leidenschaft aus. Sie reisen ihren Teams bis in die entlegensten Winkel der Erde nach. Ohne mit der Wimper zu zucken, akzeptieren sie höheren Preise und empfehlen ihre Leidenschaft weiter.

Darum arbeitet „Imagewerbung“ stärker für die Kundenbindung als „Produktwerbung“, die mit rationalen Argumenten überzeugen will. Die Grundlagenforschung von 2HMforum zeigt, dass im Durchschnitt 28 Prozent der B2B-Kunden den „Söldnern“ zuzurechnen sind. Kundenbindungsprogramme wirken laut Byron Sharp bei ihnen nicht. Er argumentiert, dass Kundenbindungsprogramme im Allgemeinen nicht wirksam sind. Solche Programme haben keinen signifikanten Einfluss auf die tatsächliche Loyalität zur Marke (Sharp, „how brands grow“, 2010). Sie sind reine Geldverschwendung. Wirkungsmarketing zielt darauf ab, mit Emotionen die Zahl der „Fans“ zu erhöhen. Emotionen spielen darum auf allen Ebenen, gerade und erst recht im industriellen B2B eine Hauptrolle in der Marketing-Kommunikation. Wirkungsmarketing kultiviert positive und reduziert negative Emotionen. Mit Raffinesse und Eleganz hebt es sterile Produkte und Anwendungen auf einen höheren Kontext mit menschlichen Emotionen. Das erzeugt Größe, kommuniziert Souveränität und suggeriert Vertrauen.

Das wiederum erhöht die Strahlkraft der Marke und fördert den Verkauf. Nicht die Auflistung von Funktionen oder dröge Rabattaktionen in einfallslosen Werbeanzeigen bringen den Umsatz. Im Gegenteil: Einfallslose Kommunikation überträgt sich über eine Metaebene auf das Image des Unternehmens und lässt unterschwellig einfallslose Produkte vermuten.

Die Art der Medien beeinflusst das Vertrauen

Der Prof. Michael Fretschner von der Nordakademie Hochschule der Wirtschaft forscht intensiv zum Thema „Vertrauen.“ In einem Interview mit der Marketing-Fachzeitschrift Horizont (Ansorge, 2021) und in einem Vortrag auf dem Werbewirkungsgipfel der dfv Conference Group erläuterte er seine Sichtweisen zum Thema „Vertrauen“ in der Werbung. Demnach ist Vertrauen die entscheidende Währung und hängt auch stark vom Werbeträger ab. Die wichtige Erkenntnis: Das Image des Werbeträgers überträgt sich auf den Werbetreibenden. Selbst etablierte Unternehmen mit einem gewissen Vertrauen müssen es ständig erneuern.

Ständige Werbepresenz von B2B-Unternehmen in vertrauenswürdigen Fachmedien aus der Branche stärkt Vertrauen und aktualisiert mentale Verfügbarkeit. Für einen nachhaltigen Erfolg von Werbemaßnahmen ist das essenziell. Marketing-Kommunikation spielt mit Emotionen überall dort, wo sie Ansatzpunkte für Emotionen findet. So nimmt sie zum Beispiel Themen aus Umwelt und Gesellschaft auf, weil sich industrielle Produkte und deren Produktion so gut wie immer auf diese Felder auswirken. Der Klimawandel ist bei vielen Menschen das Top-Thema und emotionalisiert enorm. Doch sehr viele Menschen unter ihnen wissen nicht, wie sehr dieses Thema auch die mittelständige Industrie beschäftigt. Sie haben keine Vorstellung davon, welche enorme Anstrengungen auf diesem Gebiet mittlerweile unternommen werden und welche Technologien auf Hochtouren dazu entwickelt werden.

Der deutsche Mittelstand ist auch hier in den meisten Bereichen weltmarktführend und spielt eine zentrale Rolle in der Entwicklung neuester Umwelttechnologien und zeigt dabei eine beeindruckende Innovationskraft. Und das mit Erfolg: Am 7. Januar 2025 wurde diese Nachricht verbreitet: CO₂-Emissionen gingen 2023 um 46 Prozent gegenüber dem Referenzjahr 1990 zurück (Görlach, 2025). Was für ein Erfolg: Die drittgrößte Industrienation der Welt hat seine CO₂-Emissionen gegenüber 1990 halbiert. Unternehmen wie Varta und Bosch treiben die Elektromobilität voran, während Firmen

wie Proton Motor Fuel Cell GmbH und Sunfire GmbH an Wasserstofftechnologien arbeiten. SMA Solar Technology AG verbessert das Energiemanagement und Viessmann entwickelt energieeffiziente Gebäudetechnologien. In der Kreislaufwirtschaft und im Recycling setzen Unternehmen wie Tomra Sorting Solutions und FKuR Kunststoff GmbH neue Maßstäbe. Darüber hinaus optimieren Trumpf und DMG Mori Produktionstechnologien und EOS GmbH entwickelt ressourcenschonende 3D-Druckverfahren. Auch im Bereich Wasser- und Abwassertechnologie sind Unternehmen wie BWT AG und HUBER SE innovativ.

Diese Beispiele zeigen: Der Mittelstand leistet mit beeindruckenden Lösungen einen wesentlichen Beitrag zum Umweltschutz und zur Nachhaltigkeit. Daraus ergeben sich unendlich viele Anknüpfungspunkte für emotionale Botschaften. Jede Erfindung bietet eine Geschichte, die das Engagement und die Leidenschaft dieser Unternehmen für den Umweltschutz verdeutlicht. Ob es die Entwicklung von emissionsfreien Fahrzeugen, die Nutzung erneuerbarer Energien oder die Förderung einer Kreislaufwirtschaft ist – jede dieser Initiativen kann emotional aufgeladen und kommuniziert werden, um Bewusstsein und Unterstützung für nachhaltige Praktiken zu schaffen. So kann der deutsche Mittelstand nicht nur technologische, sondern auch emotionale Führungsstärke demonstrieren, die Menschen inspiriert und zum Handeln bewegt. Gesellschaftliche Themen wie Arbeitsplätze oder Produktionsweisen nach ethischen Standards bieten ebenfalls genügend Ansatzpunkte.

Der gute König Wolfgang Grupp von Trigema

Nach dem Motto: „Tu Gutes und rede darüber“ ist es dem charismatischen und auch polarisierenden Wolfgang Grupp von Trigema gelungen, sich als letzter mittelständischer Textilunternehmer gegen die Billiganbieter aus Fernost zu behaupten und auf dem deutschen Markt zu überleben. Und dass, obwohl er eine stark polarisierende, charakterstarke Persönlichkeit ist. Oder gerade deshalb? Mit einer herausragenden TV-Kampagne und einem ikonischen Schimpansen „Charly“ als Held und Sympathieträger schuf er Attention, mentale Verfügbarkeit, erzeugte Sympathien und vermittelte ein Bild von Trigema als großes Unternehmen. Vermutlich größer, als es tatsächlich ist. Er setzte sich der Gefahr aus, sich „zum Affen zu machen.“ Er machte sich aber nicht zum Affen. Damit wirkte er auf geniale Weise dem möglichen Eindruck eines (unsympathischen) Selbstdarstellers entgegen. Er spielte gekonnt mit Emotionen. Er setzte auf einen langen Zeithorizont. Er machte seine Marke Trigema mit einem mittelstän-

dischen Marketing-Budget wohl ausgewogen national mental verfügbar. Wolfgang Grupp trat gefühlt nur einmal pro Monat kurz vor der Tagesschau im Werbeformat „Werbeuhr“ in der Prime-Time auf. Er sprach nie von hochwertigen Hemden zu günstigen Preisen, sondern von seiner Verantwortung als Unternehmer für den Standort Deutschland. Damit hat er die Frage nach dem „Warum“ für „Trigema“ beantwortet. Der Begriff „Qualität“ fiel nie. Trotzdem lud er die Marke mit Qualität auf. So funktioniert Marketing-Kommunikation.

Die Werbeuhr vor der Tagesschau ist teuer, doch die geringe Schaltfrequenz macht sie für ein mittelständisches Werbebudget bezahlbar. Wolfgang Grupp erkannte: Eine stark wahrnehmbare Prominenz ist wichtiger als häufige Wiederholungen. Gleichzeitig ließ er an einigen Stellen der stark frequentierten Bundesautobahnen A5, eine Hauptverbindungsline durch Deutschland, weithin sichtbar seine überdimensionalen Trigema-Logos aufstellen. Und sogar einen überdimensionalen Charly. Damit generierte er Millionen „Views“ pro Tag. Auch so wurde seine „Marke“ mental bei täglich Millionen Autofahrern und ihren Beifahrern verfügbar. Man fährt direkt auf diese Logos zu. Sie sind unübersehbar. Genial. Nur mit diesen zwei klassischen Werbe-Maßnahmen ließ er sein kleines mittelständisches Unternehmen aus tiefster Provinz irgendwo hinter sieben Bergen in den dunklen Wäldern der Schwäbischen Alb als einen riesigen Konzern erscheinen und baute so Bekanntheit und Vertrauen in der Öffentlichkeit auf. Größe erzeugt Vertrauen. Dieses unkonventionelle Vorgehen ist einzigartig und ein Glanzstück mittelständischer Kommunikationspolitik.

Mit einfachen Mitteln und Maßnahmen übertrug er sein persönliches Charisma auf seine Marke Trigema, lud sie emotional auf und machte sie zur Qualitätsmarke. Jeder durchschnittliche Vorstand hätte panische Angst davor, mit einem Affen verglichen zu werden. Jeder Marketing-Technokrat hätte diese Angst bestätigt. Jeder „Leiter-Marketing-und Vertrieb“ hätte versucht, in den Spots schöne Hemden zu günstigen Preisen zu präsentieren. Ohne Charly natürlich, denn der gehört ja nicht zur Zielgruppe, weil man laut Technokratie immer die Zielgruppe abbilden muss. Jedes andere Unternehmen wäre gescheitert.

Herr Grupp: Chapeau! Sie sind der gute König aus Mittelland.

Emotionen als authentischer Teil der Markenkommunikation

Beziehungen zwischen Menschen und kultivierten Werten bieten viele Anknüpfungspunkte. Integriert in die Werbung übertragen sie diese glaubwürdig und authentisch auf die Marken. „Glaubwürdig“ meint, den Eindruck von „Greenwashing“ zu vermeiden. In der industriellen Kommunikation muss es immer darum gehen, Emotionen zu einem authentischen Teil des Markenkerns werden zulassen. Die Kommunikation legt dem Marketing-Manager genug Instrumente zur Hand, Sympathien aufzubauen und Antipathien abzubauen. Das ist keine Frage des Geldes, es ist eine Frage der Strategie, eine Frage der Idee und eine Frage des Könnens.

Die Qualitätsmarke steht nun in der Pflicht, dieses Vertrauen zu rechtfertigen. Ein Vertrauensbruch wirkt sich sofort auf die Geschäftsbeziehung aus. Vertrauen baut sich nicht nur durch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen auf, sondern auch durch die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Märkten und Zielgruppen interagiert. Hochwertige Kommunikation signalisiert jedoch nicht nur inhaltlich, sondern auch auf einer Metaebene hochwertige Produkte. Innovative Kommunikation signalisiert, dass ein Unternehmen auch in Zukunft mit den neuesten Trends und Technologien Schritt hält, seine Versprechen einhält und seine Produkte und Dienstleistungen zuverlässig liefert. Auch wenn technische Spezifikationen und wirtschaftliche Faktoren wichtig sind, es sind die Emotionen, die maßgeblich die Entscheidungsprozesse beeinflussen.

Vertrauen erzeugt Loyalität

Loyalität geht weit über das einmalige Geschäft hinaus. Loyalität in der Marketing-Kommunikation hält die Erinnerungen an positive Erfahrungen mit der Marke wach und verstärkt geschaffene Gedächtnisstrukturen, indem sie Engramme und positive Assoziationen zur Marke herstellt. Das führt schließlich zu wiederholten Geschäften und langfristigen Partnerschaften. Auch das Gefühl „Zuverlässigkeit“ spielt eine Rolle. Es bedeutet, dass Unternehmen ihre eigenen Verpflichtungen und Versprechen gegenüber ihren Partnern und Kunden einhalten. Das umfasst beispielsweise pünktliche Lieferungen, konstante Qualität und die Fähigkeit, auf Veränderungen oder Probleme schnell zu reagieren. Partnerschaftliche Beziehungen fördern Innovation und Wachstum. Das Gefühl der „Partnerschaft“ ist eine besonders starke Emotion. Auch die Emotion „Respekt“ zeigt sich in der Art und Weise, wie Unternehmen miteinander umgehen. Es bedeutet, dass sie die Werte und Prioritäten des anderen anerkennen. Ein respektvolles Verhalten fördert Vertrauen, erzeugt ein positives Arbeitsumfeld und

stärkt die Geschäftsbeziehung. Unternehmen und die Menschen, die in ihnen arbeiten möchten für ihre Erfolge und Beiträge respektiert und anerkannt werden.

Qualität im Marketing kommuniziert die Qualität der Produkte

Es sind so gut wie immer subtile Prozesse, die im Unterbewusstsein stattfinden und die Entscheidungsfindung beeinflussen. Über Qualität reden viele im Mittelstand. Qualität über hochwertige Kommunikation zu zeigen, macht dagegen kaum jemand. Unternehmen auch im B2B sollten Qualität über eine souveräne, hochwertige Form der Kommunikation zum Ausdruck bringen. Diese Souveränität lässt die Zielgruppen „fühlen“, dass sie es mit einem hochwertigen Unternehmen zu tun haben – und das schon bevor sie erstmalig mit den Produkten in Berührung kommen. In der Kommunikation zählt jedes Detail. Sogar die Haptik der Visitenkarte kommuniziert Qualität, wenn sie aus hochwertigem Material gefertigt wurde. Professionelle Marketing-Kommunikation unterstützt emotionale Aspekte auf allen Ebenen der Wahrnehmung und implementiert sie in den Wertekanon einer Marke.

Eine hochwertige Marke ist keine Frage des Geldes, sie ist eine Frage des Gefühls. Qualität in der Kommunikation bedeutet, jedem Detail die nötige Aufmerksamkeit zu schenken und eine Gesamtpräsenz zu schaffen, die weit über bloße Worte hinausgeht. Es geht darum, dass jedes Element zur Markenwahrnehmung beiträgt und sie stärkt. Eine starke, präzise Positionierung schafft Klarheit und Unverwechselbarkeit. Sie definiert, was die Marke ausmacht, und unterscheidet sie im Markt. Diese Positionierung sollte in jeder Botschaft mitschwingen und spürbar sein. Zielgruppen erwarten, dass Marken ihre Bedürfnisse verstehen. Empathische Kommunikation schafft Vertrauen, denn sie zeigt, dass die Marke sich in die Perspektive der Zielgruppe hineinversetzen kann – und darauf reagiert. Es ist das feine Gespür für das, was Kunden bewegt und Marken menschlich und zugänglich macht.

Einheitlichkeit über alle Kanäle hinweg zeigt Konsistenz und Professionalität. Ob online oder offline, ob im Vertriebsgespräch oder in der Werbung – jedes Kommunikationsmittel unterstützt das Gesamtbild und betont die Kernbotschaft der Marke. Originelle, kreative Ansätze stechen heraus und bleiben in Erinnerung. Hier zählt das kreative Niveau: Nur Ideen mit hoher Aussagekraft und einem klaren Mehrwert erwecken die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe. Eine kohärente Sprache und konsistente Inhalte schaffen Vertrauen und fördern Wiedererkennbarkeit. Wenn

jedes Stück Kommunikation die gleiche Richtung verfolgt, entsteht ein klares Bild, das Kunden intuitiv verstehen und verinnerlichen. Qualität zeigt sich auch in der Materialwahl. Eine gedruckte Broschüre auf edlem Papier oder ein stabiler, hochwertig verarbeiteter Katalog verleihen jedem Marketingmittel Wert und Beständigkeit – und signalisieren dem Kunden, dass Qualität hier oberste Priorität hat. Genauigkeit in der Sprache zeigt Kompetenz und Respekt für das Fachwissen der Zielgruppe. Die richtige Terminologie ist in der technischen Industrie unverzichtbar, denn sie baut Brücken zum Verständnis und signalisiert Professionalität. Farben, Formen und Designs wirken direkt auf das Unterbewusstsein ein. Der gezielte Einsatz stimmiger Farbtöne und klarer, hochwertiger Designs unterstreicht die Markenwerte und spricht die Zielgruppen emotional an. Zielgruppen spüren sofort, wenn etwas unecht wirkt. Authentische Kommunikation beruht auf wahrhaften Inhalten und einer ehrlichen Darstellung der Marke. Das schafft Vertrauen und fördert langfristige Bindung.

„The truth well told“

Technische Branchen neigen dazu, Fachbegriffe und komplizierte Konzepte zu verwenden. Hochwertige Kommunikation sorgt dafür, dass die Kernbotschaften einfach und klar formuliert bleiben, ohne an fachlicher Tiefe zu verlieren. Eine hochwertige Marke denkt voraus und zeigt dies in ihrer Kommunikation. Sie vermittelt, dass sie innovativ ist und den Blick in die Zukunft richtet, was Vertrauen in die langfristige Stabilität der Marke schafft. Jedes Detail zählt und hochwertige Kommunikation berücksichtigt das bis ins Kleinste. Grammatik, Syntax, Formulierungen – all dies trägt zur Wahrnehmung von Qualität bei und spiegelt Sorgfalt und Verlässlichkeit wider. Eine hochwertige Marke bietet Inhalte, die für die Zielgruppe relevant sind und einen tatsächlichen Mehrwert bieten.

Jede Botschaft sollte auch auf einer emotionalen Ebene ansprechen. Markenkommunikation, die bewegt, Freude bereitet oder nachdenklich macht, hinterlässt einen bleibenden Eindruck und fördert eine tiefere Markenbindung. Eine hochwertige Marke zeigt Verantwortung – für die Gesellschaft, die Umwelt und die eigenen Mitarbeiter. Diese Haltung drückt sich in der Kommunikation aus und zeigt, dass die Marke eine klare Wertebasis hat und diese nach außen trägt. Qualität in der Kommunikation ist ein Ausdruck von Wertschätzung gegenüber der Zielgruppe. Der Marken-Claim der Werbeagentur „McCann-Erickson“ bringt dieses Ansinnen perfekt auf den Punkt: „The truth well told.“

„Marketing ohne Psychologie ist wie ein Produkt ohne Nutzen.“

Der Autor

B2B-Marketing ignoriert Werbewirkungspsychologie

Wer Wirkung mit professioneller Marktkommunikation erzielen will, muss die Psychologie der Werbewirkung in Grundsätzen verstehen und anwenden. Jedes menschliche Verhalten lässt sich psychologisch erklären. Das Wissen darüber ist reichhaltig. Schließlich forscht man schon seit über 120 Jahren daran, wie Massenkommunikation Einfluss auf Einstellungen und das Verhalten der Menschen nimmt. Doch mittelständisches B2B-Marketing ignoriert das alles – komplett.

Milliarden wurden von den Konzernen und Universitäten in die Forschung darüber investiert, wie Kommunikation Einfluss auf das Denken und Verhalten der Menschen nehmen kann. Milliarden Gewinne wurden damit erzielt. Es stellt sich also die Frage: Warum will der Mittelstand und seine Führungskräfte davon nichts wissen? Eine mögliche Antwort könnte sein: weil er von Ingenieuren und Technokraten geführt wird.

Wäre es nicht sinnvoll, wenn man einige dieser fantastischen Erkenntnisse auch in das Marketing im B2B übertragen könnte, um so Werte zu schaffen? Um Gewinne zu multiplizieren? Vieles aus der Marketingforschung hat sich in der Praxis als richtig erwiesen. Diese Forschungsergebnisse sind im Internet öffentlich einsichtig. Jeder kann sie finden, wenn er will. Tausende Bücher wurden geschrieben. Wer liest dieses Wissen im mittelständischen Industriemarketing? Wer nutzt dieses wertvolle Wissen? Würde man auch dort Wissenschaft und Forschung im Marketing einsetzen, der Erfolg wäre unausweichlich.

Es leuchtet doch ein: Überzeugenden Content kann man nur erstellen, wenn man weiß, in welchen Mustern die Zielgruppe denkt und handelt. Wer die sich immer wiederholenden Denkmuster kennt – und versteht, beeinflusst mit ihrer Hilfe das Denken, die Wahrnehmung, die Emotionen und das Verhalten von Menschen – und erhält einen riesigen Wettbewerbsvorteil: Man steuert die Entscheidungen der Zielgruppen zu seinen Gunsten zielsicher in den Blue Ocean.

Das Relevant-Set

Wirkungsmarketing kennt nur ein Kommunikationsziel: Die Position der Qualitätsmarke an vorderster Stelle in den Köpfen der Zielgruppe – in ihrem Relevant-Set. Darunter versteht man das Markenportfolio zu einer Produktkategorie in einer bestimmten Reihenfolge im Kopf eines potenziellen Kunden. Die Position an erster Stelle macht eine Marke zur Qualitätsmarke. Da will jeder hin, aber es kann nur einen am Platz in der Sonne geben. Auch an Position zwei oder manchmal drei, lässt sich gut leben. Je nach Beschaffenheit des Marktes spielt man auch an Position zwei, drei oder vier in der Championsleague mit. An erster Stelle befindet sich die Marke mit dem für den Menschen stärksten Charakteristik. Diese Marke bietet den besten Angebotsmix aus Leistung, Werte und Emotionen.

Der Kunden ist bereit, mehr für diese Werte zu bezahlen. Darum ist der Mehrwert der Qualitätsmarke so wertvoll. Ist diese Marke nicht verfügbar, entscheidet er sich für die Nr. zwei. In Märkten mit mehreren austauschbaren Angeboten, den erwähnten Commodities, macht die Marke an erster Stelle im Relevant-Set den Unterschied. Kein verantwortungsvoll handelnder Geschäftsführer kann und darf auf diesen Kampf um die vorderen Tabellenplätze verzichten. Erst recht nicht, wenn die Geschäfte auch ohne „Reklame“ gut laufen. Immer droht der Abstieg in die 2. Liga. Es winkt die Championsleague, wenn man unter anderem auch die Taktiken der Werbewirkungspsychologie klug einsetzt. Dazu muss man sie kennen. Im B2B-Marketing spielen diese ... Phänomene eine sehr wichtige Rolle:

Die Heuristik

Die Heuristik ist ein Begriff aus der Psychologie und der Kognitionswissenschaft. Er bezieht sich auf das Phänomen, dass Menschen auf einfache Faustregeln zurückgreifen, wenn sie mit komplexen oder unvollständigen Informationen konfrontiert sind. Mit Heuristiken vermeiden sie gerne die vollständige Analyse, wenn diese unmöglich oder in keinem Verhältnis zu den Ergebnissen steht. Das reduziert ihre kognitive Belastung und führt zu schnellen Entscheidungen, auch wenn diese nicht immer optimal sind.

Gerade diese Eigenschaft wird sehr gerne als eine Tugend von „Machern“ gesehen, die nicht lange fackeln und sich mit Details aufhalten. Starke Marken, Qualitätsmarken, machen sich das Phänomen der Heuristik zunutze. Die Qualitätsmarke verdichtet Eigenschaften und Emotionen auf den Punkt. Sie steht sowohl für bestimmte Funktionen und Werte wie Sicherheit und Vertrauen. Wer sich für einen Mercedes

entscheidet, wird sicher nicht hingehen und im Netz nach Erfahrungsberichten mit dem ausgewählten Modell recherchieren oder Bekannte über ihre Erfragungen befragen. Die Marke Mercedes spart diesen Aufwand einfach ein und verkürzt so den Entscheidungsprozess. Die Marke Mercedes ist eine Heuristik – eine „Faustregel“, die besagt: „Kostet mehr, doch damit mache ich alles richtig.“ Dieses Phänomen sollte das ultimative Ziel aller Anstrengungen im Marketing sein. Man unterscheidet dabei drei Heuristiken:

Verfügbarkeitsheuristik

Die Verfügbarkeitsheuristik basiert auf einfachen Erinnerungen an ähnliche Ereignisse. Wenn man zum Beispiel mehrere negative Bewertungen eines Produkts liest, beeinflusst das massiv die Wahrnehmung, obwohl die überwiegende Mehrheit der Bewertungen positiv ist. Die wenigen negativen Erfahrungen sind jedoch gerade stärker verfügbar und bleiben dadurch stärker im Gedächtnis.

Die Repräsentativitätsheuristik

Die Repräsentativitätsheuristik beurteilt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Individuum, ein Objekt oder ein Ereignis zu einer bestimmten Kategorie gehört. Sie basiert auf seiner Ähnlichkeit mit einem Prototyp dieser Kategorie. Wenn zum Beispiel ein neues Produkt von einer bekannten und angesehenen Marke eingeführt wird, nimmt die Zielgruppe automatisch an, dass dieses Produkt ebenfalls von hoher Qualität sein muss, obwohl sie keine spezifischen Informationen über das Produkt selbst haben. Diese Annahme basiert auf der repräsentativen Qualität der Marke. Auf dieser Heuristik basieren die Familienmarken und Dachmarkenstrategie.

Die Ankerheuristik

Mit der Ankerheuristik tendieren Menschen dazu, sich bei ihren Schätzungen an einem Ankerwert zu orientieren, selbst wenn dieser Wert irrelevant ist. Die Ankerheuristik spielt in vielen Bereichen eine Rolle – insbesondere im Marketing, Verhandeln und Pricing. Beispielsweise setzen Händler einen hohen Ausgangspreis an, um nachfolgenden Rabattaktionen mehr Wert zu verleihen. Kunden neigen dann dazu, das Produkt als günstiger wahrzunehmen, auch wenn der „Originalpreis“ künstlich hoch angesetzt wurde. Ein Klassiker ist ein Experiment, bei dem Versuchspersonen eine Schätzung über den Preis eines Produkts abgeben mussten. Bekamen sie vorher einen hohen Startwert (z. B. 100 Euro) genannt, fiel ihre Schätzung höher aus als bei einem niedrigen Startwert (z. B. 10 Euro).

Kognitive Dissonanzen

Der Begriff „Kognitive Dissonanz“ wurde erstmals in den 1950er-Jahren von dem Psychologen Leon Festinger eingeführt (Festinger, 1957). Er bezeichnet einen psychologischen Zustand, in dem widersprüchliche Überzeugungen, Einstellungen, Meinungen oder Verhaltensweisen eine Person verunsichern. Dieser Zustand verursacht Unbehagen oder Spannungen. Menschen sind jedoch bestrebt, in ihren Überzeugungen und Handlungen Konsistenz zu wahren. Stoßen sie auf Inkonsistenz, wollen sie diese reduzieren oder eliminieren. In seiner „Theorie der kognitiven Dissonanz“ argumentierte Festinger, haben Menschen einen inneren Antrieb, Kognitionen wie Wissen, Überzeugungen oder Einstellungen in einem konsistenten Zustand zu halten. Tritt Inkonsistenzen auf, führt das zu einem Gefühl der Dissonanz. Dieses Gefühl wird als unangenehm empfunden. Um dieses Unbehagen zu reduzieren, versuchen Menschen ihre:

- **Überzeugungen oder Einstellungen zu ändern**
- **widersprüchliche Information zu minimieren oder zu vermeiden**
- **neuen Informationen ihren Überzeugungen hinzuzufügen**

Ein klassisches Beispiel für kognitive Dissonanz ist ein Raucher, der weiß, dass Rauchen gesundheitsschädlich ist, aber dennoch weiter raucht. Um die Dissonanz zwischen seinem Wissen über die Gefahren des Rauchens und seinem tatsächlichen Rauchverhalten zu reduzieren, könnte er seine Überzeugung ändern und denken, dass die gesundheitlichen Risiken des Rauchens übertrieben sind, oder er könnte versuchen, weniger zu rauchen. Eine wichtige Rolle spielt die kognitive Dissonanz im und nach dem Kauf. Bei hohen Investitionen, wie im B2B üblich, treten im Nachhinein oft Zweifel oder Bedenken bezüglich der Entscheidung auf. Hier muss das Wirkungsmarketing mit Mitteln reagieren, die kognitive Dissonanzen reduzieren können. Das können zum Beispiel positive Kundenbewertungen oder Zertifikate sein.

Der Reassurance-Effekt

Psychologisch basiert der Reassurance-Effekt auf der Theorie der kognitiven Dissonanz. Menschen suchen nach einer wichtigen Entscheidung Bestätigung, um innere Widersprüche aufzulösen. Gezielte Maßnahmen liefern Bestätigung, schaffen ein besseres Kundenerlebnis und erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Kundenbindung. Wirkungsmarketing nutzt den Reassurance-Effekt, um Vertrauen zu stärken, Zufriedenheit zu sichern und die Loyalität zur Marke zu fördern. Das Ziel ist immer, Unsicherheiten oder Zweifel zu minimieren, die nach dem Kauf auftreten

könnten. Gleichzeitig fördern diese Maßnahmen sowohl die Zufriedenheit als auch die Loyalität der Kunden. Das geschieht vor allem im After-Sale, beispielsweise durch personalisierte E-Mails, in denen automatisch die Vorteile des gekauften Produkts hervorgehoben werden, oder durch positives Feedback anderer Kunden. Während des Kaufprozesses spielen Gütesiegel, Garantien oder transparente Informationen in Form von objektiven Bewertungssystemen eine wichtige Rolle spielen. Diese vermitteln dem Kunden Sicherheit und erleichtern seine Entscheidung. In der Markenkommunikation tragen Testimonials, Erfolgsgeschichten und Fallstudien enorm dazu bei, das Vertrauen der Kunden zu stärken und die Richtigkeit ihrer Wahl zu bestätigen.

Die Reaktanz

Wenn man Menschen überzeugen will, stößt man oft auf Hindernisse wie Skepsis, Gleichgültigkeit oder sogar Ablehnung. Besonders knifflig wird es, wenn die sogenannte Reaktanz ins Spiel kommt. Das ist eine psychologische Abwehrreaktion, wenn jemand das Gefühl hat, seine Entscheidungsfreiheit sei eingeschränkt. In solchen Fällen fühlen sich die Zuhörer durch eine gezielte Auswahl von Argumenten manipuliert und setzen sich zur Wehr. Sie lehnen die Argumente ab, selbst wenn sie ihnen eigentlich zustimmen könnten, nur um ihre Unabhängigkeit zu betonen.

Ein Weg, diese Abwehr zu umgehen, besteht darin, die Argumente weniger konfrontativ in einer Erzählung zu verpacken. Geschichten lösen weniger Reaktanz aus und erleichtern so die Überzeugungsarbeit. In der Marketingkommunikation spielt das Vermeiden von Reaktanz eine entscheidende Rolle. Das beginnt mit einer transparenten Kommunikation. Klare und ehrliche Informationen über Produkte oder Dienstleistungen schaffen Vertrauen und minimieren das Risiko, dass sich Kunden manipuliert fühlen. Gleichzeitig ist es sinnvoll, dem Kunden Wahlmöglichkeiten zu bieten.

Anstatt nur ein Produkt oder eine Dienstleistung in den Vordergrund zu stellen, sollte man mehrere Optionen präsentieren. Das stärkt das Gefühl der Entscheidungsfreiheit und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Reaktanzverhalten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Storytelling. Geschichten erzeugen weniger Reaktanz als harte Fakten oder direkte Aufforderungen. Sie machen komplexe Informationen oder Argumente leichter verständlich und bieten wenig Angriffsfläche für reaktantes Verhalten. Dabei sollte man darauf achten, keinen Druck auszuüben. Formulierungen wie „Jetzt zugreifen, bevor es zu spät ist“, können kontraproduktiv sein und Reaktanz fördern. Elegante Kommunikation überlässt dem Kunden die Entscheidung selbst. Die Marketingkommunikation sollte eher einem Dialog als einem Monolog gleichen. Interaktive Marke-

tingstrategien, wie sie das Web 3.0 inzwischen anbietet, binden den Kunden ein und geben ihm eine Stimme. Das stärkt das Gefühl der Entscheidungsfreiheit. Durch die Berücksichtigung all dieser Faktoren lässt sich die Wahrscheinlichkeit von reaktantem Verhalten reduzieren. Das wiederum erhöht die Effektivität der gesamten Marketingkommunikation.

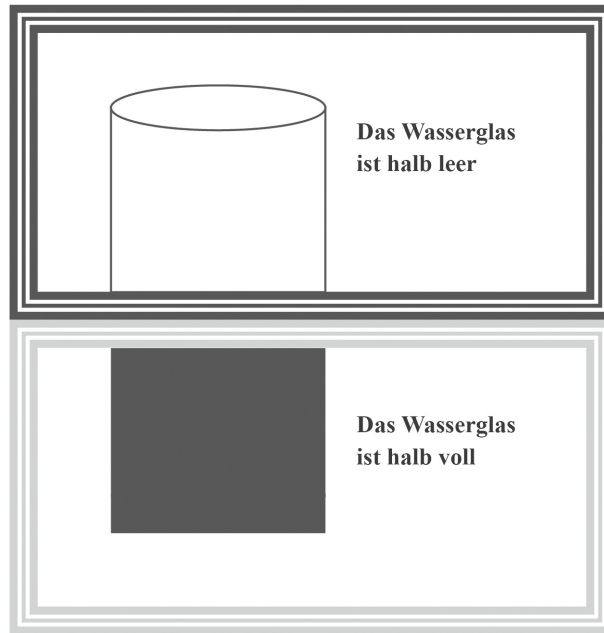
Das Framing

Gekonnt eingesetzt ist das Framing eines der wirksamsten Kommunikationsinstrumente unserer Zeit (Brüder, 2021). Das Marketing steuert mit Framing ein genaues Bild im Kopf der Zielgruppen. Es positioniert seine Marke, indem es gezielt bestimmte Wahrnehmungsbilder, Assoziationen im Kopf seiner Zielgruppen auslöst. Dieses Bild hängt in einem Frame, einen Rahmen, der alle differenzierenden Werte der Marke umfasst. Framing benötigt Zeit. Je eher das Marketing damit beginnt, desto wirksamer wird Framing (Boadum, Hubspot, 2023). Dieser Prozess ist somit ein wichtiger Teil im „Wirkungsmarketing.“

Die ideale Startzeit zur Einführung von Framing ist die Zeit, in der es den Unternehmen gut geht und kein Druck auf das Marketing ausgeübt wird. Solange auch der Druck vom Wettbewerb gering ist, die Geschäfte gut laufen, kann das Marketing ohne Zugzwang die Marktnische seines Unternehmens abgrenzen, seine Marke differenzieren und seine Zielgruppen in Bezug auf die Leistungen der Marke konditionieren. Framing ist ein aktiver Prozess im Wirkungsmarketing und ist eng mit dem Begriff „Storytelling“ verbunden.

Das Storytelling erzeugt innerhalb eines definierten Rahmens ein Bild in den Köpfen der Zielgruppen. Wenn Märkte unter Druck geraten, wirkt das Framing in vielfältiger Weise entgegen. Zu Beispiel weiß die Zielgruppe über das Storytelling, dass die Preise dieser Marke höher sind, aber die Gesamtkosten im Produktlebenszyklus niedriger. Sie weiß, dass die höhere Qualität der Marke zu weniger kostenintensiven Ausfällen führt. Sie kennt die 24/7-Hotline. Man benötigt qualifizierte Mitarbeiter, um sie rund um die Uhr zu bedienen. Die Qualitätsmarke hat in guten Zeiten dieses Wissen bei seinen Kunden aufgebaut. Jetzt akzeptiert er in schlechten Zeiten höhere Preise und bleibt der Qualitätsmarke treu. Das bedeutet: Nicht die 24/7-Hotline ist der Wettbewerbsvorteil, sondern das für den Wettbewerb unsichtbare Framing.

Framing



Copyright Georg Halfar

Dasselbe Wasserglas ist entweder halb voll oder halb leer. Wie es beschrieben wird, hängt allein vom Kontext ab, in dem es steht. Also von der erzählten Story. Framing bietet perfekte Ansatzpunkte für strategisches Content-Management und zielgerichtetes Storytelling, für die grafische Gestaltung und in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Übrigens: Der Vertrieb spielt beim „framen“ die entscheidende Rolle. Das Marketing spielt ihm den Ball zu. Mit der Macht seiner persönlichen Hinwendung zum Kunden verwandelt er den Ball schließlich direkt in ein Tor. Durch seine Geschicklichkeit verdichtet er im persönlichen Verkaufsgespräch die geframten Marktwerte. Das sollte ihm leichtfallen, wenn er diese Werte vorher mit dem Marketing-Team erarbeitet hat und jetzt schwerpunktmäßig exakt auf diese Framing-Werte eingeht. Dieses systematische Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb bietet sich gerade und erst recht in Märkten an, wo die Produkte besonders erklärungsbedürftig sind. Und das sind die Produkte in mittelständischen Industriemärkten allemal.

Framing begegnet uns im Alltag überall (Boadum, Hubspot, 2023): in den Medien, im Gesundheitswesen, in der Politik und selbstverständlich in der Werbung. Auf dem Tetrapak sieht man Bilder von frischen, sonnengereiften Früchten. Man sieht erschreckende Bilder auf Zigarettenspackungen. Statt von „Rundfunkgebühren“ spricht man von „Rundfunkbeiträgen.“ Statt von „Kriegsminister“ spricht man vom „Verteidigungsminister.“ Die AOK positioniert sich nicht als „Krankenkasse“ sondern als „Gesundheitskasse.“ Minimale Nuancen in der Wahl von Bildern und Worten bewirken signifikante Unterschiede und verwandeln Zweifelnde in Überzeugte. Was in Politik und Lobbyarbeit kritisch betrachtet wird, gehört im Marketing zur Standardpraxis. Marken positionieren sich mit Werten und verbinden sie mit sich. Framing ist ein zentraler Bestandteil strategischer Markenführung. Framing hat nichts mit Täuschung oder Falschinformationen zu tun. Man stellt keine falschen Behauptungen auf. Botschaft werden vielmehr zielgerichtet so dargestellt, dass der Empfänger diese im richtigen Verständnisrahmen empfängt. Das ist zwar Manipulation, doch Wirkungsmarketing muss persuasives, also überzeugendes Marketing sein. Das ist legitim. Auch ein guter Verkäufer setzt seine Wirkung und Ausstrahlung manipulierend im persönlichen Verkaufsgespräch ein. Es gibt verschiedenen Framing-Methoden (Hubspot, 2023):

Attributives Framing

Man setzt besser klingende Antonyme ein. Zum Beispiel bei Gewinnspielen: „acht von zehn“ Teilnehmern gewinnen“ klingt besser als „zwei von zehn“ Teilnehmern verlieren. Oder bei Beschreibungen: „Aus 30 Prozent Recycling-Material“ klingt besser als „Hergestellt aus 70 Prozent Plastik.“

Risky-Choice-Framing

Dem Kunden wird eine Entscheidung zwischen mindestens zwei Angeboten präsentiert. Ein Angebot enthält einen Verlust. Das andere Angebot enthält einen Gewinn. Zum Beispiel: „Nimm 3 zahle 2.“ Der Kunde steht jetzt vor der Wahl, entweder ein Produkt zu kaufen oder zwei Produkte. Entscheidet er sich für das erste Angebot, erleidet er einen Verlust. Entscheidet er sich für das Angebot zwei, erzielt er einen Gewinn. Da Menschen verlustorientiert denken, tendieren sie zum Angebot zwei. Sie verlieren etwas, wenn sie nur ein Produkt kaufen.

Goal-Framing

Goal-Framing und Risky-Choice-Framing (Brinkmann) funktionieren ähnlich. Im Goal-Framing wird jedoch keine direkte Entscheidung erzeugt. Es nutzt positive und negative Ansätze, um das Handeln zu beeinflussen. Das positive Goal-Framing

verspricht eine Belohnung. Das negative Goal-Framing droht mit Verlusten. Das positive Goal-Framing wird meist bei Gewinnspielen eingesetzt, die mit attraktiven Preisen locken. Die Botschaft „Nur solange der Vorrat reicht“ ist eine häufige Variante des negativen Goal-Framings. Natürlich ist genug Vorrat vorhanden. Auch Formulierungen wie: „Nur gültig bis“, „Streng limitiert“, „Sale“ oder „Messepreise“ fallen in diese Kategorie. Negative Goal-Framings finden sich im Einzelhandel. Aber auch das B2B nutzt oft diese Spielart des Framings, meist auf Landingpages, in Newslettern oder Aktionsflyern. Dahinter steckt das beliebte Prinzip FOMO (Fear of Missing Out). Man drängt Menschen zu einer Handlung, da sonst das Angebot verfällt.

Marken-Framing

Marken-Framing ist die Königsdisziplin. Es erfordert jedoch ein strategisches Zusammenwirken sowohl aller Beteiligten im Unternehmen als auch aller Kanäle im Kommunikationsmix. Marken-Framing erfordert nicht zwangsläufig viel Geld, auch wenn das immer wieder behauptet wird. Erst recht nicht in der technischen Industrie, wo die Märkte überschaubar, die Zielgruppen hoch spezialisiert und die Kommunikationskanäle limitiert sind. Es zählen allein Strategie, Kreativität und – Geduld. Geld hilft immer. Logisch. Das Kommunikationsziel besteht darin, eine Marke mit einem Bild oder einem Gefühl zu verbinden. Die Marke Marlboro bietet ein anschauliches Beispiel für Marken-Framing. Die Filterzigarette hatte ursprünglich ein eher weibliches Image. Harte Männer rauchen schwarzen Tabak ohne Filter. Dann beschloss Philipp Morris, die Marke Marlboro mit dem Bild eines Cowboys in den weiten Landschaften des mittleren Westens in den USA zu verknüpfen. Die Sehnsüchte der Zielgruppen mit den damit verbundenen Werten von „Freiheit und Abenteuer“ wurden in ein erreichbares Szenario eingerahmt, geframed. Noch heute, viele Jahre nachdem Werbeverbot für Tabak, assoziieren viele Menschen die Marke Marlboro mit dem coolen Cowboy in der Prärie.

Auch das B2B in einer hochtechnischen Industrie kann Framing für sich nutzen. Wenn die Technologie für die Umwelt schützt, die Gesundheit erhöht, dem Menschen dient, kann die Marke an seinen Markenkotaktpunkten statt kalter Technik entsprechend warme Bilder einsetzen. Man zeige also nicht das Produkt, das tun alle, sondern seine Wirkung, das tut niemand – im B2B. Der Framing-Effekt nutzt psychologische Muster, um Menschen in ihrer Kaufentscheidung zu beeinflussen. Bereits subtile Unterschiede in der Wortwahl reichen aus, um Wirkung zu erzielen und um Kaufanreize zu schaffen. Man muss sich als verantwortlicher Geschäftsführer der mächtigen Möglichkeiten bewusst sein, die das Framing mit sich bringt. Dieses Kapitel soll „Marke-

ting-Technokraten“ überzeugen, die meinen, dass Emotionen in der rationalen Welt der technologischen Industrie keine Rolle spielen. Im Gegenteil: Das Framing ist eine sehr mächtige „Geheimwaffe“ in der Marketing-Kommunikation, denn: Der Wettbewerb, meist Ingenieure oder Technokraten, versteht diese Geheimwaffe nicht und erkennt sie darum auch nicht. So macht Marketing richtig Spaß.

Die Einstellung

Es ist nicht leicht, die beiden kommunikationswissenschaftlichen Begriffe „Framing“ und „Einstellung“ zu unterscheiden (Wikipedia). Beide Begriffe beschreiben kognitive, affektive und konative Sichtweisen auf bestimmte Themen und Objekte. Framing beschäftigt sich mit Selektionsmechanismen, die über die Kommunikation auf das Gedächtnis einwirken. Bei der Einstellung geht es um das Verhalten, die Individuen durch ihre Denkmuster ausprägen. Unter „Einstellung“ meint man in der Kommunikationswissenschaft die aus der Erfahrung kommende Bereitschaft eines Individuums wertend auf Person, Gruppen, Objekte, Situation oder eine Vorstellung zu reagieren. Das resultiert in Annahmen, Überzeugungen, Gefühlen, Emotionen und Verhalten. Beispiele für Einstellungen sind Vorurteile, Sympathien, Antipathie oder das Selbstwertgefühl. Einstellungen haben die Funktion, entweder über Identifikation oder Distanzierung eine soziale Anpassung zu erreichen. Die Einstellungsforschung konzentriert sich daher auf die Zusammenhänge von Einstellungen, Verhalten und das daraus resultierende Handeln. Sie erforscht die Bedingungen, unter denen Einstellungen zustande kommen, wie dauerhaft diese sind, unter welchen Bedingungen sie sich ändern.

Priming

Das „Priming“ ist ebenso wie das sehr ähnliche Framing ein fester Bestandteil in der Werbewirkungspsychologie. Mit vorhergehenden Priming-Reizen wird das Gehirn unterbewusst auf bevorstehende Ereignisse vorbereitet. Das folgende Handeln wird durch Priming-Reize manipuliert. Mit methodischen ersten Reizen werden also Zielgruppen mit unterbewussten Assoziationen in die gewünschte Richtung gebahnt. Daher spricht man in der Kommunikationswissenschaft auch von „Bahnung“. Der Effekt lässt sich auch akademisch einsetzen, um Lernerfolge zu verbessern. Der Priming-Effekt geht auf den amerikanischen Psychologen John Bargh zurück. Das Marketing macht sich den Priming-Effekt zunutze, indem es zum Beispiel Besucher der Web-Site oder Betrachter anderer Werbemedien durch den gezielten Einsatz von Begriffen oder Bildern in eine gewünschte Richtung denken lässt. Studien von Naomi Mandel und Eric J. Johnson haben eindeutig bewiesen, dass sich mittels Primings das Kaufverhalten oder andere gewünschte Conversions steuern lassen (Mandel, 2009). In einem Experiment

wurden Probanden zwei Internetseiten eines Autoherstellers gezeigt. Die Text-Inhalte waren identisch. Jedoch wurden unterschiedliche Bildwelten gewählt. Bildwelt A war grünlich mit Geldsymbolen gestaltet. Bildwelt B zeigte gelb-rötliche Farben und Flammensymbole. Bei der anschließenden Befragung stellten die Probanden A die finanziellen Vorteile des Fahrzeugs heraus. Für die Probanden B stand die Sicherheit im Vordergrund. Auf Webseiten werden positiv konnotierte Wörter wie „profitieren“ oder „gewinnen“ integriert, um den Call-to-Action zu verstärken oder werden als Trigger verwendet, mit denen die Customer Journey beeinflusst werden kann.

Die drei Arten von Priming

Der Reize für das Priming bestehen aus Bildern, Wörtern, Geräuschen, Musik oder Gerüchen. Man unterscheidet drei Arten des Primings.

Medien-Priming

Medien-Priming beschreibt, wie Menschen durch Medieninhalte in ihren Einstellungen und Handlungen gesteuert werden. Die oft diskutierte Filterblase im Internet ist das wohl bekannteste Phänomen. Soziale Gruppen finden sich auf Internet-Plattformen mit Gleichgesinnten zusammen. Dort finden sie Anerkennung für oft sehr kruden Theorien und bestätigen sich gegenseitig mit ähnlichen Meinungen und Vorurteilen. So verstärken sie gegenseitig ihr Weltbild. Algorithmen unterstützen dieses Priming, indem sie entsprechende Inhalte ausspielen, die zu den Interessen der Nutzer passen. Es entsteht der Eindruck: Die Mehrheit denkt wie ich. Ihr Weltbild wird verfestigt. Und dieses Weltbild beweist: Priming funktioniert. Und wie!

Semantisches Priming

Semantisches Priming arbeitet mit Worten oder Wortgruppen. Wie im berühmten „Florida“-Experiment von John Bargh (Barg, 2009) bewiesen, werden bildhafte Assoziationen durch bildhafte Begriffe ausgelöst. Die Testpersonen bekamen die Aufgabe, aus einer Gruppe von fünf vorgegebenen Wörtern Sätze mit vier Wörtern zu bilden. Aus den Begriffen „finds, he, it, yellow, instantly“ entstand der Satz: „he finds it instantly.“ Anschließend sollten die Testpersonen für eine weitere Aufgabe in einen anderen Raum am Ende eines Flurs wechseln.

Doch das eigentliche Interesse der Forscher lag darin, die Zeit zu messen, die sie für diese Strecke benötigten. Der Hälfte der Probanden aus der Experimentalgruppe wurden Listen mit Wörtern wie „Florida“, „vergesslich“, „Glatze“, „grau“ und „Falte“ vorgelegt – alles Begriffe, die Assoziationen mit älteren Menschen wecken. Diese Gruppe

bewegte sich deutlich langsamer als die Kontrollgruppe. Damit zeigt das Experiment, dass allein das Lesen gewisser Begriffe das Verhalten beeinflussen kann, ohne dass die Testpersonen dies bewusst wahrnehmen oder steuern. Das lässt viele wertvolle Rückschlüsse auf das Formulieren von Texten zu.

Affektives Priming

Affektives Priming zielt mit Bildern oder Musik auf die Gefühlsebene. Ein emotionales Ambiente versetzt Menschen in einen gesteuerten Gemütszustand. Diese unterschwelligen Reize können auf andere Situation übertragen werden. Zum Beispiel beeinflusst ein emotional positives oder negativ besetztes Wort oder Bild die Bewertung eines darauffolgenden Reizes. In diesem Zusammenhang wird durch einen sogenannten „Prime“ – also einen emotional geladenen ersten Reiz – die Reaktion auf den zweiten Reiz, den „Target“, gefärbt. Erscheint beispielsweise ein positives Wort wie „Freude“ vor einem neutralen Bild, wird dieses Bild oft positiver wahrgenommen als ohne das Prime. Entsprechend kann ein negativer Prime wie „Ärger“ eine negative Wahrnehmung des folgenden Reizes bewirken. Affektives Priming wird häufig in der Psychologie und Neurowissenschaft genutzt, um automatische und unbewusste emotionale Reaktionen zu messen. Das ist wichtig auch in der Werbung, beim Branding und im Konsumentenverhalten etwa auf Web-Shops. Dieses Priming ist der Grund, warum man negativ besetzte Worte in der Kommunikation unbedingt vermeiden und stets nach positiven Ausdrucksweisen suchen sollte, auch wenn der Begriff etwas Positives ausdrückt. Zum Beispiel „Troubleshooter.“ Dieser Begriff weckt Assoziationen zu einer Schießerei und damit zu vielen Problemen.

Wichtig im Internet

Priming ist also eine Manipulationstechnik, die auf neurologische Aspekte zurückgreift. Der Priming-Prozess funktioniert unterbewusst. Daher ist es schwer, Priming zu erkennen und die genaue Verarbeitung nachzuvollziehen. Was man weiß ist: Dieser Effekt wird durch Retrieval-Cues ausgelöst. Ein Hinweisreiz sendet eine Botschaft an das menschliche Gehirn und aktiviert den Zielreiz. Das Priming lässt sich im Internet sogar mit messbaren Kennzahlen nachweisen. Mit Conversions, Klickrates, Verweildauer, Bounce Rates etc. kann man den Erfolg von Priming-Maßnahmen klar nachvollziehen und relativ genau messen. Mit A/B-Test findet man Begriffe oder Bilder und kann deren Wirkungen auf die menschliche Psyche direkt gegenüberstellen.

Die Reziprozität

Dieser Begriff meint Gegenseitigkeit und ist ein wichtiges Grundprinzip des menschlichen Handelns. Jeder kennt diese Situation: Man bekommt unvermutet ein kleines Geschenk. Man freut sich und möchte sich gelegentlich revanchieren. Für das Marketing ist dieses Prinzip ebenso mächtig wie wirkungsvoll. Es bildet die Grundlage für das Inbound-Marketing. Mit Inbound-Marketing stellt man sehr effizient neue Kontakte für den Vertrieb her. Dr. Robert Cialdini erläutert das Prinzip „Reziprozität“ in seinem Buch „Die Psychologie des Überzeugens“ (Cialdini, 2017) mit dem Bezahlvorgang in einem Restaurant. Wird die Rechnung mit einer kleinen Aufmerksamkeit wie etwa mit einem Bonbon präsentiert, fällt das Trinkgeld um bis zu 20 Prozent höher aus! Endlich, das bestätigt in der Tat das verhärtete Glaubenssystem von Ingenieuren: Marketing ist Teufelswerk. Gnadenlos missbraucht es kleine freundschaftliche Gesten zur Maximierung von schmutzigen Profiten. Und es kommt noch schlimmer: Reziprozität funktioniert am besten ausgerechnet in Märkten der mittelständischen Industrie, wenn man „wertvolle“ Give-aways mit einem intelligenten Nutzen aus der Branche mit Problemlösungen in der Branche verbindet.

Reziprozität im B2B-Marketing

Ein Unternehmen, das kostenlos bereichsübergreifendes oder vertiefendes Wissen für seine Kunden zur Verfügung stellt, kommuniziert Kompetenz, schafft Sympathie und gewinnt Vertrauen für seine Marke. Was als kleine Geschenke immer gut ankommt, sind gedruckte und/oder digitale Poster oder Büchlein mit technischen Checklisten, Formel-Sammlungen oder Anleitungen oder exklusive Whitepaper mit wichtigen, hilfreichen Erkenntnissen, Branchentrends oder Ratschlägen von Branchenexperten. Zielgerichtet über das Internet verbreitet, werden mit dem Konzept „Reziprozität“ massenhaft neue Kontakte neue Kunden hergestellt. Die erweisen sich bald als treue Kunden. Vor allem dann, wenn es zu seltenen Aha-Erlebnissen kommt, zu neuen Erkenntnissen und Einsichten. „Give-aways“ wie diese sind deutlich begehrter als Brillen-Putztücher, Thermobecher und Mousepads. Die Zielgruppen erkennen den Wert dieser Arbeit, die sich das Unternehmen für sie macht. Sie honorieren es mit einer loyalen Haltung! Erst recht, wenn es um das Geschäftliche geht. Diese Form des Marketings ist in der Tat...teuflich gut.

Social-Proof

Menschen tendieren dazu, sich mit anderen zu vergleichen. Das Verhalten der anderen bietet Orientierung. Die Werbewirkungspsychologie nutzt auch dieses Prinzip. Eine Kampagne einer Stadt zum Einsparen von Energie kann das veranschaulichen:

Der Slogan „Sparen Sie Energie, sparen Sie bares Geld“ brachte keine Wirkung. Eine spätere Kampagne verwies auf die Nachbarstadt, die deutlich weniger Energie verbrauchte. Allein dieser Hinweis reichte aus, um der Stadt vier Prozent mehr Energie zu sparen. Der Mensch ist ein Herdentier. Sobald jemand beginnt, das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen, folgt er bereitwillig, ohne zu denken. Zu beobachten ist das an Eingangsportalen großer Kaufhäuser mit zwei großen Flügeltüren. Die eine Tür ist offen, die andere Tür ist zu – aber nicht verschlossen. Bei großem Andrang bilden sich an der offenen Tür Stau und Gedränge. Alle zwängen sich durch die eine offene Tür. Niemand kommt auf die Idee, einfach die zweite Tür aufzudrücken, um die Größe des Eingangs zu verdoppeln, zumindest um selbst diesem unangenehmen Gedränge zu entkommen.

Das Phänomen des Socialproof nutzt man am besten durch prominente Testimonials von einflussreichen Kunden. Aussagen zu einem Produkt wirken immer glaubwürdig. Authentische und damit besonders wirksame Testimonials enthalten sogar kleinere Kritikpunkte. Nobody ist perfekt! Kleinere Kritik ist taktisch sogar erwünscht. Diese Testimonials kommen besonders gut an und wirken außerordentlich positiv auf die Marke. Man kann auch Social-Media-Buttons in Beiträge integrieren. Die zeigen die Zahl der Likes, Shares und Follower an. Sichtbare Likes, Shares und Follower erhöhen die Bereitschaft ebenfalls zu teilen. Insbesondere dann, wenn es sich um kompetente Experten oder Fachkollegen handelt. Wer hier mutig mitspielt, profiliert sich in der Gruppe. Das gilt auch für Landingpages oder Newsletter. Der Hinweis auf Experten, die ein Whitepaper geladen und mit dem Netzwerk geteilt haben, sorgt zuverlässig für weitere Downloads.

Der Decoy-Effekt

„Decoy“ bedeutet „Köder.“ Kaufentscheidungen werden durch ungünstige Alternativen als Köder beeinflusst. Dieser Effekt kommt meist bei der Preisgestaltung zum Einsatz. Wenn ein Angebot zwei Preisoptionen hat, dient eine ungünstige dritte Option nur dazu, die Entscheidung auf die teuerste der beiden ersten Optionen zu lenken. Dan Ariely, Professor für Psychologie und Verhaltensökonomik, wies auf eine verblüffende Aktion zur Gewinnung von neuen Abonnenten für das Wirtschaftsmagazin „The Economist“ hin (Dan Ariely, 2002). In einer Werbeanzeige wurden drei Preis-Optionen für das Abonnement angeboten:

- **Online-Abo: 59 \$**
- **Print-Abo: 125 \$**
- **Online- und Print-Abo: 125 \$**

Ariely erforschte mittels einer Studie (Ariely, 2002) die Wirkungsweise dieser drei Angebote. Angebot zwei ist offensichtlich überflüssig. Er legte in einem ersten Test 100 Studenten die drei Angebote vor und bat darum, sich für eine der Optionen zu entscheiden. Die Probanden wählten mit großer Mehrheit das Kombipaket drei. In einem zweiten Test mit nur zwei Angeboten ohne Angebot zwei entschieden sich die meisten Studenten für das günstige Angebot eins. Die scheinbar sinnlose Option Print-Abo zu 125 \$ hat tatsächlich einen wirkungsvollen Zweck: Sie verleitet zur teuren Variante. Wer seine Zielgruppen zwischen zwei Optionen wählen lassen will, stellt am besten eine scheinbar unnütze dritte Option in den Raum.

Der Halo-Effekt

Der Halo beschreibt eine kognitive Verzerrung, bei der die Wahrnehmung einer positiven Eigenschaft wie Kompetenz, Attraktivität oder Freundlichkeit unsere gesamte Einschätzung einer Person, Marke oder eines Produkts beeinflusst. Dieses Phänomen überträgt positive Merkmale auf andere Bereiche. Der Begriff bezieht sich auf die optische Erscheinung eines Heiligenscheins (englisch: „Halo“), wie er in religiöser Kunst um den Kopf von Heiligen dargestellt wird. Der Heiligenschein umgibt die Person und lässt sie in einem besonders positiven Licht erscheinen. Diese Symbolik passt gut zur psychologischen Bedeutung des Begriffs: Wenn eine Person oder ein Objekt eine hervorstechende, positive Eigenschaft besitzt, „leuchtet“ diese Eigenschaft so stark, dass sie alle anderen Wahrnehmungen, auch negative, beeinflusst und die gesamte Einschätzung „erhellte“ – wie ein Heiligenschein, der alles in ein positives Licht taucht. Die Werbung setzt diesen Effekt immer dann ein, wenn positive Assoziationen von Prominenten auf Produkte strahlen sollen. So wird ein Produkt, das eine bekannte und beliebte Person bewirbt, selbst als bekannt und beliebt wahrgenommen. In der Psychologie hat Edward Thorndike dieses Konzept in den 1920er-Jahren erforscht und dokumentiert (Kelsey). Er fand heraus, dass Menschen ihre Bewertung von Merkmalen wie Intelligenz oder Führungsqualität verzerren, basierend auf einer anfänglich positiven oder negativen Wahrnehmung. Das hat tiefgreifende Auswirkungen in der Bildung, am Arbeitsplatz und im Marketing.

Der Cocktailparty-Effekt

Der Cocktailparty-Effekt beschreibt die erstaunliche Fähigkeit des menschlichen Gehirns, in einer lauten Umgebung gezielt relevante Informationen wahrzunehmen und irrelevante Geräusche auszufiltern. Ein typisches Beispiel ist eine Cocktailparty, auf der viele Menschen durcheinander sprechen. Trotz des Geräuschchaos kann man sich auf ein bestimmtes Gespräch konzentrieren, als ob die anderen Stimmen ausgeblendet wären. Gleichzeitig bleibt das Gehirn flexibel genug, um auf relevante Schlüsselwörter wie den eigenen Namen in einem anderen Gespräch zu reagieren und die Aufmerksamkeit blitzschnell umzulenken. Diese Fähigkeit basiert auf der selektiven Aufmerksamkeit, die es ermöglicht, wichtige Reize aus einer Vielzahl von Signalen herauszufiltern. Dabei spielt das binaurale Hören eine zentrale Rolle: Das Gehirn nutzt die Unterschiede in der Lautstärke und Ankunftszeit des Schalls an beiden Ohren, um Stimmen zu lokalisieren und voneinander zu unterscheiden. Evolutionär gesehen war der Cocktailparty-Effekt von großer Bedeutung, um in geräuschvollen Umgebungen potenzielle Gefahren oder wichtige soziale Signale zu erkennen. In der modernen Welt inspiriert dieser Effekt technologische Entwicklungen. Hörgeräte, Sprachassistenten und KI-Systeme versuchen, relevante Sprachsignale von Hintergrundgeräuschen zu trennen, um Kommunikation auch in lauten Umgebungen zu erleichtern. Dennoch stößt der Effekt an seine Grenzen, etwa bei sehr lauten oder akustisch ähnlichen Geräuschkulissen. Auch mit zunehmendem Alter oder bei Hörproblemen kann die Fähigkeit nachlassen. Der Cocktailparty-Effekt zeigt eindrucksvoll, wie leistungsfähig das menschliche Gehirn darin ist, Ordnung im akustischen Chaos zu schaffen. (Bronkhorst, 2015)

„Bekanntheit ist der Anfang aller Verkäufe.“

Robert Collier

Das Markentreibhaus

Das Markentreibhaus ist in der Marketing-Literatur ein neuartiges Framework zur Verstärkung der Markenpräferenz durch kommunikative Strahlkraft und mentale Verfügbarkeit. Es soll verdeutlichen: Die Marketing-Kommunikation im B2B darf sich nicht kurzfristig nur direkt an ihre Bedarfsgruppen richten, sondern auch an ihre erweiterten Zielgruppen, die auf die Bedarfsgruppen zurückstrahlen.

Das im Marketing völlig neue Konzept „Markentreibhaus“ knüpft an die Theorie der „mentalen Verfügbarkeit“ von Byron Sharp an. Die mentale Verfügbarkeit beschreibt die Fähigkeit einer Marke im Moment der Kaufphase, wenn die Berufsgruppen „In-Market“ kommen, erinnert zu werden. Daran lässt sich erkennen, dass sich strategische Markenkommunikation auch an Zielgruppen richten muss, wenn diese aktuell keinen eigenen Bedarf an den Produkten haben.

Das Markentreibhaus baut auf dieser Idee auf und erweitert sie. Natürlich kommt an dieser Stelle der Marketing-Technokratie der Einwand von vermeintlichen Streuverlusten. Wäre der kurzfristige Abverkauf das Werbeziel, wäre er berechtigt. Doch die 95-5-Regel sagt, dass dieses kurzfristige Werbeziel ohnehin nicht zu erreichen ist. Stattdessen muss man die Marke langfristig zur Qualitätsmarke aufbauen. Damit lässt sich der Abverkauf vervielfachen. Darum muss man die Kombination aus Werbung und PR auf eine höhere Ebene stellen. Es geht hier um weit mehr. Die Wahrnehmung in einer breiten Öffentlichkeit wirkt sich positiv auf das Kaufverhalten der direkten Bedarfsgruppen aus.

Das lässt sich anschaulich am Beispiel Umweltschutz und Klimaziele verdeutlichen. Viele Hidden-Champions sind, wie bereits eingangs erwähnt, weltmarktführend bei der Entwicklung neuer Maschinen oder Technologien, die nicht nur zuverlässiger oder kostengünstiger arbeiten, sondern auch Ressourcen nachhaltiger schonen, weniger CO₂ ausstoßen und eine bessere Ökobilanz vorweisen. Diese Unternehmen sollten ihren Beitrag zum Umweltschutz nicht nur an ihre Bedarfsgruppen kommunizieren, sondern den Kreis der Zielgruppen erweitern. Um auch gleich dem nächsten Einwand

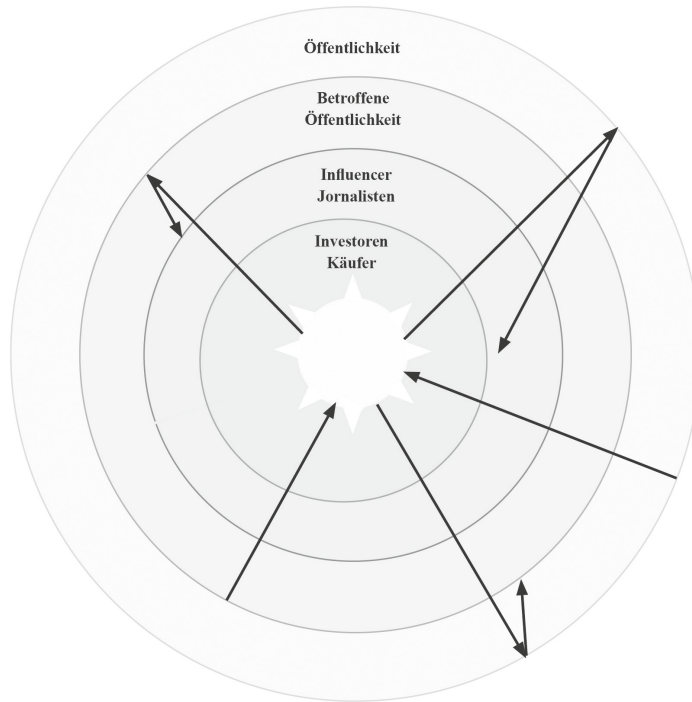
zu begegnen: Es geht hier nicht um Greenwashing. Letzteres beschreibt den unredlichen Versuch, sich durch oberflächliche oder irreführende Maßnahmen ein umweltfreundliches Image zu geben, ohne jedoch substanzielle ökologische Verbesserungen vorzunehmen. Greenwashing wird schnell gefährlich, sobald die Diskrepanz zwischen den Aussagen und den Tatsachen offensichtlich wird. Davor sei ausdrücklich gewarnt. Aber es spricht nichts dagegen, nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ zu erklären, wie eine neue oder sogar disruptive Technologie auch Fortschritte im Bereich Ökologie mit sich bringt, etwa wenn eine neue Batterie zur massenhaften Energiespeicherung ohne seltene Erden auskommt oder wenn neuartige Sensoren auf der Basis von KI den Wirkungsgrad einer Anlage verbessern.

In diesen Fällen sollte sich die Marke besser nicht nur an die Kernzielgruppen, also die Bedarfsgruppen, richten, sondern an alle gesellschaftliche Schichten, auch wenn diese keinen unmittelbaren Bedarf haben. Diese erweiterten Zielgruppen nehmen die Marke wahr, wodurch sie in deren mentaler Verfügbarkeit verankert wird. So entsteht eine breite Präsenz im Bewusstsein einer Vielzahl von Personen, die bei künftigen Kaufentscheidungen der Bedarfsgruppen relevant werden. Positive Bewertungen eines Unternehmens, etwa durch Umweltaktivisten, tragen dazu bei, dass Geschäftskunden und Investoren die Marke als innovativ und gesellschaftlich engagiert wahrnehmen. Diese indirekten Effekte sind schwer messbar. Sie tragen jedoch enorm zur Stärkung der Markenpräferenz und zum nachhaltigen Erfolg bei.

Rückstrahleffekte erhöhen die mentale Verfügbarkeit

Die Kommunikation der Marke richtet sich dann nicht nur an die Bedarfsgruppen, sondern auch an Personen, die keinen unmittelbaren Bedarf haben. So entsteht eine breite Präsenz im Bewusstsein vieler Menschen, die bei künftigen Kaufentscheidungen relevant wird. Die erweiterte Bekanntheit strahlt auf die Bedarfsgruppen und auf Investoren zurück. Diese erleben die Marke als in der Öffentlichkeit präsenter und sozial engagierter. Das stärkt die Markenpräferenz, besonders in hoch spezialisierten Märkten, wie es bei Hidden-Champions in der industriellen Kommunikation an der Tagesordnung ist. Hier spielen diese Rückstrahleffekte eine sehr wichtige Rolle.

Das B2B-Markentreibhaus



Copyright: Georg Halfar

Der Markentreibhaus-Effekt

Man sieht: Durch die Rückstrahleffekte gibt es kaum Streuverluste, wenn sich B2B-Kommunikation an eine breite Öffentlichkeit richtet. Der Markentreibhaus-Effekt macht die Marke durch indirekte Wirkung erlebbar und verankert sie in der kollektiven Erinnerung der Gesellschaft. Das stärkt die Verbindung zwischen Hidden Champions und den gesellschaftlichen Erwartungen. Das gibt vielen Menschen und gesellschaftlichen Schichten Hoffnung auf eine bessere Zukunft durch technologische Innovationskraft. Diese Energie strahlt zurück auf Bedarfsgruppen und lässt die Qualitätsmarke im Moment der Kaufentscheidung an erster Stelle erinnern. Markenkommunikation wie diese geht weit über den eigentlichen Kundenkreis hinaus. Sie trägt dann zu einem positiven Image der deutschen Industrie bei und steigert insgesamt die Wertschätzung für deutsche Umwelttechnologien weltweit.

Höhere Kosten sollten keine Hürde sein

Natürlich ist eine breitere Kommunikationsstrategie, die über die üblichen Kanäle hinausgeht, mit höheren Kosten verbunden. Doch Forschung, Entwicklung, Produktion und Markteinführung neuer Produkte oder die Übernahmen anderer Firmen verschlingen deutlich mehr Geld, und der Erfolg ist keineswegs garantiert. Im Vergleich zu diesen großen unternehmerischen Maßnahmen sind die Investitionen und die Risiken einer integrierten Kommunikationskampagne eher überschaubar und so unkompliziert zu organisieren wie ein Kindergeburtstag. Doch mit dem Glück des Tüchtigen kann sie eine ebenso starke Wirkung erzielen – oder sogar noch weit darüber hinaus.

Genauso wie die Entwicklung neuer Produkte oder Firmenübernahmen unterliegt auch die erweiterte Kommunikationsstrategie unternehmerischen Risiken. Kurz gesagt: Während große strategische Maßnahmen wie die Entwicklung neuer Produkte oder Übernahmen immer hohe Risiken und Unsicherheiten mit sich bringen, bietet eine erweiterte Kommunikationsstrategie eine vergleichsweise risikoarme Möglichkeit, das Wachstumspotenzial eines Unternehmens voll auszuschöpfen und langfristig erfolgreich zu machen. Darum sollten gerade Hidden Champions, insbesondere im technischen Mittelstand, auf eine breite Strahlkraft setzen und den Rückstrahleffekt des Markentreibhauses nutzen. Diese Strategie wird durch verschiedene Kommunikationsinstrumente umgesetzt.

Kernbotschaft und Positionierung

Der Hidden Champion sollte sich als Pionier und Lösungsanbieter für nachhaltige Technologien positionieren. Die Kommunikation verdeutlicht sein „Warum“, den Wert und Nutzen seiner Produkte und Engagements nicht nur der Industrie, sondern der gesamten Gesellschaft.

Zielgruppenanalyse und erweiterte Ansprache

Die primären Zielgruppen sind neben den Bedarfsgruppen, Mitarbeitern und Stakeholdern, die direkt von den Technologien des Unternehmens profitieren. Sekundäre Zielgruppen sind mögliche Gruppen oder Institutionen wie Hochschulen, Klimaaktivisten, Umweltschutzorganisationen, politische Entscheidungsträger und die allgemeine Öffentlichkeit, die indirekt von den technologischen Innovationen des Unternehmens profitieren oder sie betroffen wahrnehmen. Und aus diesen lassen sich mögliche Bewerber rekrutieren. Diese Gruppen fungieren durch ihre positive Wahrnehmung der Unternehmensaktivitäten als Verstärker der Markenbotschaft.

Der Kommunikationsmix

Klassische Werbung, sowohl online als auch offline, ist das zentrale Kommunikationsinstrument, um eine Marke schnell und effizient in die Öffentlichkeit zu tragen. Durch wenige prägnante Schlagworte und klare Botschaften verankert sie die Marke in den Köpfen der Zielgruppen. In ausgewählten Medien erhöht sie zielsicher die Sichtbarkeit und spricht bestimmte Zielgruppen direkt an. Das führt zur mentalen Verfügbarkeit der Marke. Die Platzierung in passenden Medien schafft nicht nur Reichweite, sondern auch Relevanz, da die Botschaften im richtigen thematischen Umfeld erscheinen. Zudem erleichtert klassische Werbung die Medienarbeit: Sobald ein Unternehmen regelmäßig Anzeigen schaltet, sind Redaktionen bereit, kostenlos Presseinfos oder Fachberichte zu veröffentlichen. Das maximiert oder multipliziert sogar die Wirkung der gesamten Kommunikationsstrategie. Klassische Werbung bleibt somit essenziell, um schnell eine große Markenpräsenz aufzubauen, Medien gezielt anzusprechen und die Kommunikationsziele effizient zu erreichen.

Websites und Blogs dienen als zentrale Plattformen für Informationen über neue Technologien, Umweltinitiativen und die gesellschaftlichen Beiträge des Unternehmens. Ein Unternehmensblog, der regelmäßig Artikel über technische Innovationen veröffentlicht, sowie Social-Media-Kanäle (LinkedIn, Facebook, Instagram) erhöhen mit relevanten Inhalten die Sichtbarkeit im Internet. Liveseminare und Webinare erläutern und präsentieren die Lösungen in der Tiefe und stellen heraus, wie die Produkte und Technologien zur Lösung von Umweltproblemen beitragen. Auch die Teilnahme an Online-Foren oder Branchen-Events hält die Marke präsent und kommuniziert über Nachhaltigkeit und Innovationen.

Gezielte Umweltkampagnen mit Partnern und Umweltmagazinen betonen das Engagement des Unternehmens. Kooperationen mit Umweltorganisationen oder Klimaaktivisten weisen mit gemeinsamen Projekten auf das Engagement des Unternehmens für den Umweltschutz hin. Storytelling erzählt die Geschichte der Umwelttechnologien des Unternehmens und ihren positiven Einfluss auf den Klimaschutz. Erfolgsgeschichten zeigen auf, wie die Innovationen des Unternehmens einen greifbaren Unterschied machen. Auch die Zusammenarbeit mit Influencern, Meinungsführern und einflussreichen Persönlichkeiten bietet vielfältige Möglichkeiten, die Bemühungen des Unternehmens, um mehr Nachhaltigkeit in den Netzwerken zu teilen. Zum Beispiel mit Experteninterviews und Diskussionen mit Klimaforschern oder bekannten Umweltaktivisten und regelmäßige Analysen der Kommunikationsmaßnahmen, ihrer Reichweite, der Engagements und der KPIs machen den Rückstrahleffekt auf die

Markenwahrnehmung messbar. Das Markentreibhaus bindet auch langfristig Kunden, weil das Unternehmen ihnen mitteilt, warum es die erste Wahl für sie ist. Die deutlich zur Schau gestellte Innovationskraft der Marke trägt erheblich zur Verbesserung des globalen Umweltbewusstseins bei. Das stärkt das Vertrauen.

Das Markentreibhaus am Beispiel EkoBatt

EkoBatt ist ein hypothetisches Unternehmen, das neuartige organische Fluss-Batterien zur Marktreife entwickelt hat. Diese Batterien basieren auf ökologisch abbaubaren flüssigen Elektrolyten, die in Tanks gespeichert sind. Sie dienen dazu, Strom aus volatilen Energiequellen wie Wind- und Sonnenenergie zwischenspeichern und in Zeiten geringer Produktion wieder abzugeben. Damit stabilisiert EkoBatt das Energienetz und ermöglicht die effiziente Nutzung erneuerbarer Energien, die sonst verloren gingen. Die Batterien von EkoBatt kommen ohne toxische Substanzen oder seltenen Rohstoffen aus. Alle Rohmaterialien stammen aus heimischer Produktion aus erneuerbaren Rohstoffen. Im Gegensatz zu Lithium-Ionen-Batterien ist EkoBatt unabhängig von prekären Abbaumethoden und internationalen Lieferketten. Ein Automobilkonzern, ein Tiefbauunternehmen und sogar eine ausländische Regierung haben bereits viele hundert Millionen in dieses Unternehmen investiert. Die Technologie hat sich als praxistauglich erwiesen.

Doch nach inzwischen drei Jahren auf dem Markt ist der Hidden Champion EkoBatt in der Öffentlichkeit noch immer vollkommen unbekannt. Eigentlich sollte EkoBatt in der öffentlichen Debatte ein Leuchtturmprojekt für den Mittelstand sein und die öffentliche Aufmerksamkeit in Bezug auf den Standort Deutschland und die Energiewende auf sich ziehen. Ziel sollte es sein, die Politik zu beeinflussen und für sich zu gewinnen, um die Einhaltung der Pariser Klimaziele zu unterstützen. Das würde weitere Fördergelder bereitstellen, internationale Investoren anziehen und den kommerziellen Erfolg von EkoBatt multiplizieren.

Doch nichts passiert.

Vier Jahre nach der Markteinführung dieser bahnbrechenden Technologie ist EkoBatt noch immer ein „Hidden Champion“, den niemand kennt und über den niemand spricht. Schuld daran ist die Hybris der Ingenieure an der Spitze und eine Marketing-Technokratie, die ihre Kommunikation kleinteilig auf wissenschaftliche Fachkreise und weitere Investoren richtet. Dadurch bleibt die breite gesellschaftliche Wirkung der Technologie ungenutzt. Die Chance, EkoBatt als Symbol für die Energiewende zu positionieren, wurde bisher vertan. Die Marketing-Technokratie setzt auf das vollkommen

verbrauchte Schlagwort „Energiewende.“ Die Marketing-Kommunikation ist, wie für den Mittelstand typisch, unkoordiniert und sporadisch. Die Funktion von Werbung wird als „Marktschreierei“ missverstanden. Das weisen die Verantwortlichen natürlich weit von sich. Statt sich um den Aufbau einer bekannten Qualitätsmarke zu bemühen, versinkt dieses außergewöhnliche Unternehmen unsichtbar im Durchschnitt, im Mittelmaß. Und das, obwohl unzählige Berater, Werbeagenturen und PR-Agenturen wie geldgierige Haie im Red Ocean um das Unternehmen kreisen und astronomische Rechnungen stellen.

Ein Unternehmen aus der Elektroindustrie für erneuerbare Energiequellen, das bereits benutzte und allgemeingültige Schlagworte wie „Energiewende“ für sich beansprucht, riskiert, im allgemeinen Sprachrauschen unterzugehen. Warum? Weil etablierte Begriffe mit bestehenden Bedeutungen oder Akteuren belegt und damit verbraucht sind. Wer sich einfach an diese Begriffe hängt, erscheint austauschbar und wenig differenziert. Hier kommt die Macht einer eigenständigen Wortschöpfung wie „Energiespeicherwende“ ins Spiel. Die wunderbare deutsche Sprache macht das möglich.

Eigenständige Wortschöpfungen erzeugen Differenzierung

Der neue Begriff „Energiespeicherwende“ gibt EkoBatt ein wirkmächtiges Instrument in die Hand. Das Wort vermittelt sofort, dass es eine spezifische Entwicklung innerhalb der Energiewende adressiert: den technologischen Wandel im Bereich der Energiespeicherung. Durch die Eigenständigkeit wird das Schlagwort unverwechselbar und mit der Marke EkoBatt assoziiert. EkoBatt nimmt damit Einfluss auf den allgemeinen Sprachgebrauch, so wie es dem Wort „Mobilitätswende“ gelungen ist. Die Stärke von „Energiespeicherwende“ liegt darin, dass es sofort klar verständlich auf der bereits emotional geladenen und gesellschaftlich positiv belegten „Energiewende“ aufbaut, ohne diese direkt zu kopieren. Es weckt dieselben positiven Assoziationen an Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Zukunft, ist aber präziser und moderner.

Die kognitive Brücke

Hört oder liest man „Energiespeicherwende“, denkt man unweigerlich an die Energiewende und verknüpft diesen Begriff mit seinem Ursprung EkoBatt. Die Qualitätsmarke EkoBatt muss also eine zentrale Rolle im Kontext der Energieversorgung spielen. Die kommunikative Eigenständigkeit lenkt den Fokus gezielt auf den Beitrag von EkoBatt zur Energiewende. Es definiert das Unternehmen als Thought-Leader auf einem entscheidenden Teilgebiet, das andere Akteure nicht besetzen. Das eigenständige Schlagwort „Energiespeicherwende“ funktioniert als kognitive Brücke, die lange

im Bewusstsein bleibt. Studien zur Markenkommunikation zeigen, dass sich neue Begriffe leichter verankern, wenn sie prägnant sind und Assoziationen zu bestehenden Konzepten herstellen. Die Verbindung zur Energiewende erfolgt automatisch, aber die spezielle Bedeutung der „Energiespeicherwende“ bleibt eigenständig. Man denke an andere erfolgreiche Begriffe wie „Mobilitätswende“ oder „Agrarwende.“ Beide bauen auf der Bekanntheit der Energiewende auf, wirken aber als eigenständige kommunikative Plattformen. Für EkoBatt wird die „Energiespeicherwende“ zum Synonym für den technologischen Fortschritt, den das Unternehmen anführt.

Medien greifen neue und prägnante Begriffe gerne auf

Medien suchen nach neuen Begriffen und spannenden Themen. Das liegt in der DNA der Medien. „Energiespeicherwende“ ist ein Begriff, der zum Nachdenken anregt und ein Thema bietet, das sich leicht medial inszenieren lässt. Ein solches Schlagwort lädt zu Diskussionen ein, weil es sofort Fragen aufwirft: Was ist die „Energiespeicherwende“ genau? Wie wird sie umgesetzt? Wer treibt sie voran? Ein generisches Schlagwort wie „Energiewende“ hingegen bietet keinen solchen Überraschungseffekt mehr, da es bereits fest etabliert ist und viele Akteure damit arbeiten. EkoBatt definiert damit das Spielfeld, wie ein guter General, der den Gegner dazu zwingt, auf seinem bevorzugten Schlachtfeld zu kämpfen. Indem EkoBatt die „Energiespeicherwende“ als Schlüssel einführt und aktiv in seiner Kommunikation etabliert, definiert es das Thema langfristig. Das Unternehmen schafft sich ein eigenes Spielfeld im Blue Ocean und die gedankliche Führung im Bereich nachhaltiger Energiespeicher. Andere Unternehmen, die später auf diesen Begriff aufspringen, werden automatisch als Nachzügler wahrgenommen.

Das Key Visual

Das Key Visual ist ein wiederkehrendes visuelles Hauptelement einer Kampagne oder der Markenwelt. Es ergänzt das Logo, indem es die Markenbotschaft verstärkt und emotionale Assoziationen schafft. Ein Key Visual kann aus Bildern, Grafiken, Illustrationen oder Mustern bestehen. Es wird dynamisch eingesetzt und kann je nach Kampagne variieren, bleibt jedoch in Stil und Design konsistent. Ein Beispiel für EkoBatt: Zwei blaue Balken links und rechts von einem grünen Balken symbolisieren die beiden Tanks, in denen die flüssigen Elektrolyte gespeichert sind. Der grüne Balken in der Mitte symbolisiert die grüne Energie. Während das Logo unverändert bleibt und für die Marke als Ganzes steht, ist das Key Visual flexibler und transportiert visuell die Kernaussage von Kampagnen, indem es Emotionen und Assoziationen zur Marke verstärkt. In diesem Fall transportiert es sogar eine wesentliche Information über den Aufbau von organischen Redox-Flow-Batterien.

Eine Kommunikationsstrategie für EkoBatt

„Die Energiespeicherwende.“ So lautet eine integrierte Image-Kampagne auf allen wichtigen online- und offline-Kanälen. Sie stellt die mentale Verfügbarkeit für die Marke EkoBatt her. Das Werbeziel ist den Begriff „Energiespeicherwende“ gemeinsam mit dem „Key Visual“ mit der Qualitätsmarke EkoBatt zu verknüpfen. Eine breite Schaltung in allen relevanten Medien stellt deren Bereitschaft sicher, das Unternehmen mit positiver PR dauerhaft und glaubwürdig zu unterstützen. Eine mögliche Image-Kampagne:

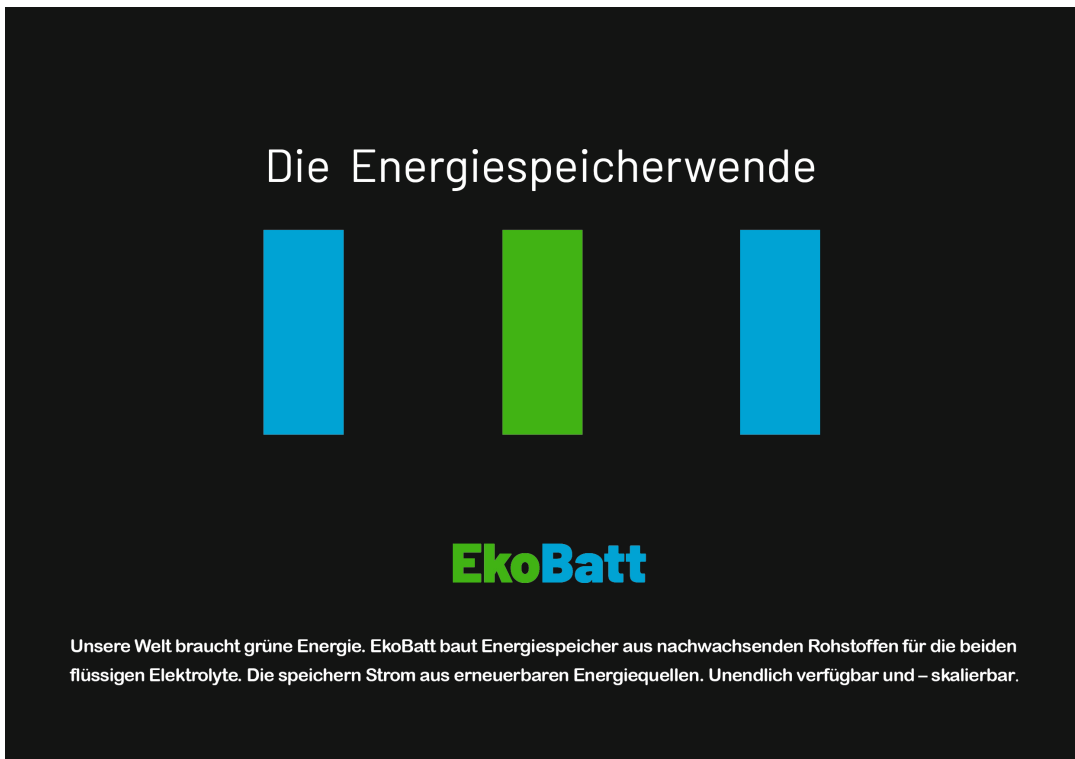


Abbildung (Skizze)

Eine PR-Kampagne für EkoBatt

Die anaoige PR-Kampagne für EkoBatt zielt auf mentale Verfügbarkeit im Context-memory ab. Mittels hochkarätigen Events, breite Medienpräsenz und strategische Partnerschaften. Im Fokus steht die Innovationskraft der Batteriewende durch EkoBatt und ihre große gesellschaftliche Bedeutung.

Besuch des Bundeswirtschaftsministers / Bundeskanzlers in der EkoBatt-Fabrik

Die Einladung an den Wirtschafts- und Umweltministers und des Bundeskanzlers bietet EkoBatt die perfekte Bühne, um die Bedeutung der „Energiespeicherwende“ als Schlüssel zur Energiewende zu demonstrieren. Diese Politiker komme gerne, weil sie sich hier als umweltbewusst inszenieren können. Während des Besuchs erlebt die politische Spitze, wie EkoBatt durch nachhaltige Batterietechnologie die Zukunft gestaltet. Die Werkführung gibt Einblicke in die Produktion der organischen Flow-Batterien und zeigt die technologische Innovation sowie die regionale Wertschöpfung. Der Besuch endet mit einer Pressekonferenz, auf der die Politiker, der EkoBatt-CEO und Wissenschaftler Redebeiträge halten. Unter dem Titel „Die Energiespeicherwende“ als Schlüssel zur Klimaneutralität“ sollen Themen wie Klimaschutz und Innovation breit diskutiert werden. Medienwirksame Fotos, die den Minister beim Aktivieren einer symbolischen „grünen Batterie“ zeigen, unterstreichen die Vision von EkoBatt und verbreiten die Botschaft über nationale Kanäle wie die Tagesschau. Politmagazine oder Fachmedien wie Absatzwirtschaft, Handelsblatt. Das erzeugt mediales Aufsehen bei allen gesellschaftlichen Schichten. Die umfassende Berichterstattung prägt EkoBatt als Thought Leader zum Thema „Großbatterien.“

„Grünes Innovationsforum“ mit hochkarätigen Gästen

Ein jährlich geplantes Innovationsforum bringt Experten, Politiker und Wissenschaftler zusammen, um die Zukunft der Energiespeicherung zu diskutieren. Die Veranstaltung etabliert sich als Plattform, auf der innovative Projekte und politische Impulse entstehen. Keynotes und Podiumsdiskussionen setzen Themen wie „Ökologische Batterien als Gamechanger“ und „Die Zukunft der Energiewende“ ins Zentrum. Unterstützt von Vertretern der Fraunhofer-Institute, des BUND und der Energiewirtschaft wird das Forum zur Denkfabrik für grüne Innovationen. Ein Highlight ist die Verleihung des „Innovationspreises Energiespeicherwende.“ EkoBatt zeichnet Projekte aus, die den Fortschritt in der Energiespeicherung vorantreiben. Interaktive Ausstellungen, bei denen Besucher Batterietechnologie hautnah erleben, sowie VR-Touren durch die Fabrik runden das Event ab. Das Ergebnis: starke mediale Aufmerksamkeit und die Verankerung von EkoBatt als Thought Leader im kollektiven Gedächtnis.

Kooperation mit Schulen und Universitäten

Um junge Talente zu fördern und Wissen zu verbreiten, arbeitet EkoBatt mit Schulen und Universitäten zusammen. Workshops für Schülerinnen und Schüler vermitteln die Grundlagen erneuerbarer Energien und Batterietechnologie. Wettbewerbe wie „Die Batterie der Zukunft“ motivieren junge Menschen, kreative Lösungen zu entwickeln.

Für Universitäten bietet EkoBatt Stipendien für Forschungsprojekte sowie exklusive Werksführungen und Fachvorträge an. Diese Maßnahmen werden durch wissenschaftliche Artikelserien in Fachmedien wie Technology Review und Spektrum der Wissenschaft begleitet. Ziel ist es, eine neue Generation von Fachkräften zu gewinnen und die wissenschaftliche Community für die „Energiespeicherwende“ zu sensibilisieren.

Partnerschaft mit Umweltschutzorganisationen

Durch Kooperationen mit Organisationen wie Deutsche Umwelthilfe, WWF, NABU und BUND erhöht EkoBatt seine gesellschaftliche Akzeptanz und verknüpft wirtschaftliche Ziele mit Umweltbewusstsein. Gemeinsame Kampagnen, zum Beispiel unter dem Motto „Grüne Energiespeicher schützen unsere Wälder“, verstärken die Sichtbarkeit der Marke. Pro verkaufter Batterie spendet EkoBatt einen Teil des Erlöses an Umweltprojekte. Darüber hinaus werden medienwirksame Aktionen wie Pflanzaktionen organisiert, bei denen prominente Unterstützer teilnehmen. Das Ergebnis: ein verbessertes Markenimage und die Positionierung von EkoBatt als verantwortungsvoller Akteur.

„Tag der offenen Batterie“

EkoBatt-Werk inszeniert seine Werke innen und außen als Erlebniswelt. Mit dem „Tag der offenen Batterie“ schafft EkoBatt ein Event, das die Technologie für die breite Öffentlichkeit zugänglich macht. Besucher können die Produktionsanlagen besichtigen und interaktive Stationen erkunden. Workshops für Kinder, bei denen sie eigene Mini-Batterien bauen, machen das Event familienfreundlich. Virtuelle Simulationen veranschaulichen die Auswirkungen nachhaltiger Energiespeicherung auf die Umwelt. Regionale Partner und Food Trucks sorgen für ein angenehmes Ambiente. Lokale Medien berichten umfassend über das Event, das die regionale Verwurzelung und Akzeptanz von EkoBatt stärkt. Das erfährt breite mediale Resonanz.

PR-Kampagne mit Prominenten: „Energie der Zukunft“

Prominente Persönlichkeiten wie Wissenschaftsjournalisten oder Klimaaktivisten verstärken die Wahrnehmung der Marke durch gezielte Medienpräsenz. TV- und Social-Media-Spots greifen emotionale Botschaften auf: „Ich unterstütze EkoBatt, weil unsere Zukunft von grüner Energie abhängt.“ Eine Roadshow mit Botschaftern besucht Städte und Gemeinden, um über nachhaltige Batterietechnologie aufzuklären. Die Kampagne erzeugt Identifikation mit der Marke und spricht verschiedene Zielgruppen emotional an. EkoBatt hatte bislang große Schwierigkeiten, genügend Fachkräfte zu finden. Durch die breite mediale Präsenz hat EkoBatt kein Problem mehr, neue Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Das Engagement von EkoBatt und die breit

wirkende Kampagne ziehen Bewerbungen von jungen Talente aus den Universitäten und Umweltschutzverbänden an, die in diesem inzwischen hoch angesehenen Unternehmen arbeiten wollen.

„Eine gut durchdachte Markenarchitektur schafft Synergien zwischen Marken und maximiert den Gesamtwert des Portfolios.“

Noel Kapferer

Die Architektur von multiplen Marken

Mittelständische Unternehmen im B2B unterschätzen gerne die Bedeutung der Architektur ihrer multiplen Marken. Sie machen sich das Leben leicht und vereinen alles unter einer Dachmarke. Das Problem dabei, je mehr Produkte und Kompetenzen sich unter einem Markendach versammeln, desto schwerer fällt es den Menschen, sich daran zu erinnern, für welche Kernkompetenz diese Marke steht. Das schwächt ihre Profilierung und damit ihren Marken-Charakter. Eine klare Markenarchitektur entscheidet über Erfolg oder Mittelmaß.

Grundsätzlich stehen Unternehmen drei Markenstrategien zur Verfügung: die Dachmarkenstrategie, die Familienmarkenstrategie und die Einzelmarkenstrategie. Jede hat ihre Vor- und Nachteile. Die Dachmarkenstrategie eignet sich nur für starke Marken mit einer langen Erfolgsstory. Familienmarken bündeln ähnliche Produkte, während Einzelmarken klare, unabhängige Identitäten schaffen. Die richtige Wahl der Markenstrategie sichert den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Solange ein Unternehmen nur ein Produkt oder nur eine Produktkategorie auf dem Markt anbietet, ist die Frage nach der richtigen Markenstrategie klar: Die Einzelmarkenstrategie. Sobald sich jedoch am Horizont weitere Produkte oder gar Produkt-Kategorien abzeichnen, etwa durch Firmenübernahmen, sollte man sich frühzeitig mit der richtigen Markenstrategie auseinandersetzen. Die Erfahrung zeigt, dass die mittelständischen Unternehmen diese Frage auf eine sehr leichte Schulter nehmen. Weil die Qualitätsmarke ohnehin keine große Rolle in den Überlegungen von Ingenieuren spielt, ist auch diese Frage unwichtig. Dadurch entsteht in ihren Unternehmen schnell ein Markenchaos. Ihre beliebteste Lösung besteht darin, alle neuen Produkte oder Kategorien einfach unter eine einzige Dachmarke zu stellen. Doch dies ist nicht immer eine gute Idee. Erst recht, wenn diese Produkte oder Kategorien zu weit weg voneinander sind. Wenn es vom einpoligen Phasenprüfer für 10 Euro bis zum Kabelmesswagen für 250.000 Euro alles unter einem Namen zu kaufen gibt, weiß niemand, wofür die Marke eigentlich steht. Die sehr viel größere Gefahr: Beide Produkte werden in

der Elektroindustrie benötigt. Wenn sich herumspricht, dass der Phasenprüfer dieser Marke für 10 Euro, weil er in China zugekauft wurde, nicht richtig funktioniert, ruiniert er das Image des Messwagens derselben Marke, der 250.000 Euro kostet.

So was kommt in der Praxis nicht vor? Von wegen! In von Ingenieuren und Technikern mit ihren willfährigen Marketing-Technokraten geführte Unternehmen ist das der Alltag. Wenn alles Mögliche unter einer Marke feilgeboten wird, geht nicht nur die klare Positionierung verloren, es besteht auch die große Gefahr, dass sich der schlechte Ruf eines billigen Produkts auf alle anderen hochwertigen Produkte überträgt. Je mehr Produkte unter einem Dach, desto größer diese Gefahr.

Ohne eine eindeutig zuordenbare Kompetenz verliert die Marke Charakter und Anziehungskraft. Denn für jede Marke muss eine eigenständige Positionierungsstrategie und ein eigenständiges Kommunikationskonzept erarbeitet werden, dass sich differenziert und die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe gezielt anspricht. Eine gut durchdachte Markenhierarchie hilft, jede Marke klar zu definieren und strategisch richtig zu platzieren. So wird nicht nur die Markenidentität gestärkt, sondern auch die Kommunikation nach außen optimiert. Eine klare Markenarchitektur vermeidet Verwirrungen und Verzerrungen in den Wahrnehmungen der Marken. Das ermöglicht es den Kunden, die unterschiedlichen Angebote besser einzuordnen.

Die langfristige Stärkung der Markenloyalität und den Wert der Marke hängen maßgeblich davon ab, wie gut die Markenarchitektur implementiert und gepflegt wird. Technokraten in der verantwortlichen Position für Marketing treffen diese Entscheidungen aus dem Affekt ohne jeglichen Gedanken darüber, ob diese Entscheidungen auch in der Zukunft tragfähig sind. Dabei ist die Entscheidung für die richtige Markenarchitektur grundlegend, nicht nur für den Erfolg des Produkts, sondern auch für die Zukunft des Unternehmens. Dabei müssen die unternehmerische Kompetenz, die Bedürfnisse der Zielgruppen und das Wettbewerbsumfeld angemessen berücksichtigt werden. Die Wahl der Markenarchitektur wird immer dann relevant:

- **Wenn sich ein Unternehmen neu gründet**
- **Wenn es ein neues Produkt eingeführt und positioniert werden soll**
- **Wenn eine Marke gekauft und in das Portfolio integriert werden soll**
- **Wenn bestehende Markensysteme aufgrund von Markenüberdehnungen restrukturiert werden**

Grundsätzlich bieten sich hierzu drei Optionen an:

1. **Die Dachmarkenstrategie**
2. **Die Familienmarkenstrategie**
3. **Die Einzelmarkenstrategie**

Von Kombinationen dieser drei Grundstrategien ist grundsätzlich abzuraten. Es sei denn, die einzelnen Geschäftsbereiche in einer Unternehmensgruppe sind so weit voneinander entfernt, dass sie sich nicht gegenseitig beeinflussen können. In diesem Fall muss für jeden Markt die richtige Option separat gezogen werden.

Die Dachmarkenstrategie

Die Dachmarkenstrategie, auch als „Branded House“ oder „Master Brand“ bekannt, ist eine Methode, in der sich viele Produkte unter einem Dach versammeln. Die Dachmarke dient als Identifikator. Sie trägt das Versprechen, die Werte und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in neue Geschäftsfelder zu transportieren. In dieser Strategie sind alle Produkte oder Geschäftseinheiten direkt mit der Dachmarke verbunden.

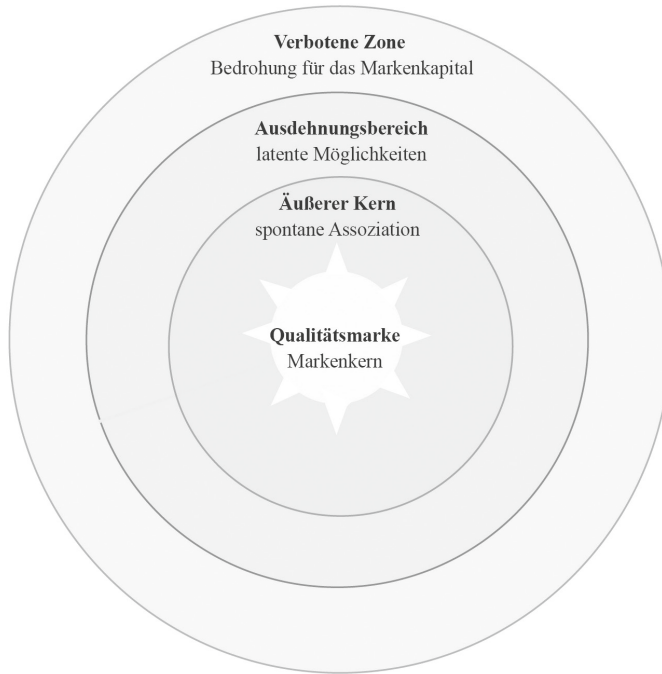
Die Dachmarke steht im Vordergrund und nutzt ihren guten Ruf. Diese Markenstrategie ist sehr wirtschaftlich. Doch Vorsicht: Das macht nur Sinn, wenn die Dachmarke bereits eine stark im Markt wahrgenommene Historie hat. Die größten Gefahren der Markendehnung liegen in der Verwässerung der Markenidentität. Kapferer warnt davor, die Marke zu weit zu dehnen (Kapferer, 1992). Wenn ein Unternehmen eine bekannte Marke auf Produkte aus völlig anderen Kategorien anwendet, entstehen Widersprüche in der Wahrnehmung der Kunden. Beispiele wie die Expansion von Harley-Davidson in den Markt für Parfums haben gezeigt, dass solche Experimente das Markenskapital gefährden. Harte Biker und zartes Parfüm passen nicht wirklich zusammen. Ein weiteres Risiko besteht in der Kannibalisierung bestehender Produkte. Neue Produkte dürfen die etablierten Angebote der Marke nicht verdrängen oder in den Schatten stellen. Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass die Erweiterung nicht nur den Marktanteil vergrößert, sondern die Gesamtwahrnehmung der Marke stärkt. Für eine neue Dachmarke ohne eine bereits stark verankerte Markenwahrnehmung ist das riskant. Sie muss sich zu Beginn ihrer Karriere eine starke Position in mindestens einem verwandten Marktsegment und branchenübergreifend Bekanntheit erarbeitet haben. Dies kann Jahre oder sogar Jahrzehnte dauern. Beispiele für solche Marken

sind Bosch oder Fischer. Bosch war jahrzehntelang zunächst nur für seine Zündkerzen weltberühmt. Fischer wurde mit dem Fischer-Dübel groß. Diese starken Marken nutzen ihren guten Ruf in einem Bereich und dehnen den Markenkern geschickt über die Zeit mit den Mitteln des Wirkungsmarketings auf weitere Geschäftsbereiche aus. Nur unter dieser Voraussetzung können neue Produkte von ihrer Ausstrahlung profitieren.

Eine Dachmarke wird definitiv nicht funktionieren, wenn sie ohne wahrgenommene Geschichte zum Beispiel aus dem Ausland auf dem Zielmarkt eintrifft. Wenn sie obendrein alle möglichen Unternehmen aufkauft, deren gewachsene Unternehmenskulturen zerstört, deren Mitarbeiter brüskiert und alles gnadenlos unter ein riesiges Markendach stellt, ist die Katastrophe nicht mehr weit. Es wird noch gefährlicher, wenn sie aus der Retorte künstlich geschaffen wird.

Wer das macht, betreibt Pseudomarketing. Eine mögliche Alternative wäre ein außergewöhnlich hoher Werbedruck, der die neue Dachmarke mit einer starken, emotionsgeladenen Kampagne über einen langen Zeitraum in die Köpfe der Menschen katapultiert. Dieser Weg ist teuer und riskant. Der Erfolg ist ungewiss. Für den Mittelstand ist dieser Weg kaum finanzierbar. Die folgende Grafik zeigt die sogenannten Markendehnungszonen nach Kapferer (2012). Diese Zonen beschreiben, wie weit sich eine Marke von ihrem Kern entfernen kann, bevor sie ihr Markenimage und Markenskapital gefährdet. Die Zonen werden in konzentrischen Kreisen dargestellt, wobei jede Zone eine andere Ebene der Markendehnung repräsentiert:

Die B2B-Markendehnung



Quelle: Kapferer, 2012

Innerer Kern: Ausdehnung der Produktlinie

Dies ist die engste Zone der Markendehnung und bezieht sich auf die Erweiterung innerhalb der bestehenden Produktlinie. Hier ist die Verbindung zum Markenkern am stärksten, da die neuen Produkte eng mit den Kernwerten und der Identität der Marke übereinstimmen. Zum Beispiel iPhone 1 – iPhone 16 ff.

Äußerer Kern: Spontane Assoziation

In dieser Zone kann die Marke Produkte einführen, die auf natürliche Weise mit der Marke assoziiert werden. Die Verbraucher erkennen die Verbindung zur Marke sofort, auch wenn die Produkte nicht direkt zur bestehenden Produktlinie gehören. Zum Beispiel iPad und iMac.

Ausdehnungsbereich: Latente Möglichkeiten

Diese Zone beschreibt potenzielle Erweiterungen, bei denen die Verbindung zur Marke schwächer wird. Hier müssen Unternehmen aktiv kommunizieren, wie das neue Angebot mit der Marke in Zusammenhang steht, da die Assoziation nicht mehr selbstverständlich ist. Zum Beispiel Apple TV.

Verbotene Zone: Bedrohung des Markenkapitals

Hier entfernt sich die Marke so weit von ihrem Kern, dass die neue Produktkategorie nicht mehr glaubwürdig ist. Dies kann das Markenimage beschädigen und das Markenkapital bedrohen. Es wird als riskant angesehen, diese Zone zu betreten. Zum Beispiel der Apple HomePod der ersten Generation. Er war zu schlecht, zu teuer und – ein nicht unbedeutender Imageschaden für die gesamte Marke „Apple.“

Je weiter sich also eine Marke von ihrem Kern entfernt, desto riskanter wird die Markendehnung. Unternehmen müssen bei der Markenerweiterung sorgfältig prüfen, ob die neue Produktkategorie mit den Kernwerten und der Wahrnehmung der Marke in Einklang steht, um eine Erosion des Markenimages zu vermeiden. Eine Dachmarke funktioniert nur mit einem homogenen, selbstähnlichen Angebot aus einer homogenen Unternehmenskultur, das sich mit Spitzenleistungen aus der Vergangenheit herausgebildet hat. Alle Produkte und Dienstleistungen präsentieren sich unter einem starken, einheitlichen Dach. Es entsteht eine klare Verbindung zwischen den verschiedenen Angeboten des Unternehmens.

Die Qualitätsmarke speichert Vertrauen und überträgt es auf andere Produkte oder Geschäftsbereiche. Aber nur, wenn dieses Vertrauen in der Vergangenheit mit einer Spitzenleistung erworben wurde. Erst dann spart die Dachmarke Ressourcen, weil das Unternehmen nicht mehr für jede Produktlinie oder Geschäftseinheit eine eigenständige Qualitätsmarke aufbauen muss. Die positiven Wahrnehmungen der Dachmarke verringern Risiken bei der Einführung neuer Produkte oder Geschäftseinheiten. Fischer ist eine starke Qualitätsmarke. Das stabile Markendach umspannt glaubwürdig völlig unterschiedliche Geschäftsbereiche. Fischer gelangte einst als Erfinder des Dübels zu Weltruhm. Heute ist Fischer nicht nur ein Hersteller von Verbindungstechnik, sondern auch Zulieferer für die Automobilindustrie, bekannt auch für seine Spielwaren „Fischer-Technik“ sowie im Bereich der Entwicklung, Produktion und Lieferung elektronischer Systeme tätig.

Die Familienmarkenstrategie

Eine Familienmarke vereint selbstähnliche Produktlinien. Das ist der Unterschied zur Dachmarkenstrategie. Die Produkte müssen dabei zu möglichst homogenen Produktgruppen oder Produktlinien zusammengefasst werden. Viele Familienmarken sprengen inzwischen die Grenzen ihrer Produktgruppen oder -linien. Kapferer (2012) unterscheidet mittlerweile zwischen „Line Brand Strategy“ und „Range Brand Strategy.“ Die „Line Brand Strategy“ entspricht der klassischen Familienmarke. Die „Range Brand Strategy“ ist die moderne, raumgreifende Version der Familienmarkenstrategie. Sie verkraftet Markendehnungen, die leicht über die Grenzen der Produktlinie hinausgehen können. Das ist in Ordnung, solange die Positionierungsstrategie nicht darunter leidet. Die Familienmarkenstrategie kombiniert die Vorteile der Einzelmarken- und der Dachmarkenstrategie. Sie bietet eine vergleichbare Option wie die Einzelmarken. Das Markenversprechen bezieht sich jedoch nicht auf ein Produkt, sondern erstreckt sich über selbstähnliche Produktlinien.

Die Familienmarkenstrategie eignet sich für Unternehmen mit einem homogenen Angebot aus diversen Produkten und Produktlinien, die auch in mehreren Geschäftsbereichen zur Anwendung kommen. Allerdings ist auch die Familienmarke begrenzt in der Aufnahme weiterer Produkte. Die Dehnungszonen der Dachmarkenstrategie gelten auch bei Familienmarken. Richtig problematisch wird es für die Familienmarke, wenn sie mit immer neuen Unternehmen über fremde Geschäftsbereiche ausgedehnt werden soll. Auch dann und erst recht, wenn es sich um ähnliche Produktlinien handelt. Oft steht dabei der Gedanke Pate, dass die neuen Produktlinien über die bestehenden Vertriebsstrukturen mitverkauft werden sollen. Das ist nicht nur hochgradig naiv, sondern gefährdet den Erfolg des gesamten Unternehmens.

Auch das bedroht das im Kern gespeicherte Kapital der Qualitätsmarke und kennzeichnet Pseudomarketing. Es kümmert sich nicht um Werte, weil es das Konzept Marke nicht versteht. Ähnliche Produktlinien, aber aus verschiedenen Unternehmensphilosophien, neue Unternehmenskulturen und sehr unterschiedliche Auffassungen von Qualität bergen große Gefahren und generieren reichlich Probleme. Gerade sehr ähnliche Produktlinien unter einem Dach, insbesondere nach Firmenübernahmen, fördern Rivalitäten. Exakt an dieser Stelle treten gewöhnlich die früheren Rivalitäten der verschiedenen Kulturen von vormalig konkurrierenden Unternehmen zum Vorschein. Der Vertrieb weigert sich, weil er nicht hinter dem Produktversprechen der neuen Produktlinien steht, nicht stehen kann. Erst recht nicht, wenn diese aus Kulturkreisen wie den USA oder aus dem UK kommen, wo Qualität meist nur ein überflüssiger

Kostenfaktor ist. Produktlinien und Geschäftsbereiche überschneiden und kannibalisieren sich. In den Produktlinien entsteht für den Markt ein kaum noch überschaubarer Wirrwarr aus unterschiedlichen Typenbezeichnungen. Das fördert nicht die Familienmarke, es zerstört sie. Ähnliche Produktlinien, aber unterschiedliche Werte und Vorstellungen von Qualität, verwischen den Kern der Marke bis zur Unkenntlichkeit. Niemand verbindet mehr eine spezielle Kernkompetenz mit der nun entstandenen Pseudomärke. Die Vorteile der Familienmarkenstrategie sind neben einem preiswerten Markenmanagement insbesondere Synergieeffekte durch positive Assoziationen und erworbenen Reputationen auf neue Produkte innerhalb der Familie. Allerdings führt das Scheitern von einzelnen Produkten unweigerlich zu Imageschäden der Familienmarke.

Ebm-Papst ist das perfekte Beispiel für eine mittelständische Familienmarke. Ebm-Papst ist ein Hersteller von Ventilatoren und Motoren für verschiedene industrielle Anwendungen auf unterschiedlichen Märkten. Das Unternehmen beliefert verschiedene Branchen mit energieeffizienten Lösungen, darunter Heizung, Lüftung, Klima, Kältetechnik und mehr. Unter dieser Familienmarke vereinen sich nicht weniger als 20.000 Produkte. Trotzdem reicht hier ein übergreifendes Markendach, weil sich alle Produkte stringent und glaubwürdig aus dem Markenkern elektrische „Motoren“ und „Ventilatoren“ herleiten lassen. Das Erscheinungsbild der Marke ist vorbildlich hell und klar.

Die Einzelmarkenstrategie

Die Einzelmarkenstrategie ist auch bekannt unter den Namen Individualmarkenstrategie. Sie ist ideal für ein Unternehmen mit einem Produkt. Es gilt: Eine Marke, ein Produkt, ein Versprechen. Oder für ein Unternehmen mit mehreren Produkten, die nicht sinnvoll zusammenpassen an unterschiedliche Zielgruppen. Jede Marke steht für sich allein und hat ihre eigene Geschichte, ihren eigenen Namen, ein eigenes Logo und eine eigene Positionierung. Das ist die einfachste Möglichkeit zum Aufbau einer Qualitätsmarke. Die Qualitätsmarke positioniert sich mit ihren Stärken klar, eindeutig und ohne Kompromisse auf die Bedürfnisse der Zielgruppen. Die Marke hat ihre einzigartige Identität und wird individuell vermarktet. Wenn eine Marke Schiffbruch erleidet, bleiben die anderen Konzernmarken davon unberührt. Die Einzelmarkenstrategie ermöglicht es dem Unternehmen, verschiedene Produkte in verschiedenen Preisklassen und Kategorien zu positionieren. Einzelmarken machen das Unternehmen flexibler, um neue Marken einzuführen oder bestehende Marken zu überarbeiten. Ein typischer Vertreter mit einem Portfolio aus eigenständigen Qualitätsmarken aus der mittelstän-

dischen Industrie ist Kion. Die Dachmarke Kion tritt in den Hintergrund und überlässt den Einzelmarken Linde, Still, Baoli, OM und Dematic die Bühne. Alle Marken bieten Gabelstapler und die dazu passenden Zusatzprodukte und Dienstleistungen. Allerdings bedienen alle unterschiedliche Preissegmente und positionieren sich auf verschiedene Zielgruppen.

Linde - Diese Qualitätsmarke bedient als Technologieführer das Premiumpreissegment für Gabelstapler und Lagertechnikgeräte, Flurförderzeuge, Flottenmanagement, Fahrerassistenzsysteme und Serviceangebote.

Still - Auch die Qualitätsmarke Still ist seit vielen Jahrzehnten ein Vorreiter in Sachen Innovation unter den Anbietern von Gabelstaplern, Lagertechnikgeräten und Intralogistiksystemen. Diese Marke bedient sowohl den europäischen als auch den brasilianischen Markt.

Baoli - ist eine Qualitätsmarke im mittleren Preissegment für Gabelstapler und Lagertechnikgeräte. Baoli bietet günstige, einfach zu bedienende und leicht zu wartende Stapler für den täglichen Betrieb.

OM - ist bei Kion eine Qualitätsmarke im Budget-Preissegment. In Indien ist OM einer der führenden Anbieter von Gabelstaplern und Lagertechnikgeräten.

Dematic - bedient in der Kion-Gruppe die Märkte für integrierte Supply-Chain-Automatisierungstechnologie, Software und IT-Dienstleistungen.

Mit jeder neuen Qualitätsmarke erhöht sich allerdings die Komplexität im Management jeder einzelnen Qualitätsmarke. Diese Strategie erfordert naturgemäß mehr Ressourcen und Aufwand, um die verschiedenen Marken zu entwickeln, zu fördern und zu schützen. Ähnliche Marken mit ähnlichen Produkten oder Zielgruppen konkurrieren miteinander. Das ist eine enorme Herausforderung für das Markenmanagement. Es kann zu Kannibalisierungen kommen und in der Folge zu Umsatzverlusten oder zu einer ineffizienten Nutzung der Ressourcen.

Jede Qualitätsmarke muss sich selbstständig für die verschiedenen Zielgruppen und Märkte eindeutig positionieren und eigenständig differenzieren. Trotz dieser Nachteile kann die Einzelmarkenstrategie für bestimmte Unternehmen und Situationen sinnvoll sein. Die Voraussetzung ist Marketing-Know-how und ausreichende Ressour-

cen. Eine fundierte Analyse ist entscheidend, um die passende Markenstrategie für die individuellen Anforderungen eines Unternehmens zu wählen. Die meisten Unternehmen nutzen heute mehrere Marken. Die zentrale Frage muss aber lauten: Welche Marke braucht man wirklich? Was kann weg? Es ist eher ungünstig, für jeden Fall eine Marke öffentlich zu kommunizieren. Besser ist es meist, wenn man sich auf die Stars oder Cashcows konzentriert und den Hund im Zwinger lässt, weil er das Gesamtbild stört. Was aber nicht heißt, dass er nicht verkauft werden kann.

Die „Markenarchitektur“ beschreibt das Zusammenspiel der verschiedenen Marken in einem Unternehmen. Optimal abgestimmte Marken schaffen Synergien, schlecht abgestimmte verursachen Reibungen und Kannibalisierung. Viele Unternehmen fragen sich, wie sie ihre Marken am besten einsetzen, um maximalen Erfolg zu erzielen. Marken müssen hinterfragt werden, wenn neue hinzukommen, schlechte Zahlen vorliegen oder Kosteneinsparungen nötig sind. Auch neue Kategorien, die nicht zur bestehenden Marke passen, führen zu dieser Überlegung.

Die Rolle jeder einzelnen Marke müssen klar definiert sein und erfordert ein individuelles Marken-Management. Das schafft Orientierung und Vertrauen beim Kunden. Wichtig ist, dass Marken glaubwürdig auftreten und zueinander passen, besonders bei Fusionen. Jede Marke im System sollte ihren Beitrag zum Gesamterfolg leisten – von den großen, umsatzstarken Stars bis hin zu den kleinen, aber strategisch wichtigen Nischenmarken. Das Markenportfolio muss daraufhin geprüft werden, welche Marken für den Gesamterfolg am bedeutendsten sind und welche Budgets und Aufmerksamkeit sie bekommen sollen. Marken, die Vertrauen schaffen, müssen in der Markenarchitektur ihre ureigene tragende Rolle spielen.

„Die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.“

Thomas Reid

Über Markenkontaktpunkte mentale Verfügbarkeit herstellen

Jede Stelle, an der ein Kunde mit der Marke in Berührung kommt, prägt ihren Gesamteindruck. Oder schadet ihr. Jeder Markenkontaktpunkt baut die Marke auf und leistet einen wichtigen Beitrag zur Herstellung von mentaler Verfügbarkeit. Das Marketing hat die Aufgabe, Markenkontaktpunkte zu identifizieren und mit Markenregeln zu kontrollieren.

Jede Marke hat je nach Größe des Marktes und der Anzahl der Produkte Hunderte Markenkontaktpunkte. Sie alle helfen bei der Herstellung von „mentaler Verfügbarkeit“ und vergrößern fleißig Engramme in den Gehirnen. Dabei müssen alle Kontaktpunkte die Zielgruppe und Stakeholder zum gleichen Ziel führen: der gewünschten Positionierung im Markt. Sei es als Nr. eins, sei es als Nr. zwei, sei es die Verteidigung einer bestehenden Positionierung, sei es das Schaffen einer neuen Kategorie in den Köpfen der Zielgruppe. Im Grunde führt das Marketing seine Zielgruppe wie auf eine perfekt organisierte „Reise“, bei der jede Station durchdacht und professionell gestaltet ist.

Das Ergebnis? Ein angenehmes Erlebnis! Dieses verewigt sich tief im Context-Memory des Kunden. Es entsteht ein konsistentes Markenerlebnis, dass die Qualitätsmarke unvergesslich macht. Jeder Kontaktpunkt beruht auf klar definierten Werten und Funktionen und arbeitet mit anderen Kontaktpunkten zusammen. Das prägt das Bild der Marke. Wenn das gelingt, entwickelt die Marke die Stärke, um von einem bloßen Warenzeichen zu einer Qualitätsmarke mit Charisma und starker Anziehungskraft aufzusteigen. So entsteht der Wunsch des Kunden nach Wiederholung und die Vorfreude auf neue Erlebnisse mit dieser Marke. Das bedeutet: Die Qualitätsmarke steigert Umsätze, erhöht Gewinne, maximiert den Unternehmenswert. Es lohnt sich, möglichst alle Markenkontaktpunkte zu organisieren. Über die Kontrolle der Markenkontaktpunkte setzt man sich am schnellsten und am sichersten von seinen Wettbewerbern mit seinen hilflos und blass wirkenden Pseudomarken ab. An den Markenkontaktpunkten nimmt man Anwender, Entscheider und alle weitere im Buying-Center beteiligten Personen für sich ein, bevor es zur Kaufabsicht kommt. Hier prägt man ihre

Wahrnehmung auf die eigene Marke und beeinflusst deren Entscheidung zu eigenen Gunsten. Keine Frage: Die Kontrolle von vielen Hundert Markenkontaktpunkten ist nicht nur die wichtigste, sondern auch die schwierigste Aufgabe im Markenmanagement. Allerdings kann man das professionell, effizient und gemeinsam im Team methodisch unter Kontrolle bekommen.

Markenkontaktpunkte sind eng mit der Customer Journey verbunden. Diese Stationen sind selten isoliert, sondern funktionieren wie Glieder einer Kette, die den Gesamteindruck prägen. In der Regel sind sie logische Stationen in der Customer Journey. Wie bei einer Kette bestimmt auch hier das schwächste Glied den Gesamteindruck. Die beste Markenstrategie wirkt nicht, wenn die Customer Journey irgendwo im Kontakt abbricht und zur Enttäuschung wird. Zum Beispiel dann, wenn das mit Freude erwartete Produkt in einem billigen, hässlichen Karton angeliefert wird oder wenn in der Geschäftszeit niemand das Telefon abhebt oder wenn das billige Telecom-Standardgebimmel in der Warteschleife nervt.

Wer als Marketing-Manager nicht aus einem eigenen inneren Antrieb heraus die Wichtigkeit dieser scheinbar nebensächlichen Markenkontaktpunkte erkennt und das Unternehmen nicht auf Änderung drängt, sollte die Finger von Marketing lassen. Ernsthaft. Jeder Markenkontaktpunkt ist wichtig. Jeder einzelne Kontakt muss aus sich selbst einen hochwertigen Eindruck prägen, die mentale Verfügbarkeit der Marke erhöhen, eine Beziehung zum Kunden herstellen, als wäre es die letzte Chance. Das Marketing-Management muss an jedem einzelnen Markenkontaktpunkt die notwendige Konsistenz im Erleben mit der Marke herstellen.

Vertrieb, Mitarbeiter, Produkt, Plakate, Texte, Bilder, Broschüren, Messestände, Give-aways, YouTube-Videos, Werbeanzeigen, Banner, Handel, Verpackungen, Angebote, Rechnungen, Out-of-Office-Mails, Fahrzeuge, Kunden-Hotlines, persönliche Gespräche ... jeder einzelne Markenkontaktpunkt trägt in sich das Potenzial, zum dem alles entscheidenden Aha-Erlebnis zu werden, mit dem schließlich der Kaufimpuls getriggert wird. Der Kunde wird zum Fan dieser Marke, für immer auf sie geprägt. Jeder Markenkontaktpunkt ist wichtig! Er bestimmt - wie alle Kommunikationsinstrumente ATL und BTL - das Erscheinungsbild, das Image der Marke. Das Markenmanagement muss genau überlegen, wie jedes einzelne Glied die Marke stärkt. Der Geschäftserfolg eines Unternehmens entscheidet sich am Markenkontaktpunkt. Es entscheidet sich hier, ob der Markentourist kaufen will, Premiumpreise akzeptieren will, weitere Produkte kaufen möchte und ob er diese Marke weiterempfiehlt.

Der E-Mail-Verkehr beispielsweise bietet viele Kontaktpunkte. Wenn ein Unternehmen an einem Tag 500 E-Mails nach außen schreibt, ergibt das 500 Kontaktpunkte zu Kunden, Partnern und Stakeholdern. Der Trailer in der E-Mail trägt somit ohne Streuverluste kostenlos zum Aufbau der Marke bei. Damit er beachtet wird – und wirken kann, muss er Elemente beinhalten, die die Aufmerksamkeit reizen und auf sich ziehen. Das könnte ein klares Versprechen sein. Wer etwas verspricht, muss es verpflichtend einhalten. Man muss dazu wissen: Pro Tag kommt ein Mensch annähernd mit 3.000 Kontaktpunkten mit allen möglichen Marken in Berührung. Nur maximal sechs Marken bleiben in unserem Gedächtnis haften (BrandTrust). Diese sechs Marken haben es geschafft, dauerhaft einen bewussten oder unterbewussten Eindruck in unserem Hippocampus zu hinterlassen. Welche Eindrücke das genau sind, entzieht sich jeder Forschung. Hier zählt nicht der erste Eindruck. Hier zählt nur dieser eine Eindruck. Möglicherweise entsteht dieser eine Eindruck erst nach dem fünfzehnten oder nach dem fünfzigsten Kontakt mit der Marke. Keiner weiß es. Doch eins liegt auch ohne Forschung auf der Hand: Hier zählt Konsistenz. Die Marke muss an jedem Kontaktpunkt konstant identische, positionierende, zumindest selbstähnliche und natürlich positive Eindrücke erzeugen. So verbinde sich die Engramme zu einer riesigen Winterlandschaft (Petermann). Und das auf jeder sinnlichen Ebene. Sei es in Worten, sei es in Bildern, sei es auf einer persönlichen Ebene, sei es auf einer haptischen Ebene, wenn der Mensch das Produkt und die Verpackung sieht und mit seinen Händen berührt. Je einprägsamer der Eindruck, desto schneller wirkt er. Vielleicht sogar schon beim ersten Kontakt. Da schon wenige negative Erfahrungen die Reputation der Marke schädigen, sind Markenregeln wichtig, um die einzelnen Markenkonsistenzpunkte im Sinne der Marke zu managen. Selbst die beste Markenstrategie wirkt nicht, wenn es ihr nicht gelingt für eine harmonische Customer Journey durch systematisches Markenkonsistenzpunktmanagement ohne störende Widersprüche zu sorgen. Die Qualitätsmarke kontrolliert seine Kontaktpunkte mit Markenregeln und sorgt für gleiche, selbstähnliche und positive Eindrücke. Darum ist die Qualitätsmarke der Pseudomarkte haushoch überlegen. Wenn man also weiß, dass nur sechs von 3.000 Marken im Gedächtnis bleiben, muss man zwangsläufig erkennen, dass die Kontrolle aller Markenkonsistenzpunkte einen unglaublichen Wettbewerbsvorteil bietet. Erfahrungsgemäß verpuffen jedoch in der mittelständischen Industrie alle diese Appelle zur Kontrolle der Marke. Denn hier dominieren Pseudomarken.

Markenregeln steuern die Markenqualität

Es stellt sich nun die Frage, wie sogar ein mittelständisches Unternehmen seine Markenkonsistenzpunkte unter Kontrolle bringt. Das ist sicher diejenige Aufgabe, die im

Marketingmanagement die Spreu vom Weizen trennt. Denn man muss an dieser Stelle bereits eine professionelle, klare Positionierung seiner Marke vorgenommen haben. Man muss auf der Grundlage seiner strategischen Unternehmensziele über den funktionellen Nutzen hinaus einen subjektiven Mehrwert erarbeitet haben. Dieser wurde vom Markenmanagement auf der Basis von Visionen, Missionen, den strategischen Zielen und Positionierungen hergeleitet. Darauf wird im folgenden Kapitel noch genauer eingegangen. Aber dann ist es gar nicht mehr so schwer. Dann lassen sich für diese Qualitätsmarke für jeden Markenkontaktpunkt einfache, nachvollziehbare Regeln aufstellen. In der Marketing-Kommunikation setzten sich Markenbotschaften nur dann in den Köpfen der Zielgruppen fest, wenn diese verdichtet und merkfähig mit einprägsamen Bildern und Erlebnissen konsistent über einen möglichst langen Zeitraum möglichst oft an möglichst vielen Markenkontaktpunkt wiederholt werden. Das ist keine Frage des Geldes, es ist eine Frage des Marketing-Könnens – und der Geduld.

Die Kontrolle der Markenkontaktpunkten ist Teamwork

Technologische Industrie-Unternehmen sind komplizierte Gebilde. Oft operieren sie international, dezentral und bedienen unterschiedliche Marktsegmente. Markenregeln vereinfachen die Darstellung von Nutzen und Wert des Unternehmens. Es liegt im Wesen der Qualitätsmarke, Nutzen und Vorteile leicht verständlich zu kommunizieren. Das geschieht mit einfachen Markenregeln, die einen Handlungsrahmen bestimmen. Das gibt sowohl den Zielgruppen Orientierung als auch allen Mitarbeitern! Hunderte Markenkotaktpunkte lassen sich im Alltag kaum von einer zentralen Stelle aus kontrollieren. Jeder Markenkontaktpunkt muss also in die Verantwortung des zuständigen Mitarbeiters übertragen werden. Er ist nun dafür zuständig zu entscheiden, an welchen Markenkontaktpunkten welche Regeln zur Anwendung kommen müssen. Darüber hinaus kann jeder Mitarbeiter bestimmen, ob er sich selbst mit seinen Einstellungen und Verhalten in diesem Rahmen bewegt.

Ein solcher Handlungsrahmen schränkt also nicht ein, im Gegenteil: Er weist wie ein roter Faden zuverlässig den Weg zur Qualitätsmarke. Das erhöht die Sicherheit im Denken und steigert das Selbstvertrauen im täglichen Handeln. Auch in Bezug auf Kreativität. Richtlinien geben die Richtung vor, in die jeder Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens denken und lenken kann. Das erhöht die kreative Beweglichkeit des Unternehmens und birgt ungeahnte Potenziale. Kontinuität entsteht, wenn möglichst alle Markenkontaktpunkte diesen Regeln folgen. Viele Hundert Markenkontaktpunkte lassen sich nur im Teamwork optimieren. SM-Manager, Telefonisten, Vertriebsmitarbeiter im Außen- und Innendienst. Selten handelt es sich dabei um Marketing-Profis.

Daher müssen sie in der Anwendung der Markenregeln unterwiesen werden. Es empfiehlt sich, mit den Wichtigsten zu beginnen. Je häufiger der Kontakt, je größer der Einfluss auf die Begehrlichkeit der Marke ist, desto höher ist die Priorität.

Klixx, eine imaginäre Marke im Niedergang

Wie könnte das nun in der Praxis aussehen? Wir nehmen ein weiteres imaginäres Unternehmen. Eines aus dem Mittelstand für industrielle Verbindungstechnik und nennen es Klixx. Es lässt sich kein funktionales Alleinstellungsmerkmal oder USP finden, aus der sich für die Marke Klixx eine relevante Positionierung im Markt herleiten lässt. Patente sind ausgelaufen. Die Angebote wurden im Laufe der Zeit durch eine Vielzahl von Mitbewerbern aus dem In- und Ausland commoditisiert. Die starken Visionen und Missionen des Unternehmens haben sich im Laufe der Jahre überlebt. Die Umsätze schwinden. Die Absatzzahlen sind rückläufig. Der Vertrieb verkauft nur noch über Rabatte, die allerunterste Stufe in der Vertriebsarbeit und im Marketing. Das wertvolle Markenkapital aus einer goldenen Zeit wird nun versilbert. Die Margen sinken. Dieser Prozess muss zumindest aufgehalten oder ganz gestoppt werden. Was dem Unternehmen noch bleibt: das Vertrauen der bestehenden Stammkunden, die von der Zuverlässigkeit und Qualität dieser Marke seit vielen Jahren überzeugt sind. Was also kann die Marketing-Kommunikation hierzu beitragen? Die Antwort: Diese treuen Kunden müssen zu Markenbotschaftern werden!

Hier im Schnellverfahren eine Skizze für eine Positionierungsstrategie der austauschbaren Marke Klixx, um sie zu einer Qualitätsmarke aufzubauen, die an allen Markenkontaktpunkten erlebbar wird. Man geht strategisch vor. Man geht zurück zum ursprünglichen Leistungskern des Unternehmens. Man befragt Kunden und analysiert deren Wünsche und stellt fest: Industriekunden wünschen sich stabile Beziehungen und zuverlässige Produkte mit möglichst langen Serviceintervallen. Also Qualität auf allen Ebenen. Dann analysiert man den Wettbewerb. Alle bieten vergleichbare Qualität auf vergleichbar hohem Niveau.

Aber sie bringen es nicht professionell zum Ausdruck. Das ist der Punkt. Außer lahmen, senderorientierten Null-Floskeln wie: „Wir bieten hochwertige Produkte“ gibt es nichts, was ihre Hochwertigkeit fühlbar und erlebbar werden lässt. Man sieht stereotype Stockbilder auf der Website, Produktbilder von miserabler Qualität, Grafiken von einer Bekannten, Texte von der Sekretärin mit brillanter Rechtschreibung, aber

durchsetzt mit Allgemeinplätzen und langatmigen Marketing-Floskel wie: „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“, „Wir sind ein innovatives Unternehmen“, „Wir bieten eine kompetente Beratung.“ Kurz: Nirgendwo in der Wettbewerbskommunikation ist Qualität erkennbar, erlebbar und fühlbar besetzt. Wohin man schaut: Pseudomarketing! Hätte man es im Wettbewerb mit Qualitätsmarken zu tun, müsste man sich im Marketing wirklich anstrengen.

Die „Unique Advertising Proposition“ (UAP)

So aber ist die Sache einfach: In diesem Fallbeispiel wird also auf den Allerweltsbegriff „Qualität“ gesetzt. Da es keinen funktionalen USP gibt, begeben wir uns auf die emotionale Ebene, den subjektiven Nutzen und besetzen den Begriff „Qualität.“ Den Begriff USP muss man nicht erklären, den kennt wirklich jeder im Pseudomarketing. Das Wirkungsmarketing kennt aber auch den UAP, die „Unique Advertising Proposition.“ Und die löst viele Probleme bei der Positionierung von austauschbaren Produkten. Man positioniert sich auf einen emotionalen Begriff auf der Wertebene – ganz einfach deshalb, weil es die anderen nicht tun. Darum ist Qualität „unique.“ Zumindest in diesem einen Markt. Das reicht für eine brauchbare Positionierung.

Man trimmt das Unternehmen auf „Qualität“ durch ständige wiederholte Kundenerlebnisse von hochwertiger „Qualität.“ An allen Kontaktpunkten wird „Qualität“ künftig für Kunden erlebbar gemacht. Die Marke wird mit „Qualität“ aufgeladen und so im Laufe der Zeit zur Qualitätsmarke. Den Begriff „Qualität“ selbst nimmt man dabei besser nur beiläufig und noch besser – gar nicht den Mund. Das ist der Trick 17. Man spricht grundsätzlich nicht oder beiläufig über „Qualität.“ Man zeigt Qualität. Man spricht nicht über Kundenorientierung, man stellt sie unter Beweis, lässt sie fühlen. Überall. An jedem Markenkontaktpunkt. In einem Umfeld aus billigem Pseudomarketing sticht eine Marke mit hochwertigen Anmutungen an jedem Kontaktpunkt wie ein Leuchtturm heraus. Man fällt dabei positiv aus dem Rahmen, zeigt Profil, setzt Zeichen – und darüber hinaus Premiumpreise durch.

Um es noch einmal deutlich an dieser Stelle herauszustellen, weil an dieser Stelle immer die gleichen Einwände kommen: Ja, auch die anderen bieten Qualität. Vielleicht sogar noch bessere. Aber das ist egal, weil sich die anderen nicht auf Qualität positioniert haben. Und zwar deshalb nicht, weil sie das Konzept „positionieren“ nicht verstehen. Entweder verstehen sie es falsch – oder gar nicht. Das ist die große Chance, die sich fast in jedem B2B-Markt bietet. Die Pseudomärke erkennt man sofort an der fehlenden, zu allgemeinen oder völlig austauschbaren Positionierung. Übrigens: Auch

„Qualität“ ist austauschbar, da jeder Qualität behaupten kann. Das Gegenteil von Qualität ist „Minderwertig.“ Diese bietet keine attraktive Positionierung. Eine gute Positionierung erkennt man an ihrem Gegenteil. Wenn dagegen eine Marke mit Premiumpreisen und hohen Margen punkten will, dann kann das gegenüber „Niedrigpreise“ ebenfalls attraktiv sein. Aldi, Lidl und dm grüßen mit ihren Milliardenumsätzen recht herzlich von dieser Stelle. Wer sich als „Bester“ positionieren will, der sollte nachdenken, ob „Schlechtester“ auch eine gute Positionierung bietet. Doch dazu mehr im Kapitel „Positionierung.“

Um die Positionierung „Qualität“ verdichtet zu kommunizieren, fügen wir nun der Marke einen passenden Claim (engl. Anspruch) hinzu. Wir bringen den Anspruch der Marke mit einem Claim verdichtet auf den Punkt. Nach der Suche nach einem passenden Claim hat sich die Marke Klixx für „Ihre gute Verbindung“ entschieden. Der Begriff „Verbindung“ kommt direkt aus dem Produkt: Verbindungstechnik. „Ihre“ spricht den Kunden direkt an und bringt die „gute“ Kundenbeziehung zum Ausdruck sowie die Einfachheit, mit dem Unternehmen direkt in Kontakt zu treten. Das heißt auch, der Telefon-Anruf kommt immer sofort durch. E-Mails werden sofort beantwortet. Die „gute“ Verbindung drückt auch gute Produkt-Qualität aus, ohne das Wort in den Mund zu nehmen. Das ist „elegant“ im Sinne einer eleganten Marketing-Kommunikation.

Markenregeln sind grundlegende Prinzipien, die eine Marke definieren und leiten. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der Markenstrategie und helfen, die Identität, Werte und das Image einer Marke zu formen und zu bewahren. Markenregeln umfassen Aspekte wie Kundenansprache, Produktqualität, Design, Kundenservice. Markenregeln stellen sicher, dass alle Aspekte der Marke konsistent sind und die gewünschte Botschaft gezielt vermitteln. Markenregeln folgen dem Prinzip der Kontinuität und des Wandels: Kontinuität entsteht immer dann, wenn alle Markenkontaktpunkte identischen Regeln unterworfen sind.

In regelmäßigen Abständen ist zu prüfen, ob die Markenregeln noch passen, wenn durch den Wandel Anpassungen notwendig werden. Zurück zu unserem Beispiel Klixx, ein fiktives Industrieunternehmen aus dem Mittelstand, eine Familienmarke, die auf die Herstellung von hochwertiger Verbindungstechnik für verschiedene Märkte in der Elektroindustrie spezialisiert ist und sich im Abstieg befindet. Die Marke konzentriert sich auf den Wert „Qualität“, weil das ein relevanter Mehrwert für die Zielgruppen ist, der bei Billiganbietern aus Fernost nicht automatisch angenommen wird. In Folgenden sind ausgewählte Markenkontaktpunkte definiert, wo man Qualität demonstriert.

Qualität der Produkte: Jedes Produkt von Klixx muss strengen Qualitätskontrollen standhalten. Dies könnte beinhalten, dass jedes Produkt vor dem Versand mehrere Tests durchläuft, um sicherzustellen, dass es den hohen Standards des Unternehmens entspricht. Hier wurde ein wichtiges Thema für das Storytelling geschaffen. Hier helfen auch Kennzeichnungen wie CE, TÜV oder für Umweltstandards.

Qualität im Kundenservice: Der Claim sagt „Ihre gute Verbindung.“ Das muss gelebt werden. Der Kundenservice von Klixx zeichnet sich durch höchste Qualität aus. Das bedeutet, dass jeder Kundenanruf sofort durchkommt, dass die Telefonisten geschulte Standards einhalten, dass die Stimme in der Warteschleife unterhaltsam und kreativ das Thema „Verbindung“ oder „Verbundenheit“ aufgreift. Im Hintergrund läuft der „bekannte“ Song „Connected“ der Band „Stereo MC“ mit seinem antreibenden Beat. Kundenanfragen werden in einem definierten Zeitraum bearbeitet und alle Kundenprobleme schnell gelöst sind. Das beispielhafte Lösen von Kunden-Problemen und Kunden-Testimonials bieten Top-Themen für das Storytelling.

Qualität in der Kommunikation: Die Kommunikation des Unternehmens ist empfängerorientiert. Nicht absenderorientiert. Es dominiert das „Sie.“ Nicht das „Wir.“ Das bringt den Anspruch „gute Verbindung“ zum Ausdruck. Produktbeschreibungen unterscheiden trennscharf zwischen Funktion und Nutzen. Die Texte sind strukturiert, klar, präzise, schnell, bildhaft, frei von Lesebarrieren. Durch die kognitive Einfachheit macht es plötzlich Spaß, die Storys von Klixx zu lesen. Die Bilder wurden professionell in einer einheitlichen Bildsprache erstellt. Das erzeugt einen hochwertigen Eindruck.

Qualität im Design: Hochwertiges Design folgt der Regel „Form Follows Function.“ Es leitet die Aufmerksamkeit des Interessenten gezielt in die gewünschte Richtung. Brand Codes sorgen dafür, dass die Marke an jedem Markenkontaktpunkt auch ohne Namenszug oder Logo sofort erkannt wird. Alle Drucke stehen auf hochwertigem Material. Visitenkarten, Broschüren und starke, individuelle Give-aways erzeugen über Haptik und Kreativität hochwertige Eindrücke. Das gilt auch für das Firmengebäude, wenn dort Kunden und Partner empfangen werden und für die Berufskleidung aller Mitarbeiter.

Qualität durch Nachhaltigkeit: Papier bekommt eine exklusive Stellung im Unternehmen. Es wird nur dort verwendet, wo es mit hoher Qualität nachhaltig wirken kann. Zum Beispiel Verpackungen, Datenblätter, Produktinformationen, Visitenkarten, Hochglanzbroschüren oder Werbebriefe. Auf billiges Gebrauchspapier wird nach

Möglichkeit verzichtet. Das Unternehmen bemüht sich um umweltfreundliche Materialien und Produktion. Über Zertifikate sind diese Bemühungen überall gut kommuniziert.

Die Markenregeln der Firma „BrandTrust“ (Schäfer) stellen sicher, dass das Thema Qualität an jedem Kontaktpunkt zum Ausdruck kommt. Diese Regeln folgen diesen fünf Grundsätzen:

- **Als Frage formuliert**
- **Mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortbar**
- **Universell anwendbar**
- **Eindeutig**
- **In einem Satz formulierbar**
- **Spezifisch**

Beispielhafte Markenregeln für die Markenkontaktpunkte für Klixx:

Wird unser CD konsequent eingehalten?	Ja / Nein
Ist unser Claim sichtbar eingesetzt?	Ja / Nein
Wird der Claim an jeder Stelle gelebt?	Ja / Nein
Haben unsere Bilder Profiqualität?	Ja / Nein
Ist der Kundennutzen überall klar erkennbar?	Ja / Nein
Sprechen wir mit „Sie“ statt „wir“ und frei von Floskeln?	Ja / Nein
Fühlt sich unser Material überall hochwertig an?	Ja / Nein

Die Anzahl der Markenregeln ist je nach Unternehmen unterschiedlich. Manche haben nur drei, andere vielleicht acht. Es zählt, was für das Unternehmen wichtig ist. Diese Regeln basieren auf dem Prinzip der Kontinuität und des Wandels: Kontinuität entsteht, wenn alle Markenberührungspunkte diesen Regeln folgen. Andererseits sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Markenrichtlinien angepasst werden müssen, um den ständigen Veränderungen in den Märkten gerecht zu werden.

Die Implementierung der Markenregeln.

In einem ersten Schritt werden alle Markenkontaktpunkte systematisch und vollständig in einer Liste erfasst. Diese Aufgabe geschieht am besten im Team. Es ist vorteilhaft, wenn Mitarbeiter aus anderen Abteilungen ihre Sichtweise einbringen. Sie

sehen oft Dinge, die andere nicht sehen. Es ist zu beachten, dass natürlich nicht alle Kontaktpunkte gleich sind. Im virtuellen Räumen wie im Internet oder an der Kundenhotline hat zum Beispiel der Punkt „Material“ keine Bedeutung. In Katalogen oder auf Internetseiten von Absatzmittlern kommt das eigene Design nicht oder schlecht zur Geltung. Hier hilft ein geniales Ampelsystem, das ebenfalls von der Firma „Brand-Trust“ erarbeitet wurde. Die zuständigen Mitarbeiter erfassen ihre zuständigen Kontaktpunkte und optimieren diese mithilfe der Markenregeln und einem Ampelsystem. Nehmen wir den SM-Manager, der nun seine Baustelle auf LinkedIn optimiert:

Wird unser CD konsequent eingehalten?	<u>Ja</u> / Nein
Ist unser Claim sichtbar eingesetzt?	<u>Ja</u> / Nein
Haben alle Bilder Profiqualität?	<u>Ja</u> / Nein
Steht der Kundennutzen an erster Stelle?	<u>Ja</u> / Nein
Sprechen wir mit „Sie“ statt „wir“ und frei von Floskeln?	Ja / <u>Nein</u>
Fühlt sich unser Material überall hochwertig an?	Ja / <u>Nein</u>

Auf LinkedIn kann Klixx also fünf von sechs Markenregeln anwenden. Die Haptik hat hier keine Relevanz. Allerdings ist festzustellen, dass in vielen Blogbeiträgen mit leeren Worthülsen gesprochen wird. Floskeln ermüden den Lesefluss und halten den Leser davon ab, dem Text bis zum Ende zu folgen. Am Ende befindet sich jedoch ein Link auf den Shop von Klixx. Markenregeln erhöhen Conversions, indem sie die Qualität z. B. von Texten optimieren. Das Gleiche gilt für den Punkt „Kundennutzen.“ Es wurde festgestellt, dass in den Posts meist von Produktfunktionen geredet wird. Der objektive Produktnutzen für den Kunden, sei es ein ökonomischer, sei es ein technischer, kommt nirgendwo zur Geltung. Die Frage nach dem „Warum“ wird nirgendwo beantwortet. Der subjektive Mehrwert der Marke wurde bislang nirgendwo erwähnt. Weder explizit oder implizit. Es muss nun geklärt werden, wie das geschehen kann. Viele Interessenten haben Schwierigkeiten damit, Funktionen mit einem Nutzen für sich in einen logischen Zusammenhang zu bringen. Das steht der Überzeugungskraft von Texten und damit ihrer Qualität sehr im Wege. Ein hochwertiger Text übersetzt Funktionen in einen Nutzen für den Kunden. Das erleichtert die Wahrnehmung, die meist flüchtig erfolgt. Der SM-Manager muss nun alle Pseudotexte auf LinkedIn entsprechend der neuen Positionierung „Qualität“ überarbeiten. Nützliche Hilfestellung zur Erstellung von wirksamen Texten findet er im Kapitel Text-Design. Alle Maßnahmen zur Optimierung von Texten auf Online-Kanälen wirken sich unmittelbar auf den Geschäftserfolg aus. Das stellt unter Beweis: Wirkungsmarketing wirkt sofort! Sobald man damit beginnt! Der Aufbau einer Qualitätsmarke mit Wirkungsmarketing ist

also kein Prozess, der sich irgendwann in einer fernen Zukunft auswirken wird. Nein, Wirkungsmarketing, der Weg zur Qualitätsmarke, zahlt sich sofort aus, von Anfang an in barer Münze. Viele herzliche Grüße von dieser Stelle an den Vertrieb.

Zusammenfassend gilt: Jede Marketing-Kommunikation muss eine klare und einfach verständliche Botschaft haben. Unklare oder verwirrende Botschaften untergraben das Vertrauen der Kunden und schwächen die Marke. Jede Botschaft muss überall klar und präzise sein. Eine elegante Marketing-Kommunikation muss konsistent sein, sowohl in Bezug auf die Botschaft als auch im Stil. Das schafft eine konsistente Markenidentität und stärkt das Vertrauen der Kunden. Die Marketing-Kommunikation muss für die Zielgruppe relevant sein. Das Unternehmen muss seine Zielgruppe gut verstehen und seine Botschaften so gestalten, dass sie die Bedürfnisse und Interessen dieser Zielgruppe ansprechen. Die Marketing-Kommunikation muss authentisch sein. Nur Ehrlichkeit und Transparenz in der Kommunikation erzeugt Wohlwollen. Irreführende oder übertriebenen Behauptungen werden schnell entlarvt und stören die Customer Journey empfindlich. Das Unternehmen muss offen für Feedbacks sein und bereit sein, seine Marketing-Kommunikation basierend auf diesem Feedback anzupassen. Hier muss man allerdings vorsichtig sein. Einzelne Kundenstimmen repräsentieren selten das Ganze. Treten sie jedoch vermehrt aus unterschiedlichen Quellen auf, muss das als Alarmsignal gewertet werden. Das kann bedeuten, dass das Unternehmen regelmäßig eine Kundenbefragung durchführt.

Die Ergebnisse dieser Befragungen nehmen Einfluss auf die vier P: Produkt, Place Price und Promotion. Und sicher nicht zum Schluss: Die visuelle Darstellung muss immer von höchster Qualität sein. Dies könnte bedeuten, dass das Unternehmen zusätzlich in hochwertiges Design, hochwertige Bilder und hochwertige Texte investiert, um seine Botschaften zu unterstützen. Nebenbei bemerkt: Ingenieure, Techniker, Sekretärinnen, Grafiker oder SM-Manager sind so gut wie nie in der Erstellung von Texten für die Unternehmenskommunikation geschult. Das ist ein eigener Berufszweig. Produktwissen und fehlerfreie Orthografie sind nur eine Grundvoraussetzung. Fachredakteure eignen sich am besten für diese Aufgabe. Textworkshops bieten eine weitere Option.

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“

Laotse

Keine Kommunikation ohne ein Ziel

Kein Top-Manager steigt in ein Taxi ein und überlässt dem Fahrer die Wahl des Ziels. Doch wenn es um seine Kommunikationsziele geht, handelt der Top-Manager aus der mittelständischen Industrie exakt so. Er kennt sein Unternehmensziele, Produktziele, Preisziele und natürlich auch die Distributionsziele. Sogar Klimaziele sind ihm womöglich bekannt. Doch seine Kommunikationsziele, insbesondere Werbeziele, die kennt er nicht. Das ist zweifellos ein gravierender Managementfehler im industriellen Mittelstand. Das genaue Verständnis der Zielhierarchie ist in der Marketing-Kommunikation ein weiterer Schlüssel zum Erfolg.

Unternehmensziele

Unternehmensziele sind die übergeordneten strategischen Ziele, die das gesamte Unternehmen betreffen und die Richtung vorgeben, in die sich das Unternehmen als Ganzes entwickeln soll. Diese Ziele umfassen alle Aspekte des Unternehmens, einschließlich Finanzen, Wachstum, Marktposition, sozialer Verantwortung und langfristige Visionen. Einem Unternehmer muss man das nicht erklären. Doch man muss ihm erklären, dass sich alle weiteren Ziele davon ableiten lassen müssen, insbesondere die Kommunikationsziele, die den Marketingzielen untergeordnet sind.

Marketingziele

Die Marketing-Ziele sind taktischer Natur. Sie ihrerseits müssen sich den strategischen Unternehmenszielen zum Aufbau der Qualitätsmarke unterordnen. Gibt es verschiedenen Marken, gibt es verschiedene Marketing-Taktiken. Die Marketingziele setzen sich zusammen aus den Zielsetzungen der vier Ps im Marketing-Mix. Produktziele sind beispielsweise die Erhöhung der Produktqualität, die Marktabdeckung oder ein effizientes Kostenmanagement. Ein Preisziel wäre die Durchsetzung von Premium-Preisen. Beim Skimming Pricing setzt das Unternehmen hohe Anfangspreise an, um die Zahlungsbereitschaft der Kunden maximal auszuschöpfen. Danach werden die Preise schrittweise gesenkt, um zusätzliche Käuferschichten zu erreichen. Diese Taktik ist besonders sinnvoll bei innovativen Produkten mit hoher Nachfrage. Das Penetration-Pricing zielt darauf ab, durch niedrige Preise schnell einen hohen Marktanteil für neue Produkte zu gewinnen. Diese Taktik hilft, den Markt schnell zu durchdringen und sich

gegen Konkurrenzprodukte zu behaupten. Ein typisches Vertriebsziel ist die Erhöhung des Abverkaufs durch die bequeme und zuverlässige Verfügbarkeit von Produkten für die Zielgruppen. Dazu gehört auch der Aufbau eines dichten Händlernetzes, um für den Kunden die Lieferzeiten zu verkürzen und bequeme Rückgabemöglichkeiten bereitzustellen – und um physikalische und mentale Verfügbarkeit zu erhöhen. All diese Ziele gehören für den typischen Unternehmenslenker zum kleinen Einmaleins. Die Ziele des vierten Ps, die der Marketing-Kommunikation, sind ihm dagegen höchste Mathematik. Schwierigkeiten machen ihm insbesondere die Unterscheidung zwischen Marketingzielen, Kommunikationszielen und Werbezielen. Letzte werden gerne mit den KPIs verwechselt, die heute durch die Online-Kommunikation möglich sind. Wäre es anders, dann könnte man in den online und offline Medien der industriellen Kommunikation Werbekampagnen beobachten, die eventuell ein anderes Werbeziel verfolgen als den Abverkauf oder die Teilnahme an Webinaren. Aber davon ist weit und breit nichts zu sehen. Und auch nichts zu hören. Denn auf YouTube, das durch seine fantastischen Möglichkeiten und Algorithmen eine sehr gezielte Zielgruppenansprache erlaubt, sind gute Werbespots Fehlanzeige. Auch die Unterscheidung von quantitativen und qualitativen Kommunikationszielen oder die Unterscheidung zwischen strategischen und taktischen Zielen ist dem Industriellen B2B vollkommen unbekannt. Ganz am Anfang jeder professionellen Marketing-Kommunikation stehen die strategischen Kommunikationsziele.

Kommunikationsziele

Diese Ziele sind langfristig ausgelegt. Sie geben die große Richtung für die Marketing-Kommunikation vor. Dazu zählen zum Beispiel der Aufbau der Qualitätsmarke, der Relaunch einer Marke, die Eroberung der Marktführerschaft in einer Produktkategorie oder die Verteidigung der Position als Nr. zwei gegen Angriffe der Nr. drei. Oder man möchte eine neue Marke etablieren, eine bestehende Marke ausdehnen, ein neues Produkt einführen, mehr Fachkräfte gewinnen, einen Change kommunizieren oder durch eine Krise ramponiertes Image wieder herstellen. Der Aufbau einer Qualitätsmarke im Verbund mit Qualitätsprodukten ist demnach ein strategisches Kommunikationsziel.

Qualitative Kommunikationsziele

Der Aufbau einer Qualitätsmarke ist ein qualitatives Kommunikationsziel. Qualitative Kommunikationsziele sind kaum oder nur mit hohem Aufwand zum Beispiel mit „repräsentativen“ Befragungen messbar. Allerdings kann man mit quantitativen Parametern Rückschlüsse auf das Erreichen von qualitativen Kommunikationszielen ziehen.

Qualitative Kommunikationsziele sind den quantitativen übergeordnet, weil sie das Große und Ganze einer Qualitätsmarke definieren. Sinn und Zweck eines Unternehmens werden durch sie erkennbar, erlebbar und erklärbar. Demnach sind sie eher psychologischer Natur und formulieren Ziele wie:

- **Neue Marke aufbauen**
- **Neue Marke positionieren**
- **Markenimage verbessern**
- **Marke bekannter machen**
- **Einen Change kommunizieren**
- **Preise durchsetzen**
- **Vertrauen zur Marke aufbauen**
- **Kaufentscheidungen beeinflussen**
- **Kundeninteraktion fördern**
- **Innovationsführerschaft demonstrieren**
- **Fach- und Führungskräfte gewinnen**
- **Quantitative Kommunikationsziele**

Hier betreten wir nun endlich das Gebiet, das bei Ingenieuren helle Begeisterung auslöst und als das Nonplusultra der gesamten Marketing-Kommunikation angesehen wird: Quantitative Kommunikationsziele. Diese spielen seit der Einführung des Internets und der Digitalisierung die weitaus wichtigste Rolle in der Kommunikation der Industrie. Darum sind Performance-Manager und SEO-Experten etc. die weitaus beliebtesten Berufsgruppen im Marketing. Sie erhöhen gekonnt KPIs wie Reichweite, Klickrate (CTR), Conversion-Rate, Engagement-Rate. Sogar der Return on Investment (ROI) kann nun in Echtzeit gemessen und analysiert werden. Das bietet Marketer die Möglichkeit, ihre Kommunikationsmaßnahmen laufend anzupassen und zu optimieren, um die Effizienz zu maximieren. Ingenieure und Techniker mit ihrem Hang zu Daten und Fakten lieben messbare Indikatoren, wie gut Kampagne funktionieren und auf die übergeordnete Geschäftsziele einzahlen. Durch die präzise Messbarkeit und die Möglichkeit der Datenanalyse treffen Unternehmen fundierte Entscheidungen datenbasiert und steuern ihre Kommunikationsstrategien auf der Basis von „Big Data.“ Das hat die Art und Weise, wie Kommunikation geplant und umgesetzt wird, grundlegend verändert und eröffnet völlig neue Möglichkeiten für zielgerichtete, effiziente Marketingkommunikation. Daran ist grundsätzlich nichts einzuwenden.

Werbeziele

Das Werbeziel ist durch seine Natur bedingt kein qualitatives Kommunikationsziel. Es gibt zwar heute für klassische Werbeträger im Internet die Möglichkeit, über diverse Trackingmethoden wie Views oder CTR auch kurzfristig zu messen, es ist aber nicht die Aufgabe der klassischen Werbung, im Outbound direkt messbare Ergebnisse zu liefern. Ihre Hauptaufgabe ist es, starke Eindrücke zu prägen, mentale Verfügbarkeit herzustellen, um Erinnerungen herzustellen. Das lässt sich nicht direkt messen. Zwar erhöht strategische Werbung zielsicher das Engagement und löst Conversions unter anderem in Form von Käufen aus, doch diese Wirkungen ergeben sich aus der Gesamtheit aller Marketing-Maßnahmen. Das Werbeziel ist im Wirkungsmarketing der Aufbau der Qualitätsmarke. Wer immer seine klassischen Werbemaßnahmen, zum Beispiel eine Produktanzeige in einem Fachmagazin mit einem QR-Code versieht oder andere dialogische Reaktion herbeiführen will, wird feststellen: Das funktioniert nur in absoluten Ausnahmefällen.

Es kann aufgrund der 95-5-Regel von John Dawes nicht funktionieren. Auch der Call-to-Action (CtA) und der Verweis auf Telefonnummern und Links führen kaum zu nennenswerten Erfolgen. Es gleicht dem Versuch, mit einem Sieb Wasser aus dem Brunnen zu schöpfen. Zwar hat regelmäßige Produktwerbung auch einen gewissen Werbeeffect und erhöht die mentale Verfügbarkeit, doch diese vereinzelten Ausnahmefälle rechtfertigen niemals die Ausgaben für Produktwerbung. Genau das führt im industriellen B2B zu der weitverbreiteten Annahme, dass Werbung nicht funktioniert. Sie kann auch nicht funktionieren, wenn man in einem monologischen Werbemittel eine dialogische Reaktion erwartet.

Hier werden die allermeisten Milliarden im industriellen Mittelstand vernichtet. Der industrielle Mittelstand muss verstehen: Sinn und Zweck klassischer Werbung ist einzig und allein die mentale Verfügbarkeit. Diese wird erreicht durch ständige Präsenz in der Öffentlichkeit einer einzigen Werbebotschaft – im Verbund mit anderen Kommunikationsinstrumenten. Dieser Prozess wird beschleunigt, wenn die Werbebotschaft stark und merkfähig ist. Kreativität und Strategie sparen viel Geld. Die Botschaft muss die Marke in einer neuen oder in eine bestehende Kategorie positionieren. Dann kann die klassische Werbung enormen Beiträge zum Erfolg der Marke leisten. Imageaufbau und Imagepflege: Werbung schafft über die ständige Präsenz Vertrauen, formt und pflegt das Image einer Qualitätsmarke, indem es ihr subjektive Eigenschaften wie Sympathie, Kreativität, Qualität, Innovation oder Nachhaltigkeit etc. hinzufügt. Das schafft Vertrauen.

- **Bekanntheit:** Werbung stellt Bekanntheit für neue Produkte oder Marken her und bringt diese in Erinnerung, wenn dieses Produkt benötigt wird.
- **Begehrlichkeit:** Werbung erzeugt Begehrlichkeit für die Marke. Vor allem dann, wenn das Produkt einen hohen praktischen und auch sozialen Nutzen verspricht.
- **Share-of-Voice:** Werbung erhöht den Share-of-Voice (SOV). Der SOV misst den prozentualen Anteil eines Unternehmens an der gesamten Kommunikation in einem bestimmten Markt oder Medium. Es zeigt, wie dominant eine Marke im Vergleich zu Wettbewerbern wahrgenommen wird. Je höher der SOV, desto größer ist die Präsenz und Sichtbarkeit der Marke im Vergleich zur Konkurrenz.
- **Markenwechsel:** Ein weiteres Werbeziel könnte sein, die Zielgruppe zum Markenwechsel zu bewegen. Dies geschieht durch eine emotionale Botschaft über die Vorteile der eigenen Marke.
- **Aufklärung und Information:** Werbung kann mit einer gezielten Botschaft die Zielgruppe über eine bestimmte Produkteigenschaft, Nutzungsweise oder einen Vorteil informieren. In jedem Fall benötigt klassische Werbung Kontinuität und Zeit. Wie lange dieser Zeitraum ist, hängt von den Produkten und Märkten ab. Ein Jahr, in dem die Botschaft über alle verfügbaren Kommunikationskanäle gesendet wird, sollte jedoch als Minimum angesehen werden.

Affektive Ziele (Attention)

Affektive Marketing-Ziele stellen auf die emotionalen Reaktionen und Einstellungen der Zielgruppe ab. Sie sollen positive Gefühle, Sympathie und Vertrauen gegenüber einer Marke oder einem Produkt aufbauen. Sie sollen Einstellung der Zielgruppe beeinflussen und eine emotionale Bindung zu schaffen. Dazu zählen:

- **Das Markenimage verbessern:**
Positive Gefühle und Assoziationen zur Marke aufbauen
- **Vertrauen schaffen:**
Das Vertrauen der Zielgruppe in die Marke stärken
- **Involvement erhöhen**
Die Intensität im Umgang mit der Marke vertiefen
- **Markensympathie erhöhen**
Die Zielgruppe soll eine Marke mögen und bevorzugen
- **Emotionale Bindung aufbauen**
Emotionale Bindung zur Marke herstellen
- **Wunsch nach Zugehörigkeit wecken**

Identifizierung mit einer Marken-Community

- **Kundenzufriedenheit steigern**

Positive Erlebnisse fördern die Marken-Loyalität

Die dazu passenden KPIs sind:

- **Social Media Engagement Rate**

Interaktionen wie Likes, Shares und Kommentare im Verhältnis zur Reichweite

- **Sentiment-Analyse**

analysiert die Stimmung der Nutzer in Social Media Beiträgen

- **Bounce Rate**

gibt Hinweise darauf, ob Nutzer emotional von der Webseite angesprochen werden oder diese schnell wieder verlassen

- **Time on Site**

zeigt, wie lange Nutzer auf einer Webseite verweilen, was auf das Involvement und die emotionale Ansprache hinweist

- **Return Visitor Rate**

misst den Anteil wiederkehrender Besucher, was auf eine starke emotionale Bindung hinweisen kann

- **Click-Through Rate (CTR)**

gibt Auskunft darüber, wie Emotionen Nutzer ansprechen und zu Klicks motivieren

- **Conversion Rate**

zeigt, wie erfolgreich z. B. emotionale Elemente in der Werbung oder auf Webseiten zu den gewünschten Aktionen wie Anmeldungen oder Käufen führen

Kognitive Ziele (Interest)

Kognitive Marketing-Ziele fokussieren sich auf das Wissen und die Wahrnehmung der Zielgruppe. Sie schaffen Bewusstsein und Verständnis. Die Werbung vermittelt der Zielgruppe Informationen um:

- **Interesse zu wecken**
- **Begehrlichkeit herzustellen**
- **Wahrnehmung zu erhöhen**
- **Bekanntheit zu schaffen**
- **Wissen zu vermitteln**

Die dazu passenden KPIs sind:

- **Impressions**

die Zahl der Sichtkontakte mit einer Werbebotschaft, um Reichweite zu messen

- **Click-Through-Rate (CTR)**

misst das Interesse an weitere Informationen

- **Page Views**

die Anzahl der besuchten Seiten auf einer Website deutet auf das Interesse hin

- **Unique Visitors**

bewerten die Anzahl neuer Besucher und damit die Attention der Kampagne

- **Time on Page**

misst die Verweildauer auf einer Seite und weist auf das Interesse an den Inhalten hin

- **Downloads**

lassen Rückschlüsse auf die Begehrlichkeit zu

- **Newsletter-Abonnements**

messen das Interesse an regelmäßigen Informationen und Updates

- **Google-Suchanfragen**

lassen Rückschlüsse zu, wie oft Nutzer aktiv nach Informationen über die Marke oder das Produkt suchen

Konative Ziele (Action)

wirken auf das Verhalten der Zielgruppe ein. Es geht darum, die Zielgruppe aktiv zum Handeln zu bewegen, Kaufentscheidungen zu fördern, Bestellungen auszulösen oder Weiterempfehlungen hervorzurufen.

- **Kaufabschlüsse steigern**
- **Anfragen vermehren**
- **Abonnements abschließen**
- **Weiterempfehlungen fördern**
- **Verhaltensänderungen herbeiführen**
- **Traffic am Point of Sale erhöhen**

Die dazu passenden Ziele sind:

- **Conversion Rate**

misst den Anteil der Website-Besucher, die eine gewünschte Handlung ausführen wie einen Kauf tätigen oder ein Formular ausfüllen

- **Bestellungen**

sind die Gesamtanzahl der Bestellungen, die über die Website getätigt werden

- **Lead-Generierung**

misst die Anzahl neuer Leads oder Anfragen, die durch Online-Formulare, Kontaktanfragen oder Downloads generiert werden

- **Abonnements**

messen die Anzahl der abgeschlossenen Abonnements für Newsletter, Services oder Produkte

- **Referral Rate**

misst den Anteil der Kunden, die eine Empfehlung aussprechen oder einen Empfehlungslink nutzen

- **Verhaltensanalyse**

die Analyse des wiederkehrenden Verhaltens von Kunden, die nach einer Aktion erneut kaufen

- **Traffic am Point-of-Sale**

misst den Traffic Seiten oder Bereichen einer Website, der Käufe generiert

SMART-Ziele

SMART ist ein „cleveres“ Raster für Kriterien, die klug gewählte strategische und taktische Ziele erfüllen sollten. Das System ist in der Praxis bewährt. Das Akronym SMART setzt sich zusammen aus den Begriffen spezifisch messbar, attraktiv, realistisch und Zeit (Time.)

Spezifisch

Die Formulierungen für taktische Ziele müssen genau sein. Vage Verallgemeinerungen sind hier nicht hilfreich. Man benötigt Aussagen, die keine Missverständnisse aufkommen lassen, welches Ziel genau erreicht werden soll. Eine ausführliche und umfangreiche Zielbeschreibung ist damit aber nicht gemeint. Im Idealfall wird das Ziel mit nur einem prägnanten Satz auf den Punkt gebracht.

Messbar

Taktische Ziele, nicht qualitative, müssen messbar sein. Quantitativ messbar sind Zeiten oder Mengen. Daraus leiten sich alle für das Unternehmen notwendigen KPIs ab. Das können die Mengen der getätigten Klicks, Downloads, Bestellung und die Verweildauer auf den Internetseiten. Welche KPIs tatsächlich für die genaue Messung relevant sind, hängt ab von den taktischen Überlegungen ab.

Attraktiv

Ziele müssen attraktiv sein. Sie werden nur erreicht, wenn sich alle Beteiligten gemeinsam für das Erreichen des Ziels starkmachen. Optimistische Formulierungen stärken die Motivation. Selten sind Ziele einfach zu erreichen. Der Erfolg muss immer hart erarbeitet werden. Man muss kämpfen, nach Rückschlägen wieder aufstehen, weitermachen. Das gelingt nur, wenn das Ziel es wert ist. Es muss so attraktiv sein, dass alle Beteiligten das Beste geben.

Realistisch

Das große Ziel erreicht man nur, wenn es durch eine realistische Taktik erreichbar ist. Utopische Ziele zerstören die Motivation. Im Idealfall wird das Ziel als eine positive Herausforderung dargestellt, die durch das Erreichen das Selbstbewusstsein stärkt. Eine realistische Zielsetzung basiert auf eine realistische Einschätzung der bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen auf dem Weg zum Ziel.

Time

Ziele brauchen eine genau Zeitangabe mit einer klaren Deadline. Ein fester Termin ist wichtig, denn er ist ein Kontrollpunkt. An ihm wird festgestellt, ob das taktische Ziel erreicht wurde. Eine ungefähre Terminierung reicht nicht aus. Auch hier muss auf eine realistische Einschätzung geachtet werden.

„Die Strategie ist die Ökonomie der Kräfte.“

Carl von Clausewitz

Kommunikation braucht Strategie

Dort, wo Chaos herrscht, entfaltet die Strategie ihre stärkste Wirkung. Gegen die disziplinierten Schlachtordnungen der römischen Legionen hatten die Germanen nie eine Chance. Dann kam Armin der Cherusker. Er wurde in Rom strategisch und taktisch ausgebildet. Er kannte also den Unterschied zwischen Strategie und Taktik. Diesen Unterschied brachte er seinen wilden Horden bei. Und siegte über die mächtigste Armee der Welt.

Armin der Cherusker vereinte die Germanen, gab ihnen Strategie und richtete die Stämme mit ihren jeweiligen Stärken taktisch aus. Dann besiegte er drei römische Legionen mit insgesamt 18.000 Mann – und ging ruhmreich als der Befreier Germaniens in die Geschichte ein. Er gab seinem wilden Haufen ein Ziel und eine Strategie, um es zu erreichen. Von Männern wie ihm spricht man noch in 2.000 Jahren. Man baut ihnen 20 Meter hohe Denkmäler in den Teutoburger Wald. Die Cherusker sind bis heute der bekannteste Germanenstamm aus dieser Zeit. Wer kennt einen zweiten? Ähnlichen Ruhm könnte sich auch ein CEO aus dem industriellen B2B erwerben. Nicht das Geld hindert ihn dabei, es sind seine eigenen Glaubenssysteme, die geordnetes und strategisches Handeln stets zu verhindern wissen.

Carl von Clausewitz (1780–1831) war ein preußischer General und Militärtheoretiker, der vor allem für sein Hauptwerk „Vom Kriege“ bekannt ist (Clausewitz). Dieses Buch gilt noch heute als eines der bedeutendsten Werke der Militärtheorie und beschäftigt sich umfassend mit den Prinzipien, Strategien und Philosophien des Krieges. Clausewitz trat bereits im jungen Alter in die preußische Armee ein und nahm an verschiedenen Kriegen teil, darunter den Koalitionskriegen gegen Napoleon. Seine Erfahrungen auf dem Schlachtfeld sowie seine umfangreichen Studien der Militärgeschichte und Philosophie flossen in seine Theorien ein. Der Satz von Clausewitz: „Die Strategie ist die Ökonomie der Kräfte“ bedeutet, dass die Kunst der Kriegsführung darin besteht, die verfügbaren Ressourcen und Kräfte optimal zu bündeln und einzusetzen. Es geht darum, die Kräfte nicht sinnlos zu verschwenden, sondern sie an den entscheidenden Punkten zu konzentrieren, um maximale Wirkung zu erzielen. Mit dieser Taktik zog auch Napoleon als gelernter Kanonier von Sieg zu Sieg. Er konzentrierte sein Artillerie-

riefeuer auf eine strategisch wichtige Stelle und schlug so Schneisen in die gegnerischen Reihen, wo er sodann seine Reiter durchpreschen ließ. Das funktioniert auch im B2B. Mit dieser Strategie muss man also nicht überall gleich stark sein, sondern setzt die Kräfte gezielt und effizient ein, um wichtige Vorteile zu gewinnen. Das Prinzip gilt nicht nur für militärische Konflikte, sondern lässt sich auch auf andere Bereiche wie Unternehmensführung, Politik – und Marketing übertragen.

Wirtschaftlichkeit und kluge Verteilung begrenzter Ressourcen sollte auch im B2B-Marketing im Mittelpunkt stehen. Das tut es meist nicht. Es wird immer ein Rätsel bleiben, warum so viele CEOs, die Verantwortung für ihr Marketing tragen, das nicht erkennen können. Carl von Clausewitz formuliert in seinem Buch klar und deutlich, dass das realistische Setzen von Zielen den Erfolg bringt. Er argumentierte, dass jedes militärische Handeln auf ein konkretes Ziel ausgerichtet sein muss. Dieses Ziel sollte im Einklang mit den übergeordneten politischen Strategien stehen, da der Krieg für Clausewitz eine Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln darstellt.

Wer strategisch denkt, verschwendet keine Ressourcen, sondern bündelt sie wie ein Brennglas. Er richtet den Kurs auf ein Ziel, das Wirkung entfalten soll. B2B-Marketing ist kein Lagerfeuer, das mit spontanen Einfällen befeuert wird. Es ist auch kein Wettrennen um Sichtbarkeit. Es ist ein gezielter Vorstoß, ein Durchbruch durch die Linien der Gleichgültigkeit. Strategie beginnt dort, wo andere längst aufgegeben haben. Sie verlangt Übersicht, Mut und eine klare Entscheidung für das Wesentliche.

Die Strategie verlangt eine Führungspersönlichkeit, die nicht nur entscheidet, sondern die Zeichen der Zeit richtig deutet. Jemand, der nicht fragt: „Was machen die anderen?“, sondern: „Wohin wollen wir wirklich?“ Wirkungsmarketing braucht diesen einen, der mutig vorangeht. Der die Richtung kennt, bevor der Nebel sich lichtet. Der Widerspruch aushält und trotzdem Klarheit ausstrahlt. Der nicht nur verwaltet, sondern bewegt. Strategie ist kein Gremium, keine PowerPoint, kein Kompromiss. Sie ist die innere Haltung, Verantwortung zu übernehmen. Für das große Ganze. Für das Ziel am Horizont. Ohne diese strategische Führung bleibt Kommunikation reaktiv, beliebig, austauschbar. Nur wer bereit ist, das Steuer in die Hand zu nehmen, kann die Mannschaft durch den Sturm führen – hinaus aus dem blutroten Gewässer des Verdrängungswettbewerbs, hinein in den weiten, blauen Ozean der Einzigartigkeit.

Vom Red Ocean in den Blue Ocean

Generäle und Kapitäne haben im Grunde identische Aufgaben: Sie geben Ziele vor oder setzen den Kurs. Ein guter Kapitän weiß ebenso wie der gute General, was zu tun ist. Und eine weitsichtige strategische Aufgabe für jeden Unternehmer ist es, seine Firma in den Blue Ocean zu führen. So gut wie alle Unternehmen im industriellen Mittelstand segeln im Roten Meer, dem „Red Ocean.“ Alle bieten ähnliche Produkte. Alle betonen dieselben Argumente. Alle reden von Effizienz, Termintreue, Service. Alle kämpfen wie Haie mit den gleichen Zähnen um dieselben Kunden. Rabatte und USPs sind die einzigen Waffen im industriellen B2B-Marketing. Das Meer ist blutrot vom Preiskampf gefärbt. Preise sinken. Margen schwinden. Marken bleiben unwichtig. Marketing-Kommunikation ist eine Pflichtübung. Man denkt, es wirkt nicht wirklich und kostet nur Geld. Die Folge: Die Unternehmen versinken in den Tiefen der Durchschnittlichkeit und Austauschbarkeit des Red Ocean. Er steht es sinnbildlich für gesättigte Märkte, in denen Produkte austauschbar sind.

Das zweite Meer ist eine ruhige, tiefblaue See, keine Stürme, kein Kampf, keine direkten Wettbewerber. Nur freies Wasser. Soweit das Auge reicht, neue Horizonte, neue Chancen. Dieses Meer nennen Kim und Mauborgne den „Blue Ocean.“ Hier spielen Unternehmen nicht nach den alten Regeln. Hier definieren sie die Regeln neu. Und exakt hier liegt die gigantische Chance für Unternehmen aus dem industriellen Mittelstand. Die Idee stammt aus der Strategielehre der INSEAD Business School, einer der führenden Management-Schulen der Welt. Kim und Mauborgne zeigen in ihrem Buch „Blue Ocean Strategy“ (Mauborgne, „Blue Ocean Strategy“, 2005), dass Unternehmen nicht zwangsläufig im Wettbewerb versinken müssen. Sie können sich aus eigener Kraft befreien und eigene Märkte schaffen. Sie verlassen den Preiskampf.

Was vermittelt dieses Bild? Eine klare Positionierung im Blue Ocean erlaubt es, eine echte Qualitätsmarke aufzubauen. Diese schafft Vertrauen. Sie bleibt im Kopf und wird im richtigen Moment erinnert. Diese Form der Marketing-Kommunikation, diese mächtige Waffe, findet im industriellen Mittelstand keine Anwendung. Wer sie einsetzt, segelt ganz allein in den Weiten des Blue Ocean. Wer die alten Routen aus den frühen Zeiten der Management-Disziplin „Marketing“ neu für sich entdeckt, findet Schatzkisten voller Gold und Diamanten. Man findet plötzlich Ideen, die der Wettbewerb nicht finden kann, weil er diese bewährten Routen längst vergessen hat. Nicht der Preis steht im Mittelpunkt, sondern die Idee, die Mission, die Haltung, die Ziele des Unternehmens. Wer im Blue Ocean navigiert, kennt seine Position genau und segelt

mit klaren nautischen Regeln uneinholbar davon und bleibt stets auf Kurs. Wirkungsmarketing gleicht einer erfahrenen Crew mit Karte, Kompass und Sextant. Alle ziehen am selben Strang. Es stellt dem Kapitän alle nautischen Instrumente bereit, die für den Kurswechsel nötig sind. Wirkungsmarketing prüft die Karten neu. Es bestimmt eine klare Position und weiß, wohin es segelt. Es stärkt die Segel – durch den Aufbau einer echten Qualitätsmarke. Es gibt dem Unternehmen eine Richtung, ein Ziel. Es schafft stetigen Wind durch ein Narrativ für das Storytelling, das die Marke voranträgt. So verlässt das Unternehmen den täglichen Konkurrenzkampf und setzt Kurs zu neuen Horizonten.

Das ist der Weg, das ist das Ziel, das muss die strategische Ausrichtung für den weit-sichtig denkenden Unternehmenslenker sein: raus aus dem Red Ocean. Rein in den Blue Ocean. Hierhin kann der Wettbewerb nicht folgen. Der bleibt im stürmischen Red Ocean versunken, weil er weiter glaubt, keine andere Wahl zu haben. Doch Wirkungsmarketing zeigt: Jedes Unternehmen kann sich neu ausrichten. Jedes Unternehmen kann in den Blue Ocean segeln. Nicht durch Glück – sondern durch Strategie.

Doch der durchschnittliche Unternehmenslenker aus dem industriellen B2B sieht das meist anders:

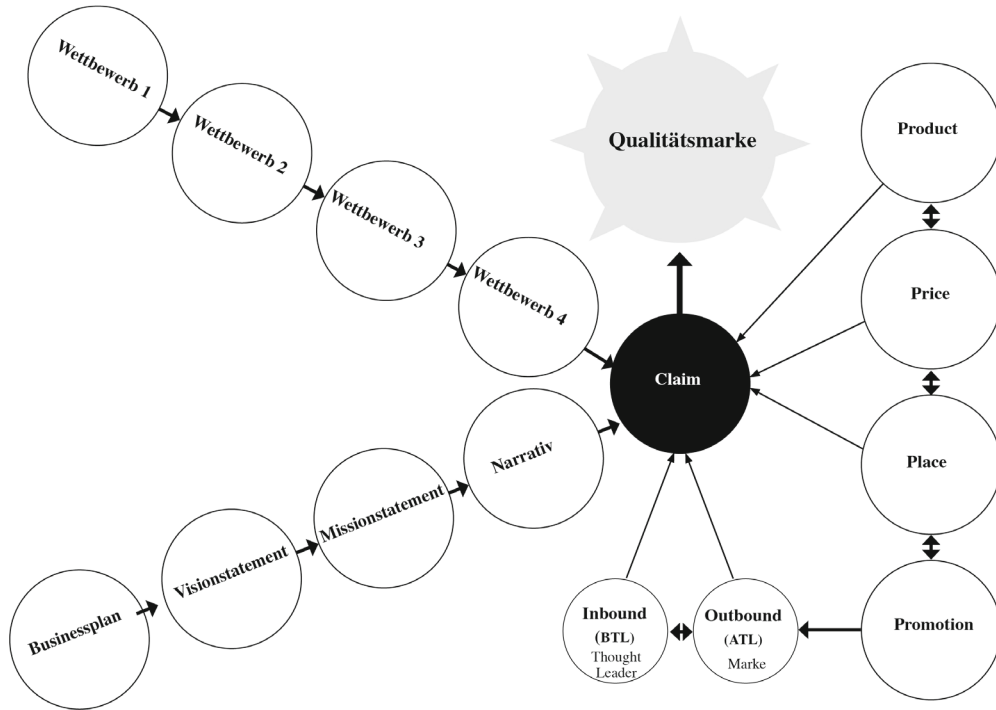
Ein CEO eines Unternehmens für Zertifizierungsdienstleistungen gibt als Vision Statement für sein Unternehmen aus: „Wir wollen uns bis 2026 vollständig digitalisieren.“ Der CEO spricht von einer taktischen Maßnahme, nicht von einer Vision.

Ein anderer Geschäftsführer sagt: „Unsere strategische Ausrichtung ist die konsequente Nutzung der sozialen Medien.“ Dieser Geschäftsführer spricht über eine Taktik. Nicht über eine Strategie.

Ein CEO sagt im Mission Statement: Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, einer der weltweit führenden Produzenten und Anbieter von Unterhaltung und Information zu sein. Wir nutzen unser Markenportfolio, um unsere Inhalte, Dienstleistungen und Verbraucherprodukte zu differenzieren, und versuchen, die kreativsten, innovativsten und profitabelsten Unterhaltungserlebnisse und damit verbundenen Produkte der Welt zu entwickeln.“ Dieser CEO spricht von einer Vision, nicht von einer Mission.

Im Folgenden findet sich eine Seekarte, mit der verantwortungsvolle Unternehmenslenker Kurs in den blauen Ocean setzen.

Die Seekarte in den Blue Ocean



Copyright: Georg Halfar

Der Businessplan

Jede sauber erstellte Marketingstrategie beginnt beim Businessplan. Dieser beschreibt die Geschäftsidee. Er enthält Informationen über Ziele, Strategien, Produkte und Marketing sowie Marktanalysen und finanzielle Prognosen. Er dient als Leitfaden für die Unternehmensentwicklung und überzeugt Investoren von der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells.

Das Vision Statement

Aus dem Businessplan leitet sich die Vision ab und lässt ein Vision Statement formulieren. Das ist eine kurze, prägnante Aussage, die die langfristigen Ziele und den idealen Zustand beschreibt, den ein Unternehmen oder eine Organisation anstrebt. Es formuliert die Zukunftsvision des Unternehmens und dient als Inspiration und Orien-

tierung für Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder. Ein Vision Statement beantwortet die Frage „Wohin wollen wir?“ Es setzt einen klaren, „aspirativen“ Rahmen für die strategische Ausrichtung und Entscheidungsfindung. Der aspirative Rahmen bezeichnet eine Zielsetzung, die ehrgeizige, weitreichende und zukunftsorientierte Ziele umfasst. Dieser Rahmen schöpft das Potenzial einer Person, eines Teams oder einer Organisation aus und inspiriert dazu, über den aktuellen Status hinauszudenken und sich weiterzuentwickeln.

Das Mission Statement

Eine kurze, prägnante Erklärung über den grundlegenden Zweck und die Kernaufgabe eines Unternehmens beschreibt das Mission Statement. Es definiert, „warum“ das Unternehmen etwas tut, für „was“ es das tut und „wie“ es das tut. Es gibt Orientierung für das tägliche Handeln und dient als Leitlinie für Entscheidungen und Aktivitäten. Damit bildet es die Grundlage für die strategische Ausrichtung und die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Ein gut formuliertes Mission Statement stellt sicher, dass alle Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und die Kernwerte des Unternehmens verinnerlichen. Es schafft Klarheit darüber, wie das Unternehmen seine Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder bedienen will und welche grundlegenden Prinzipien dabei verfolgt werden. Dadurch dient das Mission Statement als verbindendes Element, das die Unternehmenskultur stärkt und die Motivation der Mitarbeiter fördert. Es ist die zentrale Aussage, die den Zweck und die Existenzberechtigung des Unternehmens auf den Punkt bringt.

Das Narrativ

Das Narrativ ist die große Geschichte hinter allen kleinen Geschichten, die ein Unternehmen über sich erzählt. Es wird eingesetzt, um Marktteilnehmern eine bestimmte Sichtweise zu vermitteln und kann das Denken und Verhalten von Menschen beeinflussen. Es gibt die Inhalte der Unternehmenskommunikation vor und bildet somit auch die Grundlage für modernes Storytelling und Contentmarketing.

Der Claim

Der Claim ist das zentrale Element, um die Marke im Wettbewerb zu positionieren. Er ist ein kurzer, prägnanter Satz, der die Essenz der Marke merkfähig verdichtet und eine emotionale Verbindung zum Kunden herstellt.

Das Produkt

Im Marketing-Mix dreht sich natürlich alles um das Produkt. Aber es ist auch Instrument der Kommunikation, das maßgeblich zur Markenidentität beiträgt. Es definiert die Marke in den Augen der Verbraucher und bildet die Basis für Preisstrategien, Distributionswege und alle sich davon ableitenden Kommunikationsmaßnahmen.

Der Preis

Der Preis bestimmt die Positionierung eines Produkts im Markt. Er setzt den Anker in der Wahrnehmung. Egal ob hochpreisig oder niedrigpreisig: Eine Qualitätsmarke ist immun gegen Preiskämpfe und erhöht die Rentabilität des Unternehmens. Übrigens: Auch eine Niedrigpreisstrategie kann zu Qualitätsmarken wie Dacia, Aldi und Lidl führen.

Der Verkaufsort

Der „Place“ im Marketing-Mix definiert die „Verfügbarkeit“ des Produktes. Diese stellt nicht nur eine maximale physikalische Verfügbarkeit her, sondern unterstützt auch das Konzept von Byron Sharp, der „mentalen Verfügbarkeit.“ Ein hoher Grad an physikalischer Verfügbarkeit unterstützt die Markenwahrnehmung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden das Produkt bei Kaufentscheidungen als erste Wahl erinnern.

Die Promotion

Die Promotion ist das P im industriellen B2B, das am meisten missverstanden und unterschätzt wird. Sie umfasst im Marketing-Mix alle Aktivitäten, die dazu dienen, die Marke bekannt zu machen und den Absatz zu fördern. Die Kommunikationsziele teilen sich in die beiden Bereiche ATL und BTL.

ATL

ATL steht für „Above The Line“ und beschreibt traditionelle massenmediale Werbemaßnahmen, die sich monologisch an ein breites Publikum richten. Deren wichtigstes Werbeziel ist, die Marke mittels mentaler Verfügbarkeit in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen und sichtbar zu halten. Überzeugung und eine Reaktion ist nicht das Ziel! Jede Aktivität muss sich aus dem Narrativ ableiten lassen können und die Positionierung der Marke einzahlen, die durch den Claim zum Ausdruck gebracht ist. Der Begriff stammt aus der Buchhaltung und bezieht sich auf die Trennung verschiedener Arten von Werbeausgaben. Über der Linie stehen die teuren Werbemaßnahmen. ATL war in der Welt vor dem World Wide Web das Nonplusultra. Generationen

wurden via ATL von Marken geprägt wie Persil, Dr. Oetker oder Marlboro. Die Strategie zum Beispiel für die Marke Marlboro war die Idee von Freiheit und Abenteuer. Wer Freiheit und Abenteuer liebt, raucht Marlboro. Wer das nicht liebt, raucht eben „Milde Sorte.“ Der Mann, der sich als Mann versteht, fühlt sich durch Freiheit und Abenteuer angesprochen.

In Russland hat diese Strategie nicht funktioniert. Mit seinen endlosen Steppen und Tundren ist dieses Riesenreich ein einziges großes Marlboro-Country mit Freiheit und Abenteuer im Übermaß, mit nur wenigen halbwegs glanzvollen Städten. Den Russen treibt die Sehnsucht in die Großstadt. In Russland funktionieren Strategien, die ein kosmopolitisches Leben in Großstädten versprechen. Darum war dort die Marke L&M mit seinem urbanen Lebensgefühl marktführend. Markenstrategen erforschen und verstehen diese psychologischen und soziologischen Zusammenhänge. Sie setzen sich in den Kunden hinein und antizipieren die Wirkung von geistigen Bildern und erschaffen Welten, die durch eine gigantische Werbemaschinerie umgesetzt werden. Mit Erfolg! Sonst würde es diese ATL-Maschinerie nicht geben.

BTL

Below-the-Line (BTL) umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen, die außerhalb der klassischen, breiten ATL-Medienwerbung wie TV, Radio und Print stattfinden. BTL-Instrumente sind meist dialogisch angelegt und somit direkter, zielgerichteter und interaktiver. Vor dem Aufkommen des Internets spielten BTL-Instrumente eine entscheidende Rolle, um spezifische Zielgruppen anzusprechen und eine engere Kundenbindung zu schaffen.

Im BTL-Marketing sind alle Kommunikationsinstrumente zusammengefasst, die sich ideal zum Aufbau von Thought-Leadership eignen, da sie die Bühne bereiten, auf der selbst komplexeste Technologien glaubwürdig kommuniziert werden können, was im ATL-Marketing nicht möglich ist. Fachberichte, Whitepapers, Blogs, Videos etc. bieten eine Fülle an Kommunikationsformen, die den Anspruch oder Claim der Marke untermauern und beweisen, den die Marke in ihrer ATL-Kommunikation erhebt. Damit steht BTL gleichberechtigt auf einer Stufe in der Kommunikationsstrategie mit ATL.

Ein Vision Statement für Armin, den Cherusker

„Ein freies Germanien, ungebrochen im Geist, unbesiegt im Willen! Unsere Zukunft liegt in einer Heimat, die frei von römischem Joch in Würde und Eigenständigkeit erstrahlt. Die Freiheit, die wir heute erkämpfen, wird als ewiges Erbe in den Herzen künftiger Generationen weiterleben. Wir sind die Gründer einer Nation, die sich niemals beugen wird. Wir sind ein Volk, das seine Werte über die Willkür und Fremdherrschaft stellt. Unser Kampf ist der Anbeginn einer neuen Ära, in der unsere Kultur in ewiger Freiheit erblühen und gedeihen wird. Für ein Germanien, das seine eigenen Gesetze schreibt und in den Geschichten der Völker als Bastion der Freiheit besungen wird.“

Ein Mission Statement für Armin, den Cherusker

„Vereint stehen wir, die stolzen Stämme Germaniens, Schulter an Schulter in der heiligen Pflicht, unsere Heimat zu befreien. Die Brukterer, die Marser und all die tapferen Völker unserer Länder, vereinen ihre Kräfte in einem unzerstörbaren Bündnis. Jede Stammeskraft, jede Stärke wird strategisch eingesetzt, um die römische Übermacht zu brechen. Wir kennen den Feind. Wir verstehen seine Strategie. Wir kennen seine Taktiken. Dieses Wissen ist unsere Waffe, schärfer als jedes Schwert. Es wird die Legionen Roms in die Knie zu zwingen. Die Freiheit Germaniens wird das Erbe für unsere Nachkommen sein!“

Ein Narrativ für Armin, den Cherusker

In den Wäldern Germaniens erhebt sich Armin, der Cherusker als Verteidiger der Freiheit seines Volkes. Einst Verbündeter Roms, erkennt er die Bedrohung durch das Imperium und beschließt, sein Volk aus dem unrechtmäßigen römischen Joch zu befreien. Armin vereint die germanischen Stämme – die Brukterer, die Marser und andere – in einem unzerstörbaren Bündnis. Mit kluger Strategie und vielen gut durchdachten Taktiken, die er als Offizier in Rom erlernt hatte, führt er die vereinten Völker Germaniens gegen drei disziplinierte und gut ausgebildete römische Legionen. Das sind 18.000 Mann. In der legendären Schlacht von Teutoburg zerschmettert er diese römische Übermacht und sichert für sein Volk ein freies Germanien. Armin wird zur Legende ein Symbol für Widerstand und Unbeugsamkeit. Sein Erbe ist ein freies Germanien, das in den Geschichten der Völker besungen und auf ewig weiterlebt.

Ein Claim (Slogan) für Armin, den Cherusker

„Für unsere Freiheit. Für eure Zukunft“

„Ich bin der Herr, Dein Gott.“

Das Buch Genesis

Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing

Auf dem Berge Sinai offenbarte uns der Herr die Zehn Gebote. Mit ihnen wies er uns den richtigen Weg. Im Jahre des Herrn 1993 offenbarten Al Ries und Jack Trout allen Marketing-Managern ihre „22 unumstößlichen Gebote im Marketing.“ Mit diesem heiligen Buch wiesen sie Millionen den Ungläubigen in den Führungsetagen der mittelständischen Industrien den Weg zur Qualitätsmarke – und damit zu Erfolg und Ruhm. Und sie missachten es.

Sie die nahmen keine Notiz davon. Noch heute tanzen sie um ihre goldenen Kälber. Das heilige Buch für Marketing-Manager war ein Ladenhüter. Der Econ-Verlag gab die Rechte an die Autoren zurück. Doch die 22 unumstößlichen Gesetze gelten noch immer. Auch im 21. Jahrhundert. Auch im Internet. Auch mit KI. Sie sind universell und allumfassend. Darum unternimmt dieses Buch erneut das biblische Unterfangen einer Offenbarung. Jedoch in einer Fassung, die viele der angestaubt wirkenden Beispiele aus den USA in den 80er-Jahren mit aktuelleren Beispielen aus Deutschland und Europa ersetzt. Das beweist den universellen Charakter dieser 22 Gebote.

Erstes Gebot: Sei Erster

„Es ist besser, Erster sein als besser zu sein“

Wie hieß der erste Mensch, der den Atlantik überflog? Richtig, das war Charles Lindbergh. Wie hieß der zweite Mensch, der das schaffte? Das war Bert Hinkler. Er ist vergessen. Er flog schneller als Charles Lindbergh und verbrauchte weniger Sprit. Alle späteren Atlantikflieger folgten der Hinkler-Route, weil die besser war (Ries, „Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing“, 1993). Wer war der erste Mensch auf dem Mond? Richtig, das war Neil Armstrong. Wie hieß der zweite Mensch auf dem Mond? Die Geschichte im Marketing zeigt, dass in der Regel die erste Marke immer die führende in ihrer Kategorie ist: Mercedes baute das erste Auto. Hertz war die erste Firma, die Autos verlieh. Xerox erfand die erste Kopiermaschine, HP führte den ersten Desktop-Drucker ein, Adidas erfand den Fußballschuh mit Stollen, Hakle erfand das erste Toilettenpapier, Tempo das erste Papiertaschentuch. Es folgen marktführende Marken

wie Microsoft, Apple, Google, Facebook, Amazon, Coca-Cola, Levis, McDonald's, Aspirin, Tesla, Maggi, Melitta, Nutella, Uhu, Q-Tips, Nivea, Tipp-Ex, Post-it, Labello... noch mehr? Allesamt führen noch heute ihre Märkte an, weil sie sich durch das Einführen einer neuen Kategorie für immer an die erste Stelle im kollektiven Gedächtnis der Menschheit eingeprägt haben. Hier sind sie unangreifbar. Das gilt nur im B2C? Nein! Siemens, Bosch, Fein, Kärcher, Liebherr, Linde, Fischer, Stihl, Bayer...sie alle begründeten mit ihren Erfindungen und Errungenschaften als erste neue Produktkategorien.

Das heißt aber nicht, dass der Erste automatisch erfolgreich ist. Erfolgreich kann nur jener sein, der mit seiner Spitzenleistung auf einen ausreichend großen Markt trifft. Dann allerdings kann sich der Pionier nur noch durch sein eigenes Missmanagement selbst schlagen. Aber es kommt noch besser: Oft richtet sich die Reihenfolge der Umsatzhöhen aller Follower-Marken nach der Reihenfolge ihres Markteintritts in dieselbe Kategorie. Das wissen auch Marken wie BMW, Bing, Avis, Pepsi, Burger King, Softies ... Die Wahrnehmung einer Marke als Begründer einer neuen Kategorie und die Marktposition der Follower folgt offensichtlich einem Naturgesetz, dass zwar noch nicht richtig erforscht wurde, aber gilt. Es sollte gerade Ingenieuren und Technikern bekannt sein, was passiert, wenn man sich über Naturgesetze hinwegsetzt. Das Erfolgsgeheimnis für wirkungsvolles Marketing ist seit 1993 durch Al Ries und Jack Trout bekannt: Es ist die Entwicklung von neuen Produktkategorien, um dort die allererste Position zu besetzen. Und was tut unser Mittelstand in Deutschland? Entwickelt er fleißig neue Kategorien? Nein, das tut er nicht. Er verkauft unablässig bessere Produkte.

Zweites Gebot: Mach was Neues

„Wenn du nicht Erster sein kannst, eröffne eine neue Kategorie“

Wie heißt der dritte Mensch, der den Atlantik überflog? Das war Amelia Earhart. Sie wurde weltberühmt (Ries, „Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing“, 1993). In Wiesbaden ist zum Beispiel eine Schule nach ihr benannt. Aber nicht, weil sie als dritter Mensch den Atlantik überflog, sondern weil sie die erste Frau war. Wenn der gute Marketing-Strategist nicht die Nr. zwei in einer Produktkategorie sein kann, hält er Ausschau nach einer neuen Produktkategorie. Er fragt nicht danach, warum sein Produkt besser ist als das der anderen. Er fragt, in welcher neuen Kategorie er der Erste sein kann. Kunden sind sehr aufgeschlossen, wenn eine neue Produktkategorie zur Sprache kommt. Jeder ist daran interessiert zu erfahren, was der Markt an Neuheiten bietet. Nur wenige interessieren sich für das, was besser ist (Ries, Trout, 1993).

Mercedes und andere deutsche Hersteller kämpfen heute massiv gegen die Konkurrenz von Tesla. Baut Tesla bessere Autos? Beileibe nicht. Im ADAC-Test schneidet diese Marke regelmäßig unterirdisch. Tesla ist die Nr. eins in der neuen Kategorie „Elektrofahrzeuge.“ Tesla kann in dieser neuen Kategorie nur sich selbst schlagen. Genau das ist durch die Eskapaden des Besitzers der Marke interessant zu beobachten.

Der VW Golf eröffnete einst die neue Kompaktklasse und war bis vor kurzem der weltweiten Marktführer in seiner Kategorie. Wer hat ihn abgelöst? Selbst den schlimmsten Ladenhüter kann man mit einer neuen Kategorie in einen Sieger verwandeln. Zum Beispiel die Marke Dacia. Dieses „Auto“ erzeugte eine grauenhafte Vorstellung, wenn man es noch aus seiner postkommunistischen Zeit in Transsilvanien kennt. Der Dacia, Sandero war 2024 die neue Nr. 1 (CHIP, 2024). Weil er besser ist? Weil er schöner ist? Nein, weil er eine neue Kategorie eröffnet hat. Heute baut Dacia nicht unbedingt die schönen Autos. Und garantiert auch nicht die besten. Die Marke hat sich als Auto für jene Mensch positioniert, „die keine Statussymbole brauchen.“ In dieser millionenschweren neuen Kategorie ist DACIA klar die Nr. 1. Dieses Beispiel aus der Automobilindustrie zeigt, dass der erste oder prägende Anbieter in einer Kategorie einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil hat, auch wenn Konkurrenten bessere, schönere oder noch günstigere Produkte anbieten.

Apple überholte irgendwann Microsoft als das reichste Unternehmen der Welt. Aber nicht, weil es das bessere Betriebssystem hatte oder bessere PCs oder mit Sicherheit die schönsten PC baut. Apple eröffnete die neue Kategorie „Smartphone.“ Kurz darauf kam Apple mit der neuen Kategorie „Tablet-Computer“ auf den Markt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Konkurrenz abzuhängen. Dell preschte im überfüllten PC-Bereich vor, indem er als erstes Unternehmen Computer per Telefon verkaufte. Heute ist Dell ein Milliardenkonzern. Diese Strategie steht im krassen Gegensatz zur Denkweise im B2B-Pseudomarketing. Das versucht seinen Zielgruppen einzuhämmern, warum ihre Produkte besser sind.

Drittes Gebot: Dringe ins Gedächtnis ein

„Es ist besser, als erster im Sinn zu sein, als erster im Markt zu sein“

Du Mont baute die ersten marktfähigen Fernsehgeräte. Duryea führte in den USA das erste Automobil ein und Hurley die erste Waschmaschine (Ries, 1993). Alle drei Marken existieren nicht mehr. Ist etwas falsch am ersten Gebot? Nein, es gilt. Aber diese Hersteller bestätigen das dritte Gebot. Es ist besser als Erster im Sinn,

als der Erste im Markt zu sein. Besser ausgedrückt: Märkte finden in den Köpfen der Marktteilnehmer statt. Als Pionier erobert man sich den Platz an der Sonne in den Köpfen der Käufer.

Was jedoch allein zählt, ist die Wahrheit, so wie sie die Menschen sehen. IBM war zum Beispiel nicht die erste Firma, die einen Großrechner auf den Markt brachte. Das war Remington Rand. Allerdings folgte IBM der 3. Regel und drang als erster mit massivem Werbedruck in das Gedächtnis seiner Zielgruppen vor und sorgte so für den Eindruck, der Erste zu sein, bevor Remington Brand das konnte. Tausende von Start-ups tappen Jahr für Jahr in die Falle dieses dritten Gebots. Jemand hat sich eine Idee oder ein Konzept ausgedacht, mit der er die Branche auf den Kopf stellen will. Das kann passieren. Das Problem ist nur: Wie bahnt sich diese Idee den Weg in die Köpfe der Käufer?

Die konventionelle Lösung für dieses Problem lautet – Geld. Ja, man braucht Geld für Werbung, für Messen, Pressekonferenzen. Dumm nur, dass diese Auffassung glauben lässt, die Antwort auf alle Marketingfragen sei immer Geld. Sobald sich der Käufer seine Wahrheit gebildet hat, kann jedes Geld der Welt ihn nicht mehr von seinem verhärteten Glaubenssystem abbringen. In diese Falle tappte, wie so oft, Opel. Mit dem Werbefeldzug „Umparken im Kopf“, konzipiert von einer deutschen Top-Agentur(!), hat Opel mit diesem Slogan den Automobilisten in Deutschland mit viel Geld zugerufen: „Ihr seid alle dumm. Ihr kapiert nicht, wie großartig Opel ist.“

Gleich fünf Sterne (Saal, 2014) erhielt diese Kampagne vom bekanntesten Top-Manager in der deutschen Automobil-Industrie: Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Professor für Marketing und Unternehmensführung. Pseudomarketing, konzipiert auf allerhöchstem Niveau, gelobt und vertreten von allerhöchster Stelle.

Viertes Gebot: Die Wahrheit des Kunden zählt

„Marketing ist kein Kampf der Produkte. Marketing ist der Kampf um die subjektive Wahrnehmung“

Mit objektiven Wahrheiten wollen Marketing-Technokraten ihren möglichen Käufern subjektive Vorstellungen austreiben. Sie setzen dabei auf klare Fakten und sind überzeugt, damit eine Veränderung zu bewirken. Ihrer Meinung nach entscheiden die Fähigkeiten des Produkts über Sieg oder Niederlage. Sie sammeln Fakten und betreiben Marktforschung, um das zu belegen. Sie nehmen das Produkt gründlich unter

die Lupe, erkennen sogar einen USP und wännen sich auf der richtigen Seite. Dann ziehen sie ins Gefecht in der Gewissheit, dass ihr besseres Produkt den Kampf um die Gunst der Käufer für sich entscheidet. Das ist ihre Wahrheit. Diese Wahrheit ist eine Illusion. Es gibt kein besseres Produkt. Es gibt nur Ansichten von dem, was besser ist. Die Wahrheit über das Produktes wird geprägt von der Perspektive, aus der es wahrgenommen wird. Nur wer sich mit dem Entstehen von Wahrnehmungen beschäftigt, erkennt irreführende Marketing-Instinkte und kann wirksame Marketingprogramme ableiten.

Erfolgreiche Geschäftsführer denken, ihre Wahrheit sei die einzig richtige, denn ihre Wahrnehmung sei schärfer, ihre Auffassungsgabe präziser, sonst hätten sie keinen Erfolg. Dieses Gefühl der Unfehlbarkeit ist in allen Führungsetagen und bei ihren Marketing-Technokraten weit verbreitet. Erst recht bei denen aus mittelständischen B2B-Unternehmen, weil hier das Verständnis für professionelles Marketing noch weiter weg ist als die Erde vom Pferdekopfnebel. In ihrer Realität verschmelzen Wahrheit und Wahrnehmung so sehr, dass sie das nicht unterscheiden können. Exakt dieser Unterschied entscheidet jedoch über Sieg und Niederlage, nicht das bessere Produkt. Ihre Wahrheiten bilden sich aus Bildern ihrer Wahrnehmung, die ihnen als Realität erscheinen. Ein Beispiel aus der Praxis: Der Vertrieb meldet, dass sich innerhalb der letzten beiden Monate drei Kunden kritisch über ein Produkt geäußert haben. In der Wahrnehmung des Vertriebs erscheint nun dieses Produkt als fehlerhaft. Sie berichten diesen Umstand an die Geschäftsführung, die nun ebenfalls von dieser Wahrnehmung „geframet“ ist. Daraus leitet sie Maßnahmen ab für die Produktentwicklung, geben viel Geld aus und das dafür angeblich notwendige „Marketing.“ Objektiv betrachtet war das ein zufälliges Ereignis, zufällig hervorgerufen durch drei verschiedene Ereignisse. Statistisch betrachtet ist ein zufälliges Aufeinandertreffen von drei ähnlichen Ereignissen häufiger als man denkt. Das vermeintlich fehlerhafte Produkt ist womöglich eine Illusion. Wahrnehmung und Wahrheit fallen weit auseinander.

Falls das Universum tatsächlich existiert, dann existiert diese Wahrheit allein in den Köpfen der Menschen. Diese ist jedoch durch ihre unterschiedliche Wahrnehmung geprägt. Das ist die Realität, mit der sich Marketingprogramme auseinandersetzen müssen. Marketing beeinflusst Wahrnehmungen, um Wahrheiten zu prägen. Aber welche Wahrheit soll das sein? Die Wahrheit eines Experten? Wer ist dieser Experte? Jemand, der nach Auffassung anderer Experten als Experte gilt? Wenn man weiß, wie trügerisch Wahrheit ist, warum diskutiert man im Marketing so viel über Fakten? Warum stützen sich so viele Marketingentscheidungen auf Vergleiche, die sich mit Fakten

untermauern lassen? Warum sind so viele Marketing-Technokraten der Überzeugung, dass sie im Besitz der Wahrheit sind? Das gilt auch für die Wahrheit der Verbraucher. Sobald ein Verbraucher auch nur einen Funken Erfahrung mit einer Produktkategorie hat, geht er sofort davon aus, dass seine Wahrheit die Einzige ist. Meist reicht dafür nur ein einziges negatives oder positives Ereignis. Die Macht der Wahrnehmung ist stärker als die Macht des Produktes (vgl. Halo-Effekt).

Noch ein anschauliches Beispiel von Al Ries und Jack Trout aus der Autoindustrie: Honda, Toyota und Nissan, drei Automarken aus Japan, die in den USA an der Spitze liegen. Der Marketing-Technokrat wird glauben: Der Wettbewerb zwischen diesen Marken basiert auf Qualität, Formgebung, PS und Preisgestaltung. Die drei Marken verkauften damals in den USA identische Modelle wie in Japan und liefern sich dort ein Kopf-an-Kopf Rennen. Wäre Marketing ein Kampf der besseren Produkte, dann müssten sie in den USA dieselben Verkaufszahlen vorweisen wie in Japan. Aber in Japan liegt Honda nicht einmal annähernd auf einem Spitzenplatz. Dort liegt Honda weit abgeschlagen auf Platz drei. Worin besteht der Unterschied? Die Produkte sind die gleichen. Aber die Wahrheit in den Köpfen der Käufer unterscheidet sich in den Kulturen. Wenn man in den USA erzählt, man habe sich einen Honda gekauft, dann käme wohl die Frage: „Einen Civic? Einen Accord? In Japan würde man fragen: Ach, du hast dir ein Motorrad gekauft? In Japan ist Honda ein Motorradhersteller. Dort wollen viele Konsumenten kein Auto von einem Motorradhersteller kaufen. In ihrer Wahrnehmung passt Motorrad und Auto nicht zusammen. BMW in Deutschland hat bei der Wahrnehmung mit der Kombination aus Auto und Motorrad interessanterweise kein Problem. Das beste Auto und die beste Kommunikation werden Honda in Japan nicht von seiner abgeschlagenen Position abbringen. Das sollte auch endlich Opel erkennen. Dazu müsste jedoch die Verantwortlichen zunächst in ihren eigenen Köpfen umparken. Vielleicht hilft künstliche Intelligenz. Mit KI in der Marketing-Abteilung von Opel hätte diese verunglückte Marke eventuell doch noch eine Chance.

Fünftes Gebot: Setz auf ein Schlagwort

„Das wirkungsvollste Konzept im Marketing ist ein Schlagwort, dass in den Köpfen der Käufer gepachtet ist“

Marketing-Technokraten sehen nicht die Notwendigkeit, als Erste ein Wort für sich in Beschlag zu nehmen. Ein dramatischer Fehler. Unternehmen erzielen unglaubliche Erfolge, wenn es ihnen gelingt, den Zielgruppen ein Schlagwort in den Kopf zu setzen. Bitte kein Kompliziertes, denn die schlichten Worte sind die wirksamsten. Man brennt

sich den Weg in ihre Gedanken, indem man die Aufmerksamkeit der Zielgruppen auf ein einziges Wort oder Konzept konzentrieren. Das ist das größte Opfer, dass Wirkungsmarketing den Ingenieuren und ihren Marketing-Technokraten abverlangt. Federal Express war imstande, ein Wort in den Köpfen seiner Zielgruppen zu verankern: „Overnight.“ Das Unternehmen opferte dazu andere Produktlinien und konzentrierte sich nur noch auf die blitzschnelle Lieferung von Haus zu Haus von Dokumenten und Paketen. Trotzdem baute FedEx genau mit dieser Beschränkung seine Dominanz im Markt mit anderen Produkten aus. Marketing-Technokraten ist das bis heute unbegreiflich. Darum haben sie das Schlagwort „Overnight“ wieder entfernt, weil sie ja mehr Produkte an mehr Zielgruppen verkaufen wollen – und haben damit FedEx quasi über Nacht wieder in das Mittelmaß verfrachtet.

In gewisser Hinsicht erleichtert das erste Gebot dem Pionier ein Schlagwort für sich zu pachten. Als Marktführer übernimmt er idealerweise den Begriff, der für die neue Produktgruppe steht. Mit anderen Worten: Der Markenname wird zum Sammelbegriff für die ganze Kategorie. Diesen Führungsanspruch kann ein Unternehmen mit Assoziationstests überprüfen. Man nenne Begriffe wie: Hochdruckreiniger, Kettensäge, Zündkerzen, Kontaktspray, Dübel oder – „Innovation“ (Ries, Trout, 1993). Dann kommen Marken in den Sinn wie: Kärcher, Stihl, Bosch, WD-40, Fischer oder 3 M. Der Fall 3 M ist besonders bemerkenswert: Der Konzern produziert über 50.000 unterschiedliche Produkte auf der Plattform von 47 Technologien und hält mehr als 25.000 Patente. Gleichzeitig ist keine Marke auf der Welt so deutlich mit dem Begriff „Innovation“ assoziiert. Kaum ein Begriff auf der Welt ist so abgegriffen, so verbraucht und sogar missbraucht wie dieser. Eine Dachmarke, die unter sich 50.000 komplett unterschiedliche Produkte und 25.000 Patente in allen möglichen Branchen vereint, hat normalerweise keine andere Chance, als sich in der Allgemeingültigkeit zu verlieren. Normalerweise. Normalerweise würde man 50.000 Produkte in multiple Familienmarken aufgliedern, andere in Einzelmarken und für jede ein Konzept zum Aufbau einer Qualitätsmarke wie „Post-it.“ Das erfordert enorme Kapazitäten. Die kann sich 3 M sparen. Der Marke 3 M ist nämlich das Kunststück gelungen, ein abgegriffenes Schlagwort wie „Innovation“ auf sich zu prägen. 3 M ist der Inbegriff für Innovation. Wenn das kein Marketing-Wunder des heiligen Jürgen ist, dann ist es die Meisterleistung eines Wirkungsmarketings, das weltweit seines gleichen sucht.

Wenn man in seiner Branche nicht in Führung liegt, muss sich das Wort besonders scharf auf seinen Brennpunkt konzentrieren. Noch wichtiger ist: Das Schlagwort darf in dieser Kategorie nicht vergeben sein, sonst macht man Werbung für eine andere

Marke. Es wird nie gelingen, das Schlagwort der anderen Marke für sich „abwerben.“ (Ries, Trout, 1993). Die wirkungsvollsten Worte sind einfach und nutzenorientiert. Egal wie kompliziert das Produkt, egal wie kompliziert der Markt, Wirkungsmarketing konzentriert sich idealerweise immer auf ein Wort, das entweder die Kategorie beschreibt, ein einzigartiges Nutzenversprechen oder eine gegenüberliegende Positionierung. Auch eine Wortkombination ist wirksam, wenn sie prägnant aus wenigen, einfachen Worten besteht. Das schließt aber keineswegs Claims aus wie „Das Statussymbol für alle, die kein Statussymbol brauchen.“ Hier hat ein Meister eine Regel gebrochen. Erfahrungsgemäß entsteht genau hier für die allermeisten Geschäftsführungen und Marketing-Technokraten das allergrößte Problem. Sobald man sich auf einen Begriff konzentriert, der auf den Markenkern abzielt, fallen zwangsläufig Produkte aus dem äußeren Kreis im Portfolio heraus. Vertrieb und Marketing-Technokraten schlussfolgern daraus, dass diese Produkte nicht mehr verkauft werden. Die Ingenieure und Technokraten in den Geschäftsführungen geben ihnen recht. Sie suchen nach einem neuen Begriff und stellen fest: Den gibts nicht. Sodann einigen sich alle übereinstimmend auf einen Oberbegriff, der so allgemein gehalten ist, dass er nun austauschbar geworden, das Wesen des Unternehmens oder des Produktes nicht mehr trifft. Das Projekt Qualitätsmarke ist gestorben, bevor es begonnen hat. Die Marketing-Technokraten haben eisenhart zugeschlagen. Mit ihrem unheilvollen Werk fügen sie ihrem Unternehmen enormen Schaden zu. Trotzdem setzen ihre Karriere unvermindert fort, weil niemand in ihren Unternehmen die Zusammenhänge versteht.

Der heilige Jürgen

Weil die Wirkung von Kommunikation auf das Unterbewusstsein in der mittelständischen Industrie-Kommunikation vollständig ignoriert wird, sind die dort beschäftigten Marketing-Technokraten noch nie auf den Begriff „Halo-Effekt“ gestoßen. Vielleicht die Studierenden unter ihnen, aber sie können nichts mit ihm anfangen und haben nie verstanden, was er alles für eine Marke leisten kann. Wenn sogar die Technokraten bei Opel den Halo-Effekt verstehen, kann es nicht schwer sein. „Halo“ ist das englische Wort für „Heiligenschein.“ Einen solchen Heiligenschein trägt auch Jürgen Klopp. Der wurde ihm von der Öffentlichkeit aufgesetzt. Er ist ein absoluter Sympathieträger. Ein toller Typ. Die Engländer lieben diesen Deutschen vermutlich noch mehr als die Deutschen. Nochmal: Engländer lieben einen Deutschen! Das ist in der Tat ein Wunder. Er ist seine eigene Marke, gerade und erst recht, weil er seine Macken, Ecken und Kanten hat und den Schiedsrichtern oft seine gebleichten Zähne zeigte. (vgl. Brand-Character). Die Angebote für millionenschwere Werbeerträge werden ihm zeitlebens

nie ausgehen. Aber warum nur? Weil der Halo-Effekt mächtig ist und mächtig wirkt.

Der Halo-Effekt ist eine mächtige Waffe. Womöglich neben der ständigen Wiederholung mit der stärksten Wirkung im Marketing. Womöglich hat der heilige Jürgen als Markenbotschafter von Opel das längst fällige Ableben der Marke Opel verhindert oder enorm verzögert. Allein dafür verdient er die Anbetung aller Opelianer. Sicher hat man ihm bei Opel Altäre eingerichtet. Der heilige Jürgen vollbringt seine Wunder auch für Finanzprodukte, Bier, Kosmetik und Sportartikel. Kein Unternehmen gäbe so vielen Millionen für den heiligen Jürgen aus, wenn er sein Geld nicht nachweislich wert wäre. Halleluja. Auch andere Prominente verdienen viel Geld mit dem Halo-Effekt. Dieser ist eine aus der Sozialpsychologie bekannte kognitive Verzerrung. Dabei schließt man von bekannten Eigenschaften einer Person auf ihre unbekannten Eigenschaften. Beispiel: Person A findet Person B sympathisch. Person A findet alle Menschen sympathisch, die großzügig sind. Wenn der Halo-Effekt wirkt, nimmt Person A nun an, dass die ihr sympathische Person B großzügig ist, ohne dafür irgendeinen Hinweis zu haben. Übertragen auf die Marke Opel: Die Öffentlichkeit findet Jürgen Klopp sympathisch. Die Öffentlichkeit findet auch Autos großartig. Wenn der Halo-Effekt wirkt, nimmt die Öffentlichkeit nun an, dass Jürgen Klopp die Autos von Opel großartig findet, ohne einen Hinweis dafür zu haben. Kaum zu glauben. Selbst die rationale Überlegung, dass der heilige Jürgen seine Sympathie gegenüber Opel nur gegen hohe Gagen äußert, bringt die Öffentlichkeit nicht davon ab. So viel zur Rationalität in der Werbung. Und wer nun einwendet, dass der Halo-Effekt nur im B2C wirkt, der sollte sich dessen besser nicht zu sicher sein.

Zurück zum Thema „Schlagwort.“ Wie wirkt der Halo-Effekt im B2B? Sicher nicht, in dem man zum Beispiel Dwayne „The Rock“ Johnson als Werbebotschafter für Rohrbiegemaschinen einsetzte. Das kostete vermutlich mehr, als das Unternehmen wert ist. Nein, das funktioniert anders: Mit dem Halo-Effekt überträgt sich – in der Wahrnehmung der Kunden – die Kernkompetenz aus dem innersten Markenkern auf die äußeren Kreise im Produktportfolio. Und prägt so ihre Wahrheit. Je konzentrierter sich die Qualitätsmarke auf ihre inneren Werte verdichtet, desto weiter reicht ihre Wirkung in die äußeren Bereiche der Markendehnungszonen nach Kapferer. Bei der Konzeption eines starken Schlagwortes darf man sich nur auf den innersten Kern der Marke konzentrieren. Je konzentrierter, je verdichteter, je einzigartiger, um so besser. Mithilfe nur eines einzigen starken Schlagworts baut Wirkungsmarketing die Qualitätsmarke auf. Damit bewegt man Milliarden, wie das nächste Beispiel zeigt:

Sechstes Gebot: Klau kein Schlagwort

„Zwei Marken können nicht gleichzeitig dasselbe Schlagwort in den Köpfen der Konsumenten für sich besetzen“

Sobald ein Schlagwort eine Position in den Köpfen der Konsumenten eingenommen hat, scheitert jede Anstrengung einer anderen Marke, diesen Begriff für sich in Besitz zu nehmen. Man kann eine Meinung nicht ändern, sobald die Meinung einmal gebildet ist. Schlimmer noch: Sobald man es trotzdem versucht, bestätigt man die Markt-Position des Konkurrenten und gibt dessen Konzept zusätzliches Gewicht. Das musste auch FedEx erleben. Nachfolgende Marketing-Technokraten gaben dem Konzept „Overnight“ irgendwann den Laufpass und versuchten stattdessen DHL das Wort „Worldwide“ wegzunehmen (Ries, Trout, 1993). Früher schmückte das Wort Overnight alle Briefumschläge von FedEx. Das neue Schlagwort, das nun in der Kommunikation von Federal Express Werbung auftauchte, war „Worldwide.“ Kann Federal Express tatsächlich diesen Begriff für sich als Positionierung nutzen? „Worldwide“ hat sich bereits ein Rivale einverleibt. Und das ist kein anderer als DHL Worldwide Express. Der Begriff steckt sogar im Namen von DHL. Das Konzept dazu: Zustellung in alle Länder der Welt. Um eine Marke erfolgreich zu positionieren, muss sie sich klar vom Wettbewerb abgrenzen. Das gelingt dem Unternehmen nicht, wenn es sich dasselbe Schlagwort aneignen will, dass bereits eine andere Marke erfolgreich machte (Ries, Trout, 1993).

Die Marke Volvo hat das Wort „Sicherheit“ für sich gepachtet. Viele andere Automobilfirmen, einschließlich Mercedes, stürzten sich mit unzähligen Marketingkampagnen auf das „Sicherheitskonzept.“ All diese Kampagnen sind heute vergessen. Was bleibt, ist das Bewusstsein, dass es wahre Sicherheit nur in einem Schwedenpanzer geben kann. Keine Automarke konnte je die Botschaft „Sicherheit“ zu seinen Gunsten besser in den Köpfen der Kunden verankern, wie es Volvo einst gelang. Wer Sicherheit will, kauft Volvo. Wer Mercedes, BMW oder Audi kaufen will, hat andere Gründe. Opel brachte das Kunststück fertig, sogar zwei Schlagworte zu stehlen und übernahm die beiden Begriffe „Freude“ von BMW und „Technik“ von Audi. So entstand der Claim „Freude durch Technik.“ Ein echter Geistesblitz. Das passt gut zu Opel, denn der Blitz ist immerhin das Logo von Opel. Wollte der Vorstand von Opel die Aufmerksamkeit auf sein Logo lenken, um damit „Schnelligkeit“ zu kommunizieren? Aber die Verbraucher konnten wohl einen blitzgescheiten Gedanken wie diesen nicht schnell genug entschlüsseln. Gott sei Dank verschwand der Claim „schnell wie der Blitz“ wieder von der Bildfläche.

„Marktforschung“ ist ein Begriff, der die Marketing-Technokratie fasziniert. Diese stellt bekanntlich gerne ihre Kunden in den Mittelpunkt. Dazu bilden sie Gruppen, machen Brainstormings und werten Fragebögen aus. Das Ergebnis ist das, was der Kunde will. Also müssen wir ihm das geben, was er will. Wenn die Kunden Wert auf Freude legen und überlegene Technik bevorzugen, dann müssen wir das hervorheben, richtig? Falsch. Was die Marktforscher nicht erzählen: Diese Begriffe sind besetzt. Der Marketing-Technokratie ist das egal. Ihre Theorie: Wenn man nur genug Geld ausgibt, kann man eine Idee für sich belegen, richtig? Falsch!

Siebtes Gebot: Kenn deinen Platz auf der Leiter

„Ihre Strategie hängt von der Stufe auf ihrer Leiter ab“

Das erste Ziel im Marketing ist, in der Wahrnehmung, ein Pionierprodukt in einer neuen Kategorie zu sein. Das funktioniert nicht immer. Oft ist man die Nr. zwei, gar die Nr. fünf oder ein Newcomer. Keine Panik! Noch ist nichts verloren. Nicht alle Produkte sind gleich geschaffen. Kunden halten sich an eine mentale Hierarchie in der Erinnerung, wenn sie Kaufentscheidungen treffen. Jede Kategorie hat ihre eigene Produktleiter. Auf jeder Stufe steht ein Markenname. Die Größe des Marktes bestimmt die Länge der Leiter. Die Anzahl der Sprossen und das Involvement entscheiden über die Höhe der Sprosse auf der Leiter. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Relevant-Set. Die Leiter ist eine anschauliche Analogie für das Verständnis von sehr kritischen Aspekten im Wirkungsmarketing und des Relevant-Sets der Zielgruppen. Bevor man mit Marketingaktivitäten beginnt, sollte man sich fragen: Wo stehen wir auf der Leiter? Ganz oben? Auf der zweiten Stufe? Oder sind wir erst gar nicht drauf? Dann sollte man sicherstellen, dass sich das Marketingprogramm entsprechend ausrichtet. Dieses Prinzip gilt in allen Märkten. Natürlich auch im B2B. Man sollte die Marketingstrategie davon abhängig machen, wie schnell man ins Bewusstsein der Verbraucher vordringt und welche Stufe der Leiter man folglich besetzt. Je höher, desto besser, versteht sich. Ein praktisches Beispiel aus dem Mietwagenbereich kann das verdeutlichen: Hertz war und ist weltweit als erste Marke in dieser Branche in den Köpfen der Kunden verankert. Hertz steht auf der obersten Stufe. Avis auf der Zweiten. National ist die Nr. drei in den USA.

Jahrelang rühmte sich Avis als die Marke mit der besten Service-Qualität. Eine Kampagne von Avis warb mit dem Slogan: „Die Besten in der Mietwagenbranche.“ Die Leser sahen die Anzeige und fragten sich: „Wie kann das sein, dass sie die Besten sind, wenn sie auf meiner Leiter nicht oben stehen?“ Hier entstand eine kognitive Disso-

nanz. Die Kampagne floppte. Daraufhin entschied sich Avis für eine Strategie, die bis heute als der Marketing-Klassiker schlechthin gilt, wenn es um die Position als Nr. zwei im Markt geht. Das Unternehmen erkannte seine Position auf der Erfolgsleiter und bewarb sich mit dem Narrativ: „Avis ist die Nr. zwei bei Mietwagen. Aber warum mit uns? Weil wir härter arbeiten.“ Avis verdichtete dieses Narrativ auf den Claim: „We try harder.“ Indem sich Avis als Nr. zwei positionierte und betonte, dass sie sich mehr anstrengen würden, um die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten, schufen sie eine eindrückliche Botschaft.

Der Slogan half Avis, sich von der Konkurrenz abzuheben und ihre Marktposition zu stärken. Nachdem Avis dreizehn Jahre in Folge Verluste einfuhr, verzeichnete das Unternehmen plötzlich beachtliche Gewinne. Kurz darauf wurde Avis von ITT gekauft. Die neuen Marketing-Technokraten von ITT verstanden aber nicht die Zusammenhänge in diesem intelligenten Wirkungsmarketing und präsentierten einen neuen Claim: „Avis wird Nr. eins.“ Das wollten die Kunden wieder nicht glauben, denn auf ihrer Leiter stand Avis nun erst recht nicht ganz oben. Diese Kampagne war ein Misserfolg. Natürlich. Marketing-Technokraten interpretierten das Konzept „Positionierung“ stets falsch. Das tun sie immer. Sie glaubten, Avis sei nun erfolgreich, weil es besseren Service bot. Das war aber nicht der Grund für den Erfolg. Avis erkannte seine Position und stellte einen klaren Bezug zu dieser Position her. Wer dieses Konzept übernehmen will, muss zunächst seine Marktposition auf einer unteren Stufe eingestehen und einen glaubwürdigen Bezug dazu herstellen. Das ist die hohe Schule. Dann kann man unter Umständen auch die Nr. eins überholen. Aber nur was Umsatz- oder Verkaufszahlen angeht. Nicht in den Köpfen.

Die Positionen in den Köpfen der Menschen sind für immer in Stein gemeißelt. Das menschliche Gehirn arbeitet selektiv. Käufer nutzen ihre eigenen Rangordnungen, um zu entscheiden, welche Informationen sie behalten und welche sie ignorieren. Informationen akzeptiert unser Gehirn nur dann, wenn sie in sein Relevant-Set zu einer bestimmten Kategorie mit der Reihenfolge der Produkte übereinstimmen. Alles andere wird ignoriert. Zurück zum Beispiel Mercedes. Wer erinnert sich an einen Werbespot von Mercedes, indem es um Sicherheit ging? Niemand streitet je ab, dass Mercedes allerbeste Sicherheitssysteme anbietet. Doch das Konzept Sicherheit ist bei Volvo auf der höchsten Stufe der Leiter. Volvo hat als erste Auto-Marke der Welt den Dreipunkt-Sicherheitsgurt eingeführt.

1959 entwickelte der Volvo-Ingenieur Nils Bohlin das Design für den Dreipunkt-Sicherheitsgurt, das sowohl über die Schulter als auch über den Schoß reicht. Volvo führte diesen neuen Gurttyp in seine PKWs ein und gab das Patent für die gesamte Autoindustrie frei, um die Sicherheit auf den Straßen allgemein zu erhöhen. Was für ein Schachzug. Wirkungsmarketing auf allerhöchstem Niveau. Chapeau. So ein mutiger Schritt käme einem Marketing-Technokraten niemals in den Sinn. Damit erschuf Volvo seine eigene Kategorie – und steht bis heute für immer ganz oben auf der Leiter „Sicherheit.“ Dieser Markt zielt auf Eltern, die sich um ihre Kinder sorgen. Wie groß mag dieser Markt wohl sein?

Die Anzahl der Stufen in einer Kategorie hängt auch davon ab, ob es sich um ein High-Interest oder ein Low-Interest Produkt handelt. Produkte für den täglichen Bedarf wecken großes Kaufinteresse und haben viele Leitern mit vielen Stufen. Da sind schnelldrehende Produkte wie Cola, Zahnpasta oder Müsli. Produkte für den persönlichen Stolz – wie Autos, Uhren oder Kameras – wecken ebenfalls viel Interesse, obwohl sie nur gelegentlich gekauft werden. Sie haben hohes Interesse und damit ebenfalls viele Stufen. Investitionsgüter im B2B werden seltener gekauft und haben entsprechend wenig Stufen. Manchmal ist die eigene Kategorie zu klein.

Dieses siebte Gebot verdeutlicht die immense Bedeutung der Markenpositionierung in den Köpfen der Konsumenten. Die „Produktleiter“ ist nicht nur ein theoretisches Konzept. Es ist ein entscheidendes Werkzeug, um Strategien auszurichten und sich in einem wettbewerbsintensiven Markt zu behaupten. Die Kunst besteht darin, die eigene Position auf dieser Leiter zu erkennen, sie zu akzeptieren und strategisch darauf zu reagieren. Erfolg bedeutet nicht unbedingt, immer an erster Stelle zu stehen. Erfolg bedeutet, seine Marktposition optimal zu nutzen.

Achtes Gebot: Sei Zweiter (wenn du nicht Erster sein kannst) **„Auf lange Sicht entwickelt sich jeder Markt zu einem Rennen zwischen zwei Zugpferden“**

Das achte Gebot von Ries und Traut gilt grundsätzlich in allen Märkten. In B2C-Märkten kann man es allerdings leichter beobachten, weil in diesen Märkten in der Regel Einzel- oder Familienmarken mit einem klar strukturierten Angebot dominieren. In den B2B-Märkten, oft mit vielen Dachmarken, ist das nicht so einfach. Das Verständnis dieser Zusammenhänge im B2B wird aber durch das achte Gebot enorm erleichtert.

In der Metallverarbeitungsindustrie gibt es verschiedene Segmente, und der „Marktführer“ kann je nach Segment und geografischer Region variieren. Wenn man über den Stahlmarkt spricht, ist ArcelorMittal definitiv einer der größten Stahlhersteller weltweit und kann als Marktführer in Bezug auf Produktionsvolumen betrachtet werden.

Unternehmen wie ThyssenKrupp und Salzgitter sind bedeutend im Stahlmarkt, jedoch sind sie auf globaler Ebene nicht so dominant wie ein Gigant wie ArcelorMittal, der weltweit führend ist. ThyssenKrupp konzentriert sich stark auf hochwertige Stahlprodukte und hat eine breite Palette an Dienstleistungen und Produkten, die weit über den traditionellen Stahl hinausgehen, einschließlich Komponenten für die Automobil- und Maschinenbauindustrie. Salzgitter ist ebenfalls ein wichtiger Akteur, insbesondere im Bereich Flachstahl und Röhrenprodukte, und legt seinen Fokus auf Innovationen und Nachhaltigkeit.

Bei der Bewertung von „Marktführerschaft“ ist der Kontext wichtig. Eine Marke kann in einem spezifischen Segment oder in einer Region führend sein, während ein anderes Unternehmen in einem anderen Segment die Region dominiert. Es ist auch wichtig, verschiedene Kriterien für die Führung zu berücksichtigen wie Produktionsvolumen, Umsatz, Technologieinnovation, Marktanteil. Das verkompliziert das Markenmanagement. Aber die Tatsache, dass im B2B permanent einzelne Firmenteile abgestoßen und von anderen aufgekauft werden, hat in vielen Fällen damit zu tun, dass bestimmte Bereiche nach einer Marktkonsolidierung nicht zur Nr. eins oder zur Nr. zwei geworden sind.

Die Nr. drei oder andere Nischenanbieter werden dann eine Weile von anderen erfolgreichen Segmenten der Dachmarke oder deren Spitzenpositionen in anderen Weltregionen mitgetragen. Irgendwann werden sie von einer der ersten Marke im Markt übernommen. Wer als Marketingmanager in einem verzweigten Geflecht aus Dachmarken, Untermarken, Segmenten und Regionen aktiv ist, sollte jeden Teilmarkt als eigenes Marken-Universum betrachten, in dem immer alle 22 Gebote gelten und dabei speziell das Achte zu raten ziehen (Ries, Trout, 1993).

In der Frühphase einer neuen Produktkategorie ist sie eine Leiter mit vielen Stufen. Ganz allmählich, im Laufe der Zeit hat diese Leiter nur noch zwei Stufen (Ries, Trout, 1993). Bei Discountern denkt man an Aldi und Lidl, bei Verkehrsflugzeugen an Boeing und Airbus, bei Turnschuhen an Nike und Adidas, bei Betriebssystemen an Microsoft und Apple, bei Smartphones an iPhone und Samsung oder bei Oberklasseautos an

Mercedes und BMW. Die Nr. drei Audi ist eine Ausnahmeerscheinung. Wenn man das Marketing aus einer langfristigen Perspektive betrachtet, stellt man fest, dass viele Schlachten zu guter Letzt in einem titanischen Kampf zwischen zwei starken Marktteilnehmern enden (Ries, Trout, 1993). Früher gab es oft drei renommierte Marken eines bestimmten Produkts.

Die führende Marke hielt dann einen Marktanteil von 60 Prozent, die Zwei hatte 25 Prozent und die Nr. drei hielt sechs Prozent. Den Rest des Marktes teilten sich meist Händlermarken oder weniger bekannte Marken. Diese Marktanteile sind jedoch instabil, sodass im Laufe der Zeit der Marktführer oft Anteile verliert, während die Nr. zwei an Volumen gewinnt. In einem gesättigten Markt ist der dritte Platz eine Position, in der es oft schwierig wird. Auf lange Sicht wird das Marketingrennen von zwei Marken bestritten. Marketing ist dann ein Spiel, in dem nur zwei Teilnehmer mitmischen. Der Zeitrahmen kann hierbei sehr variieren, je nach Markt. In manchen Märkten geschieht dies in nur wenigen Jahren, in anderen Märkten kann dieser Prozess mehrere Jahrzehnte dauern (Ries, Trout, 1993).

Sind solche Verläufe überall vorprogrammiert? Natürlich nicht. Es gibt andere unumstößliche Gebote, die ebenfalls Einfluss haben. Wirkungsmarketing in Kombination mit Spitzenleistung hat großen Einfluss auf Marktpositionen, sofern es mit den festen Geboten im Marketing übereinstimmt. Das zeigt das Beispiel Audi als starke Drei. Als schwache Drei wird man wahrscheinlich keine großen Fortschritte erzielen, wenn man gegen die beiden starken Marktführer antritt. Allerdings kann man sich eine gewinnträchtige Marktnische suchen (Ries, Trout, 1993). Im Markt für ERP-Systeme dominieren SAP und Oracle. Sage behauptet sich in diesem Kampf als Nr. eins durch spezielle ERP-Lösungen für den Mittelstand. IFS bietet ERP-Lösungen speziell für die Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung sowie Energie und Versorgung. Kleinere Anbieter überleben, wenn sie für sich vom großen Hauptmarkt neue Unter-Kategorien abzweigen und sich hier in der Wahrnehmung der Kunden an die erste oder zweite Position bringen. Dann beginnt das Spiel von vorne.

Die Erkenntnis, dass sich jeder Markt auf lange Sicht zu einem Rennen zwischen zwei starken Rennpferden entwickelt, ist sehr wertvoll. Denn sie hilft, die eigene Position zu erkennen und eine ureigene Marketing-Strategie entsprechend zu planen. Sie schützt außerdem vor blinder Überheblichkeit. Es passiert oft, dass man nicht klar bestimmen kann, wer die Nr. zwei ist. Was dann geschieht, hängt vom Geschick der Rivalen im Wettbewerb ab. Erfolgreiche Marktteilnehmer findet man immer auf den

beiden obersten Stufen der Leiter. Das Marktsegment bestimmt die Größe der Leiter. Jack Welch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender und Konzernchef von General Electric GE, sagte einmal: „Unternehmen, die in ihren Märkten die Nr. eins oder Nr. zwei sind, haben eine Chance im weltweiten, harten Wettbewerb. Unternehmen, denen dies nicht gelang, wurden oft konsolidiert, geschlossen oder verkauft“ (Ries, Trout, 1993).

Diese Denkweise hat Unternehmen wie Siemens zu den Machtzentren gemacht, die sie heute sind. In vielen Produktkategorien belegt Siemens die Plätze Eins oder Zwei. In der Frühphase, wenn sich ein Markt noch entwickelt, erscheinen auch die Positionen Drei und Vier attraktiv. Der Absatz steigt. Neue Kunden mit wenig Produktkenntnissen drängen auf den Markt. Sie wissen oft nicht, welche Marken führend sind, und greifen daher zu denen, die interessant erscheinen – oder als erste erinnert werden. Nicht selten sind das Produkte, die den dritten oder vierten Platz im Markt einnehmen. Mit der Zeit sammeln Kunden Informationen und Erfahrungen. In der Wahrheit des Kunden, kämpfen die besseren Produkte um den ersten Platz. Sodann denken Kunden: Die Besten müssen die Ersten sein. Diese Denkweise fördert die beiden führenden Marke (Ries, Trout, 1993).

Neuntes Gebot: Sei anders

„Wenn Sie auf den zweiten Platz abzielen, wird Ihre Strategie vom Marktführer bestimmt“

In jeder Stärke verbirgt sich eine Schwäche. Wenn der Marktführer seine Muskeln spielen lässt, kann der Zweitanwärter das Blatt zu seinen Gunsten wenden. So wie ein Ringer den Angriff seines Gegners aushebelt und zu Fall bringt, wandelt man als Unternehmen die Stärken des Marktführers in Schwächen um. Will man fest auf der zweiten Stufe der Leiter stehen, muss man das Unternehmen an der Spitze genau untersuchen: Wo sind seine Stärken und wie kann man diese in eine Schwäche umwandeln? Man muss den Schlüsselmerkmalen des Marktführers auf den Grund gehen und dann dem Kunden ein Kontrastprogramm bieten. Mit anderen Worten: Man sollte nicht versuchen, besser zu sein, sondern anders zu sein. In diesem Kampf treten meist die Aufstrebenden gegen die bewährten Marken an (Ries, Trout, 1993).

In jeder beliebigen Produktkategorie scheint es zwei Käufertypen zu geben: All jene, die beim Marktführer kaufen wollen und jene, die das nicht wollen. Ein Anwärter auf Platz zwei muss einen Weg finden, die zweite Gruppe anzusprechen. Anders gesagt: Positioniert man sich gegenüber dem Marktführer, entzieht man allen anderen An-

wärtern auf die Position zwei die Grundlage. Marketing-Technokraten auf dem zweiten Platz eifern in der Regel dem Marktführer nach und wollen besser sein. Dies ist, wie schon oft erwähnt, ein Fehler. Marketing-Könnern positionieren ihre Marke als Alternative. (Ries, Trout, 1993). Das 9. Gebot geht man in zwei Schritten an: Zuerst identifiziert man die Schwäche des Gegners. Die muss auch für den Kunden sichtbar sein. Dann hebt man sich positiv davon ab. Ein Beispiel aus dem B2C von Ries und Trout: Als Becks Amerika erobern wollte, hatte die Marke ein Problem. Sie konnte nicht behaupten, das erste Importbier auf dem Markt zu sein – das war Heineken. Und sie konnte sich nicht als das erste Importbier aus Deutschland positionieren. Das war Löwenbräu. Becks löste das Problem, indem es die Marke Löwenbräu um positionierte. Das Narrativ: „Sie haben das deutsche Bier probiert, das in Amerika am beliebtesten ist. Jetzt probieren Sie das deutsche Bier, das in Deutschland am beliebtesten ist.“ Becks verzeichnet heute in den USA den zweitgrößten Umsatz aller europäischen Biermarken. Beim Thema Bier vertrauen die Amerikaner mehr dem deutschen Geschmack als ihrem eigenen. Marketing ist oft ein Kampf um Legitimität. Eine gute Nr. zwei kann es sich nicht leisten, zurückhaltend zu sein. Wenn man es versäumt, sich auf die Nr. eins zu konzentrieren, zeigt man nicht nur dem Marktführer, sondern auch dem Rest der Konkurrenz seine Schwachstellen (Ries, Trout, 1993).

Ein Beispiel, das der Becks-Strategie im mittelständischen Technologiebereich in Deutschland entsprechen könnte, ist schwieriger zu identifizieren. Klare Marketingstrategien wie diese sind in den verflochtenen Märkten und Unternehmensstrukturen der Industrie und lassen sich nicht immer direkt übertragen. Das Prinzip hinter der Strategie von Becks, die Neupositionierung gegenüber einem führenden Konkurrenten ist überall möglich, sicher auch im deutschen Mittelstand. Wenn man sich die Konkurrenzsituation ansieht, gibt es viele Anbieter auf globaler Ebene, gegenüber denen man eine solche Taktik anwenden kann. Wittenstein SE ist ein Unternehmen, das sich auf Antriebstechnik spezialisiert hat. Insbesondere ist das Unternehmen für seine Planetengetriebe und elektromechanischen Antriebssysteme und zugehörige Technologien bekannt. Ein prominenter Wettbewerber ist zum Beispiel die japanische Firma Harmonic Drive, die für ihre speziellen Getriebe bekannt ist. Wittenstein SE hat es geschafft, sich gegenüber Harmonic Drive als Premium-Hersteller von Antriebstechnik mit deutscher Ingenieurskunst zu positionieren. Die Marke hat die deutsche Herkunft und die damit verbundenen Qualitäts- und Innovationsstandards als Alleinstellungsmerkmal genutzt, ähnlich wie Becks dies mit dem deutschen Biergeschmack getan hat.

Zehntes Gebot: Teile und herrsche

„Im Laufe der Zeit teilen sich Kategorien, und es entstehen mehrere Segmente“

Ähnlich wie Amöben, die sich durch Zellteilung vermehren, könnte man den Markt als ein Meer von Kategorien betrachten, dass sich ständig teilt und ausdehnt. Eine Kategorie startet ursprünglich als fest gefügte Einheit, wie zum Beispiel die Kategorie „Computer.“ Im Laufe der Zeit spaltet sich dieser Markt in weitere Segmente auf: Großrechner, Quantenrechner, PCs, Laptops, Tablettts, Convertibles, Spielkonsolen, Smartphones und Smartwatches. Auch das Auto startete einmal als fest gefügte Einheit. Später teilte sich der Markt auf in Kategorien wie Kleinwagen, Kompaktklasse, untere Mittelklasse, obere Mittelklasse, Oberklasse, Luxusklasse, Roadster, Sportwagen, Minivans, Cabrios, Hybride, Elektrofahrzeuge und Wasserstoffantriebe und EVs. Als in Deutschland das Fernsehen eingeführt wurde, gab es nur die ARD mit einem Marktanteil von 100 %. Dann kam in der Kategorie „Öffentlich-Rechtlich“ das ZDF als die Nr. zwei hinzu. Das ZDF kannte offensichtlich seine Stufe auf der Leiter und ist sechzig Jahre später unabhängig von Einschaltquoten immer noch die Nr. zwei. Das macht aber nichts, denn an zweiter Position lebt es sich ausgezeichnet, „denn mit dem Zweiten, sieht man besser.“ Selbst ProSieben hat sich auf der Fernbedienungstastatur 7 (von 10) sehr gut positioniert, weil es in dieser Kategorie inzwischen Hunderte Anbieter gibt. Heute haben wir auch Privatsender, Kabelanbieter, Nischen-Programme, Pay-TV und Streamingdienste. Jedes Segment ist eine eigenständig abgegrenzte Einheit. Jedes Segment hat seine Eins, Zwei, ...? Anstatt dieses Konzept der Teilung zu verstehen, halten viele Führungskräfte am naiven Glauben fest, man könne die Kategorien auch miteinander kombinieren. „Synergieeffekte nutzen“ gehört noch immer zur Lieblingsphrase vieler Manager überwiegend aus dem industriellen B2B.

So auch einst von Spitzenmanager Edzard Reuter, dem ehemaligen Vorstandschef von Mercedes. In den 90er-Jahren war er der bekannteste Top-Manager in Deutschland. Er schaffte den Sprung an die Spitze von Daimler, indem er den Aufsichtsräten einredete, Deutschlands erfolgreichster Autobauer müsse sich zu einem integrierten Technologiekonzern wandeln, bei dem es von der Waschmaschine bis zum Verkehrsflugzeug alles zu kaufen gibt. Er kaufte AEG und DASA mit Dornier und MBB. Das Ergebnis: Die Gewinne stürzten ab. Der Konzern musste sich in Folge mehrfach umorganisieren. Sieben Jahre nach Reuters Übernahme hatte sich das Vorzeigeunternehmen Mercedes unter seiner Verantwortung noch immer nicht erholt. Auch AEG schrieb weiterhin rote Zahlen. Bei der DASA kam es zu Massenentlassungen. Nicht viel besser erging es dem CEO von Mannesmann, Werner H. Dieter. Mit teuren Zukäufen von

deutschen Traditionsunternehmen wie Fichtel & Sachs, Boge und VDO halbierten sich die Gewinne von Mannesmann (Oger, 1992). Die traditionsreiche Marke Mannesmann ist lange passé. Danke, Herr Dieter. Sie sind sicher ein ausgezeichnete Ingenieur.

Wenn der Marktführer seine dominierende Stellung behalten will, bleibt ihm nur eine Möglichkeit: Er muss jedem Kind einen eigenen Namen geben und seine Markenstrategie auf jedes Segment abstimmen. Es kommt fast immer zum Desaster, wenn ein Unternehmen versucht, den bekannten Markennamen ohne eine dedizierte Dachmarkenstrategie auf andere Kategorien zu übertragen. Ein Klassiker war auch das Schicksal von VW in den USA. Dort brachte man den Käfer auf den Markt. Bald hatte VW einen Marktanteil von 67 Prozent bei den amerikanischen Importwagen. Der Käfer war ein gigantischer Erfolg. Daraufhin dachten die Marketing-Technokraten in Wolfsburg, man könne nun größere, schnellere und sportlichere Autos in den USA verkaufen. Sämtliche VW-Modelle aus Deutschland wurden in die USA verschifft und unter der Marke „Volkswagen“ angeboten. Es erübrigt sich zu sagen, dass nur der Käfer erfolgreich war und blieb. Trotzdem beendete VW den Verkauf des Käfers in den USA und bot stattdessen den Scirocco, den Jetta und den Golf an. Volkswagen errichtete sogar eine Fabrik in Pennsylvania. VW verließ den Kleinwagenmarkt, indem dem VW fast monopolartig positioniert war. Zum Leidwesen von VW blieb aber der Kleinwagenmarkt auf Expansionskurs und die Konsumenten wechselten zu den Kleinwagen von Toyota, Honda und Nissan. Der Marktanteil von ehemals 67 Prozent schrumpfte auf vier Prozent (Ries, Traut 1993). Die VW-Modelle in den USA waren damals die gleichen wie in Europa, doch die Einstellungen und Meinungen der Käufer waren anders. In den USA galt ein VW als klein und hässlich. Das machte in sympathisch. Schöne Grüße von Herbie 53. Kein Amerikaner wollte einen großen, schönen Wagen von VW kaufen.

Elftes Gebot: Denk langfristig

„Es dauert seine Zeit, bis Marketing seine Wirkung zeitigt“

Ist Alkohol nun ein Mittel, das eher stimuliert oder eher beruhigt? Wenn man am Wochenende irgendein beliebiges Lokal besucht, würde man wetten, dass Alkohol eine anregende Wirkung hat. Der Lärm und das Gelächter sind ein unwiderlegbarer Beweis für den stimulierenden Effekt. Um 04:00 Uhr morgens, wenn man sieht, wie einige dieser trinkfesten Zecher ihren Rausch auf der Straße ausschlafen, schwört man Stein und Bein: Alkohol ist ein Beruhigungsmittel. Rein chemisch betrachtet hat Alkohol einen dämpfenden Einfluss. Aber kurzfristig wirkt er stimulierend, weil er die Hemmschwelle herabsetzt. Bei vielen Marketingstrategien lässt sich das gleiche Phänomen

beobachten. Die Langzeitwirkungen stehen oft in krassem Gegensatz zu den kurzfristigen Effekten (Ries, Trout, 1993).

Erhöhen Rabatte den Umsatz? Oder verringern sie ihn? Der Leiter Marketing und Vertrieb im industriellen B2B-Marketing schwört auf Rabatte, weil sie seinen Abverkauf ankurbeln. So stellen sich Vertriebsleiter gelungenes Marketing vor. Langfristig jedoch zerstört er den Premiumpreis. Der Kunde lernt ein Dummkopf zu sein, wenn er den regulären Preis bezahlt. Nun wartet er auf die nächste Frühlingsaktion, spart 20 Prozent und erhält ein Multimeter kostenlos obendrein. Was sagt ein Rabatt, abgesehen davon, dass man vielleicht ein Schnäppchen machen kann? Er sagt, dass die regulären Preise zu hoch sind. Nachdem die Aktion vorüber ist, meidet der Kunde den Hersteller, der nun einen Ruf als Ramschanbieter hat. Um den Absatz konstant zu halten, meinen viele, sie müssten nahezu ständig Rabatte anbieten. Rabatte sind wie eine Droge. Man kann nicht davon lassen, weil die Entzugserscheinungen zu schmerzhaft wären (Ries, Trout, 1993). Auch in vielen anderen Lebensbereichen soll kurzfristiges Denken langfristige Probleme lösen. Warum fällt es hochgebildeten Ingenieuren so schwer zu begreifen, dass Marketingstrategien Zeit brauchen?

Zwölftes Gebot: Halt dein Angebot schlank

„Unwiderstehlich ist der Drang, Kapital aus seinen guten Markennamen zu schlagen“

Wäre der Verstoß gegen das 12. Gebot strafbar, dann säßen heute viele Unternehmer im Gefängnis. Gegen dieses Gebot wird besonders oft verstoßen. Die Ingenieure merken das nicht, weil dieser Prozess schleichend abläuft. Er ist mit einer aufgeräumten Schublade vergleichbar, deren Ordnung sich im Laufe der Zeit in ein Chaos verwandelt. Ein gutes Beispiel hierfür ist IBM. Einst fokussierte sich IBM auf Großrechner und erzielte jährliche Umsatzerlöse bis zu 65 Milliarden Dollar (Ries, Trout, 1993). Später beliefen sich die Verluste auf 2,8 Milliarden Dollar. Der Grund: IBM wurde in vielen Bereichen aktiv. Wie in einem Kaufhaus gab es unter der Marke IBM PCs, Kopiergeräte, Notepads, Software und Netzwerke zu kaufen. IBM verlor Millionen und Milliarden bei Kopiergeräten und Netzwerken. Sobald ein Unternehmen großartige Erfolge feiert, wird es übermütig und streut die Saat für seine künftigen Misserfolge aus. Auch Microsoft machte diese Erfahrung (Ries, Trout, 1993).

Microsoft ist bis heute die erfolgreichste Marke für Software. Wenn ein Unternehmen diesen Markt beherrscht, dann Microsoft. Doch wie sah die Strategie von Microsoft einst aus? Man kann es in einem Wort zusammenfassen: Mehr. Microsoft strebte

entschlossen die führende Stellung in jedem wichtigen Software-Anwendungsbereich an. Microsoft lernte nicht von IBM und erlebte alle Konsequenzen analog. Microsoft blähte sich ständig weiter auf. Das Magazin „The Economist“ berichtete: „Mr. Gates stellt derzeit eine Produktpalette zusammen, die auf einer gemeinsamen Technologie beruht. Sie wird buchstäblich in allen Sparten quer durch die gesamte Software-Industrie, den Wettbewerb antreten: Von großen Rechnern bis hin zu den kleinen, von Betriebssystemen bis hin zu Grafikprogrammen für Führungskräfte.“

Niemand in der Softwarebranche hat bisher ein Projekt von solcher Vielschichtigkeit in den Griff bekommen, obwohl es IBM versucht hat und gescheitert ist“ (Ries, Trout, 1993). Im Jahr 2013 kaufte Microsoft die Handy-Sparte von Nokia für 7,2 Milliarden US-Dollar. Bis 2017 schrieb Microsoft fast den gesamten Kaufpreis ab und baute Tausende Arbeitsplätze ab. Trotz erheblicher Investitionen konnte Microsoft mit seinem Windows Phone nicht ansatzweise gegen Android und iOS konkurrieren (Kelion, 2017). In diesem Markt gibt es nur den Marktführer und die Nr. zwei. Blackberry war einst der Marktführer im Bereich der Business-Smartphones. Anstatt sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, versuchten die Marketing-Technokraten mit Apple und Android in den Verbrauchermarkt einzutreten, was zu einem erheblichen Verlust an Marktanteilen führte. Im Jahr 2009 betrug der Marktanteil von Blackberry in den USA 44 Prozent. Bis 2014 war dieser Wert auf weniger als ein Prozent gesunken (Brandt, 2017).

Microsoft führt in einigen Segmenten, wie etwa bei Betriebssystemen oder dem Office-Bereich die Märkte an. Diese Kategorien wirken authentisch und sind bis heute das Herz der Marke von Microsoft. Nur deshalb gibt es die Marke noch. Diese Kernkompetenz hat das Unternehmen vor dem Absturz bewahrt, der unweigerlich durch das krasse Missmanagement der allgegenwärtigen Marketing-Technokraten eingetreten wäre. Es ist unmöglich, alle Software-Märkte zu beherrschen. Jedes Marktsegment in diesem Bereich wird heute von einer Nr. eins und meist von einer Nr. zwei authentisch beherrscht. Google ist die große Ausnahme in der Marketinggeschichte. In diesem Billiarden-Markt gibt es keine Nr. zwei. Auch Bing von Microsoft kann daran nichts ändern. Es gibt unzählige Möglichkeiten, ein Produktportfolio zu erweitern, aber auf lange Sicht sind solche Erweiterungen selten erfolgreich.

Wer im Marketing auf allen Hochzeiten gleichzeitig tanzen will, hat vieles nicht verstanden. Es ist klüger, in einem Bereich sehr stark zu sein als in vielen schwach. Marketing-Technokraten handeln aufgrund ihrer technokratischen Denkweise selten klug.

Sie nehmen an, dass mehr Produkte zu mehr Marktanteilen führen. Sie denken in mathematischen Gesetzen. Der Markt verhält sich aber nach psychologischen Gesetzen. Daher ist meist das Gegenteil richtig, was Marketing-Technokraten tun: Unternehmen, die ihre Produktlinie schlank halten, bleiben in der Regel dauerhaft die Erfolgreichen und führen ihre Märkte an. Trotz aller Beweise für den Misserfolg von Erweiterungen ihrer Produktlinien glauben Führungskräfte eisern weiter an diesen Mythos.

Die Realität zeigt: Weniger ist mehr. Je breiter das Angebot eines Unternehmens, desto weniger profitabel ist es. Um heute weiterhin erfolgreich auf den Märkten zu agieren, sollte man sich fokussieren und eine Marktposition an erster oder zweiter Stelle anstreben. In einigen Märkten sind auch hintere Stufen möglich. Aber warum denken die Führungskräfte so unbelehrbar? Sie sehen in der Erweiterung ihres Produktportfolios eine einfache Lösung. Sie unterschätzen aber: Für den Erfolg eines neuen Produkts braucht man eine gute Idee für eine neue Produktkategorie! Neue Marken sollten entweder die Ersten in ihrer Kategorie sein oder als Alternative zu bestehenden Marken positioniert werden. Wer zu lange wartet, stellt oft fest, dass die besten Positionen schon besetzt sind. Die Fantasielosigkeit der Ingenieure ist wohl der wichtigste Grund, warum so viele Unternehmen auf die Erweiterung des Produktportfolios zurückgreifen. Das beste Mittel gegen diese Strategie ist unternehmerischer Mut (Ries, Trout, 1993).

Dreizehntes Gebot: Lauf nicht jedem und allem hinterher „Sie müssen etwas aufgeben, um etwas anderes zu bekommen“

Marketing ist mentale Kriegsführung. Es ist ein Kampf um Wahrnehmungen, nicht um Produkte. Verlieren werden diesen Kampf all jene, die ein Vollsortiment anstreben. Das ein Luxus, den sich nur reiche Verlierer leisten, die früher einmal erfolgreich waren. Wir leben im Zeitalter der Spezialisten. Möchte man heute Erfolg haben, muss man sich von einigen Dingen trennen. Man muss drei Dinge opfern! Das Erste ist die Programmerweiterung. Das Zweite ist der Gesamtmarkt. Das Dritte sind ständige Neuerungen (Ries, Trout, 1993).

Vergessen Sie Programmerweiterungen. Wo steht eigentlich geschrieben, dass man viel verkauft, wenn man viel zu verkaufen hat? Wer erfolgreich sein will, muss sein Programm einschränken. Nicht erweitern. Man darf nicht jedem Kunden hinterherlaufen. Der Vergleich von Emery und Federal Express ist ein Paradebeispiel. Emery

war einmal in der Luftfracht-Dienstleistungsbranche tätig. Emery brachte alles auf den Weg: kleine Pakete, große Pakete, Overnight oder zu einem definierten Termin. Das Marketing von Federal Express reagierte mustergültig. Das Unternehmen konzentrierte sich auf die Overnight-Zustellung. Bald war FedEx deutlich größer als Emery. Durch den Verzicht auf andere Produkte konnte FedEx das Wort „Overnight“ in den Köpfen der Zielgruppen verankern. Doch was machte das Pseudomarketing der nachfolgenden Marketing-Technokraten von FedEx? Es erweiterte das Angebot um weltweite Zustellung und kauften die Luftfrachtlinie Flying Tiger für 880 Millionen Dollar. Nur 21 Monate später fuhr das Unternehmen mit seinen internationalen Geschäften einen Verlust von 1,1 Milliarden Dollar ein (Ries, Trout, 1993).

Die Geschäftswelt besteht aus großen, breit aufgestellten Generalisten und kleinen, spezialisierten Anbietern. Wenn Programmiererweiterung und Diversifikation wirklich effektive Marketingstrategien wären, könnte man erwarten, dass die Generalisten am erfolgreichsten sind. Doch das ist nicht der Fall. Die meisten kämpfen ums Überleben. Preisfrage: Welche Branche hat heute die allermeisten Probleme? Richtig! Das Paradebeispiel für Generalisten sind – Kaufhäuser. Hier wird alles verkauft. Das war früher ein Pluspunkt. Heute regieren die Spezialisten. Bei Karstadt gab es verschiedene Versuche, das Unternehmen durch Restrukturierungen zu retten. Auch Galeria Kaufhof hatte in den letzten Jahren mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen. Die fusionierte Kaufhauskette Galeria Karstadt Kaufhof meldete 2020 Insolvenz an. Das war eine der größten Insolvenzen im deutschen Einzelhandel in jüngerer Zeit. Zuvor verschwand im Jahr 2009 mit Hertie ein traditionsreiches Kaufhaus. Horten war eine bedeutende deutsche Kaufhauskette. In den 1970er und 1980er-Jahren expandierte Horten stark und wurde zu einem der führenden Kaufhäuser in Deutschland. In den 1990er-Jahren begann der Niedergang. 1994 wurde die Kette von der Düsseldorfer Kaufhof Holding AG übernommen. In der Folge wurden viele Horten-Kaufhäuser in Kaufhof-Kaufhäuser umgewandelt oder geschlossen. Heute existiert der Name Horten im deutschen Einzelhandel nicht mehr. Quelle war einst Europas größtes Versandhaus. Über viele Jahrzehnte hinweg gab es den Quelle-Katalog in jedem deutschen Haushalt. Neben dem Versandhandel betrieb Quelle auch eine Reihe von Einzelhandelsgeschäften. In den 2000er-Jahren geriet das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten, die durch den Aufstieg des Online-Handels und interne Managementprobleme, verschärft wurden. 2009 meldete die Arcandor AG, zu der Quelle gehörte Insolvenz an. Der Versuch, das Unternehmen zu retten und im Online-Geschäft fortzuführen, scheiterte ebenfalls.

Dass es auch anders laufen kann, wenn man sich rechtzeitig positioniert, bewies der OTTO Versand. OTTO fand seine Nische im Online-Handel. Das Unternehmen verabschiedet sich rechtzeitig vom Katalogversand und ist in Deutschland die Nr. zwei hinter Amazon und konzentrierte sich auf den Online-Handel. Heute ist OTTO ein führendes E-Commerce-Unternehmen in Europa. Ein weiteres Positiv-Beispiel ist die Warenhauskette „Interstate.“ Diese Marke kennt in Europe niemand. Die Marke „Toys „R“ Us“ sollte hingegen noch heute jedem bekannt sein. Interstate stand vor der Pleite. Also entschied sich die Geschäftsführung weise, sich nur noch auf eine einzige Produkt-Kategorie zu konzentrieren und das war – Spielzeug. Man änderte den Namen Interstate in – Toys „R“ Us. Schnell hatte Toys „R“ Us 20 Prozent Marktanteil im Spielzeughandel in den USA mit einem Gewinn von 326 Millionen Dollar. Allerdings verschlief das Unternehmen den digitalen Wandel und konnte sich der aufkommenden Konkurrenz von Amazon nicht mehr erwehren. 2017 war Toys „R“ Us Geschichte.

Vergessen Sie den Gesamtmarkt. Oft ist es so, dass ganz andere Personen das Produkt kaufen als die anvisierte Zielgruppe (vgl. Halo-Effekt). Coca-Cola hat sich als Erfinder von Colagetränken als erstes Unternehmen in den Köpfen der Käufer festgesetzt und dort eine starke Position erarbeitet. Coca-Cola hatte einen fünfmal höheren Umsatz als die Nr. zwei Pepsi. Mit einer genialen Strategie schloss Pepsi-Cola Kopf an Kopf zur Nr. eins auf. Die Strategie basierte darauf, nicht jedem Trend zu folgen. Pepsi vergaß den Gesamtmarkt und konzentrierte alle seine Ressourcen auf Teenager. Man setzte auf den Markenbotschafter Michael Jackson, noch heute eine Kultfigur bei Teenagern. In nur einer Generation gelang es Pepsi, fast gleichauf mit Coca-Cola zu liegen mit nur 10 Prozent Rückstand gemessen am Gesamtumsatz für kohlenensäurehaltige Getränke. In Supermärkten wurde Pepsi-Cola sogar häufiger verkauft als Coca-Cola. Und das, obwohl Pepsi nur eine Zielgruppe ansprach. Die Strategie: Wer jung ist, trinkt Pepsi. Millionen ältere Leute fühlen sich angesprochen, weil sie nicht alt werden wollen. Mit Pepsi holten sich die Älteren ihre Jugend zurück (Ries, Trout, 1993).

Dieser Erfolg wurde prompt von Marketing-Technokraten wieder vernichtet. Die positionierten die Marke wieder für die breite Masse um. Es wurde gesagt: Pepsi sei über die Pepsi-Generation hinausgewachsen. In der Werbung erschienen wieder ältere Menschen. Technokraten gibt es auch in den Top-Etagen der teuersten Werbeagenturen der Welt. Zum Beispiel der CEO der Pepsi-Agentur BBDO, Phil Dusenberry. Er verkündete: „Der einzige Nachteil der früheren Pepsi-Werbung war, dass man sich zu sehr auf die Jugend konzentrierte. Man hätte größere Gewinne erzielen können, wenn man den Fokus erweitert hätte, um ein größeres Publikum anzusprechen.“ Was veranlasst ein

Unternehmen wie Pepsi eine erfolgreiche Strategie zu ändern? Das ist eine große Frage. Ist es Gier? Ist es der Wille nach noch mehr? Dogmatisch hält man an der Überzeugung fest, ein breites Marketing zieht ein breites Publikum an. So viele Beispiele beweisen das exakte Gegenteil. Marketing hat etwas mit Kunst zu tun. Es ist die große Kunst, mindestens um eine Ecke zu denken. Kaum ein Marketing-Technokrat beherrscht diese Kunst. Oft ist das Ziel eben nicht der offensichtliche Markt. Die angesprochene Zielgruppe ist eben nicht unbedingt jene, die das Produkt tatsächlich konsumiert. Obwohl man sich bei Pepsi-Cola auf Teenager konzentrierte, war der Markt für alle da, einschließlich eines Menschen mittleren Alters, der sich vielleicht wünscht, wieder 20 zu sein und Pepsi trinkt (Ries, Trout, 1993). Das gleiche gilt für die Marke IKEA. Mit einer besonders jugendlichen Ansprache in der Du-Form spricht IKEA genau dadurch alle Altersgruppen an. So auch die zahlungskräftig ältere Generation. Übrigens: Mehr Erwachsene als Kinder konsumieren die erfolgreichen „Kinder“-Marken von Ferrero.

Das dritte Opfer, das einem Ingenieur von Wirkungsmarketing abverlangt, ist der Verzicht auf ständige Innovationen. Ein bekanntes Beispiel für eine Marke, die durch ständige Veränderungen der Kommunikation und Produkte letztlich in Schwierigkeiten geriet, ist „Blackberry.“ Einst war Blackberry mit seinen Smartphones mit Tastatur die Nr. eins im Bereich der Mobiltelefone für Geschäftskunden. Blackberry beging aber den Fehler, neben Geschäftskunden nun auch den allgemeinen Verbrauchermarkt anzusprechen. Sicher mit der Absicht, mehr Telefone zu verkaufen. Der Verbraucher Markt ist auch viel größer. Logisch! Während Blackberry ursprünglich für seine physische Tastatur bekannt war, versuchte sich das Unternehmen nun mit Touch-Screens. Das kam bei den Kernkunden nicht gut an. Das Blackberry-Betriebssystem konnte mit den App-Ökosystemen von Android und iOS nicht mithalten. Als Blackberry versuchte, zu Android zu wechseln, war es zu spät. Blackberry war für seine Sicherheitsfunktionen bekannt. Für Firmen ist das top. In der Verbraucherwelt jedoch eher unwichtig. Eine erfolgreichere Strategie wäre es gewesen, hätte sich Blackberry mit einer stringenten Kommunikation speziell für Menschen positioniert, die Tastaturen bevorzugen. Mit dem Nimbus als die Telefon-Marke für Profis wäre Blackberry sicher auch bei vielen Privatkunden die bevorzugte Marke gewesen, die gerne wie Profis erscheinen wollen. Zumindest hätte sich damit Blackberry Zeit verschaffen können, sich auf die neue Ära der Smartphones einzustellen. Blackberry ist ein Beispiel dafür, wie ständige Veränderungen und das Fehlen einer klaren Markenbotschaft zu einem Rückgang der Markenrelevanz führen. Offensichtlich hat die Unternehmensführung gelernt: Blackberry hat sich neu ausgerichtet und konzentriert sich nun auf spezielle Software für Sicherheitslösungen. Eine kleine Nische ist besser als das vollständige Aus.

Vierzehntes Gebot: Find ein wichtiges Merkmal

„Für jedes Merkmal gibt es ein entgegengesetztes Merkmal, das ebenfalls wirkt“

Das Gebot sechs besagt, dass man nicht das Schlagwort oder die Positionierung des Wettbewerbers übernehmen sollte. Es ist ratsam, eine eigene Markenbotschaft zu schaffen und ein Alleinstellungsmerkmal zu definieren. Marketing-Technokraten tendieren dazu, den Branchenführern zu folgen, nach dem Prinzip: „Die werden schon wissen, was sie tun.“ Dies führt oft zu der Annahme: „Wir machen es ähnlich.“ Ein solcher Ansatz hat katastrophale Folgen. Es ist klüger, ein konträres Merkmal zu identifizieren und es gegen den Marktführer zu positionieren. Das Schlüsselwort ist „konträr“, nicht „ähnlich.“ Coca-Cola wird als das Original betrachtet und von allen Generationen bevorzugt. Auch von älteren. Pepsi konnte sich zeitweise als die Wahl für die junge Generation positionieren. Und damit erhebliche Erfolge feiern. Marketing ist der Kampf um Ideen. Wer keine Ideen hat, sollte sich einen anderen Beruf suchen. Man benötigt einzigartige Ideen oder ein spezifisches Produktmerkmal, das im Zentrum aller Marketingaktivitäten steht. Andernfalls wäre es sinnvoll, den Preis als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Genau das tun alle Marketing-Technokraten.

Es ist wichtig zu verstehen: Nicht alle Produkteigenschaften sind gleich relevant. Einige sind für Kunden wichtiger als andere. Das Ziel sollte sein, das wertvollste Produktmerkmal zu besetzen. Ist dieses Merkmal bereits vergeben, muss man sich ein anderes suchen. Daher sollte man seine Erwartungen anpassen und sich eventuell mit einem kleineren Marktsegment zufriedengeben. Die Herausforderung liegt darin, ein alternatives Merkmal zu finden, es zu dramatisieren und so den Marktanteil zu erhöhen.

Noch ein Marketing-Klassiker ist General Motors. General Motors dominierte den US-Automarkt mit den Attributen „groß“ und „luxuriös.“ Ein aufstrebender Autobauer aus Deutschland brachte jedoch das Konzept „klein“ auf den amerikanischen Markt. „Think small“ war die Kampagne, die den VW Käfer hervorhob. Als die Führungskräfte von General Motors den kleinen Käfer sahen, lachten sie. Doch das Lachen verging schnell. Sie waren überzeugt: Amerika bevorzugt Größe und Komfort. Doch die Zeiten änderten sich. Japanische und deutsche Kleinwagen eroberten den US-Markt. Das Attribut „klein“ hat in der Automobilbranche eine große Bedeutung (Ries, Trout, 1993). Kärcher ist für seine Hochdruckreiniger bekannt und betont die innovative Reinigungstechnologie und Effizienz seiner Produkte. Mit dem Claim „Kärcher makes the difference“ kommuniziert das Unternehmen glaubwürdig seine Marktführerschaft. Dieser Slogan wirkt auf die Persönlichkeit. Er hebt die Marke auf eine höhere Ebene,

auf die ihr jene Kunden folgen, die sich gerne vom Durchschnitt abheben wollen. Das positioniert die Marke als Marktführer und Innovator in der Reinigungstechnologie. Die gelbe Farbe der Kärcherprodukte dient als starkes Wiedererkennungsmerkmal.

Nilfisk ist der Hauptkonkurrenten aus Dänemark und ebenfalls ein bedeutender globaler Anbieter von professionellen Reinigungsgeräten. Das Unternehmen bietet eine Vielzahl von Produkten an, darunter Hochdruckreiniger und Bodenreinigungsmaschinen, die in vielen Segmenten und Märkten mit Kärcher konkurrieren. Nilfisk setzt auf das Schlagwort „Lebenslange Garantie.“ Damit positioniert sich die Marke durch Vertrauen und stellt hochwertige Qualität in den Vordergrund. Stellt aber klugerweise Kärcher als Marktführer nicht in Frage. Die Produkte von Nilfisk sind blau. Blau steht im Farbkreis Gelb komplementär gegenüber. Beide Unternehmen spielen ihre Rollen als Nr. eins und Nr. zwei in Perfektion – und verfolgen damit stark wirkende Markenstrategien. Während Kärcher seine Technologie- und Marktführerschaft betont, legt Nilfisk Wert auf Langlebigkeit und Qualität. Die Farbidentitäten beider Marken sorgen zudem für eine klare visuelle Unterscheidung. So geht es richtig.

Fünftehtes Gebot: Sei aufrichtig

„Wenn Sie ein Minus zugeben, wird Ihnen der Kunde ein Plus geben“

Die menschliche Natur neigt dazu, Probleme zu verbergen. Es mag erstaunlich klingen, aber eine sehr wirksame Marketingstrategie kann darin besteht, eine Schwäche offenzulegen – und sie in eine Stärke zu verwandeln. Warum wirkt Aufrichtigkeit im Marketing? Weil sie entwapnet. Eine Schwäche wirkt authentisch. Das macht die eigenen Aussagen noch viel glaubhafter. Nur positive Aussagen lösen dagegen Reaktanzen wie Skepsis aus, besonders in der klassischen Werbung. Gerade Ingenieure unterstellen der Werbung gerne, im Gleichklang mit vielen Laien, die Unwahrheit zu sagen. Während man die Richtigkeit von positiver Aussage beweisen muss, werden offengelegte Schwäche ohne Fragen akzeptiert. Das hat eine starke Wirkung. Jedes negative Eingeständnis wird sofort akzeptiert. Nur wenige Unternehmen trauen sich, ein Problem zuzugeben, wenn diese Marketingstrategie gekonnt umgesetzt wird. Auch mittelständische Unternehmen, auch in der technischen Industrie, können diese wirkungsvolle Waffe für sich nutzen, wenn sich ein Anlass dazu bietet. Keine Angst, große Marken haben es eindrucksvoll vorgemacht. Als der Käfer in den USA eingeführt wurde, war sein Design im Vergleich zu den großen, chromglänzenden amerikanischen Straßenkreuzern der damaligen Zeit ungewöhnlich und wurde als „hässlich“ betrachtet. Doch die Werbeagentur Doyle Dane Bernbach nutzte genau dieses ungewöhnliche Design

und schuf die berühmte „Think Small“-Kampagne, die den Käfer als bescheiden, effizient und anders darstellte. Diese Kampagne wurde in den USA zur besten Werbekampagne des zwanzigsten Jahrhunderts gekürt. Der Käfer wurde zu einem riesigen Erfolg. Avis war ständig die Nr. zwei hinter Hertz. Anstatt dies zu verbergen, umarmte Avis diese Position mit dem Slogan „We try Harder.“ Damit festigte Avis seine Marktposition als Nr. zwei und hielt damit alle nachfolgenden Autovermieter auf Abstand. Wirkungsmarketing nutzt das Offenkundige. Es nutzt menschliche Denkweisen, die im Gehirn vorprogrammiert sind. Damit brennt es sich dort unauslöschlich ein.

Sobald ein Unternehmen etwas zugibt, überwinden die Verbraucher instinktiv ihre Skepsis und reagieren aufgeschlossen. Das kann man auch gut im industriellen B2B für sich nutzen. Der Hinweis, dass der Wettbewerber in bestimmten Punkten etwas besser kann, macht das eigene Unternehmen authentischer, ehrlicher, vertrauenswürdiger. Nur Marketing-Technokraten fürchten sich davor, den Kunden zum Wettbewerb zu schicken. Selbstverständlich gehört dazu Fingerspitzengefühl. Das Eingeständnis einer Schwäche muss geschickt auf die Stärken der eigenen Marke projizieren. Das wirkt absolut vertrauenswürdig. Bevor Lamborghini zu einem berühmten Sportwagenhersteller wurde, stellte das Unternehmen Traktoren her.

Anstatt diese bescheidene Herkunft zu verbergen, stellt Lamborghini seine Herkunft als Beweis für seine technische Kompetenz heraus. Der britische Hersteller Marmite, eine Marke für Brotaufstrich, warb mit dem Slogan „Love it or hate it.“ Anstatt überzeugen zu wollen, dass das Produkt großartig schmeckt, akzeptierte die Marke Marmite seine polarisierende Wirkung und erhob sie im Oktober 1996 zu seiner sehr erfolgreichen Marketingstrategie. Der Slogan machte die Marke zu einer britischen Ikone. Die Öffentlichkeit nahm den Slogan sofort an. Bis heute beschreibt die Marke Marmite Personen oder Dinge, bei denen man unsicher ist. Sogar Prominente bezeichnen sich als „Marmite-Person.“

Sechzehntes Gebot: Entwickle deine ureigene Strategie

„In jeder Situation gibt es nur eine Strategie, die nachhaltig wirkt“

Sobald ein Unternehmen an der Spitze steht, neigt es dazu, seine Ressourcen nach dem Prinzip der Gießkanne über viele Programme zu verteilen. Es denkt, der Erfolg im Marketing ist die Summe vieler kleiner, gut ausgeführter Schritte. Viele glauben, solange man nur genug Energie ins Marketing investiert, müsse aus einer Vielzahl von Strategien einige erfolgreich bleiben. Scheinbar herrscht die Meinung vor, einmal alles ausprobiert zu haben. Wenn ein Unternehmen nicht selbst der Marktführer ist, versucht es dem Marktführer zu folgen, nur eben besser. Unzählige Beispiele in der Geschichte des Marketings zeigen aber, dass immer nur ein genialer Schachzug zum Erfolg führt. Wie erfolgreiche Generäle analysieren gute Marketing-Manager das Schlachtfeld und suchen wie einst der berühmte Heerführer Hannibal den einen klugen Zug, den der Gegner am wenigsten erwartet.

Das ist schwer. Und es ist fast immer unmöglich, mehrere zu finden. Wenn es eine Schwachstelle bei der Konkurrenz gibt, dann ist es diese eine. Auf die muss man sich konzentrieren und alle Kanonen ausrichten. Was im Marketing ebenso wie im Militärischen funktioniert, ist das Unerwartete. Um diese besondere Idee, diesen einzigartigen Ansatz zu finden, muss man den Markt gut kennen. Man sollte an vorderster Front stehen und bereit sein, sich den Herausforderungen zu stellen. Man muss wissen, was funktioniert und was nicht. Man sollte sich dem Wettbewerb hingebungsvoll widmen. Um Verluste zu vermeiden, darf das Management seine Marketingentscheidungen nicht delegieren. Es muss selbst an der Spitze aller Schlachten im Marketing stehen. Natürlich gut beraten von klugen Marketing-Strategen.

Bei Opel war das offensichtlich nicht der Fall. Mit der Gießkanne goss Opel seine Ressourcen überall dorthin, wo es gerade opportun erschien. Mal trat Opel als Trikot-Sponsor für den FC-Bayern auf, mal als Sponsor - für den Erzrivalen - Borussia Dortmund. Mit einem bunten Sammelsurium an Kampagnen ohne jeden Zusammenhang vermeidet Opel systematisch ein klares Bild von seiner Marke zu erzeugen. Mit der Kampagne „Jetzt wirds bunt“ sprach Opel ein jüngeres Publikum an und betonte die zahlreichen Individualisierungsmöglichkeiten des Opel Adam. In der Werbung wurde die Vielfalt der Farben und Ausstattungsoptionen hervorgehoben. Mit der Kampagne „Opel geht den deutschen Weg“ betonte Opel plötzlich seine deutschen Wurzeln und die Tugenden deutscher Ingenieurskunst. Mit der Kampagne „Der neue Astra. Das Wunder der Raumfahrt“ verglichen sich Opel mit der Raumfahrt, um seine Techno-

logie hervorzuheben. Mit der Kampagne für den Opel Mokka X „Abenteuer ruft“ versprach Opel wohl allen Kaffeetrinkern ein abenteuerliches Erlebnis und betonte in der Werbung „Lust auf Abenteuer.“ Mit der Kampagne „Umparken im Kopf“ beschimpfte Opel seine Zielgruppen, dass sie wohl nicht richtig verstünden, wofür die Marke eigentlich stehe, und setzte damit allem erfolglosen Bemühen die Krone auf. Und noch eine Frage sei erlaubt: „Wie um Gottes willen möchte die Kampagne „Yes of Corsa“ etwas besser machen als vor 30 Jahren? Ja, auch bei der ehemaligen Kultagentur Jung von Matt regieren jetzt die Technokraten.

Und so geht es richtig: Skoda, einst als „billige“ Marke aus dem Ostblock belächelt, durchlief in den letzten Jahrzehnten eine beeindruckende Transformation sowohl auf dem deutschen als auch auf internationalen Märkten. Nach der Übernahme durch den Volkswagen-Konzern in den 1990er-Jahren profitierte Skoda in Tschechien von der technischen Expertise und den Ressourcen des Mutterkonzerns. Dadurch produzieren Skoda hochwertige Fahrzeuge. Das ist die Grundvoraussetzung, aber sicher nicht die alleinige Ursache für den späteren Erfolg. Skoda hat sich mit dem Marken-Claim „Simply clever“ als Marke für solide Technik mit pfiffigen Ideen zu einem günstigeren Preis positioniert. Das spricht insbesondere preisbewusste Käufer an, die nicht auf Qualität verzichten wollen. Diesen Claim stellt Skoda mit einfachen, aber durchdachten Lösungen für den Alltag, wie zum Beispiel ein Fach für den Regenschirm in der Fahrertür oder den Eiskratzer im Tankdeckel unter Beweis. Diese einzigartigen Details beweisen „Simply clever“ und wurden das Markenzeichen von Skoda, ohne dass sich die Ingenieure großartig anstrengen mussten. Durch kontinuierliche Verbesserungen wandelte Skoda sein sozialistisches Ost-Image zu einer soliden Qualitätsmarke, die für Zuverlässigkeit und Qualität bekannt ist. Skoda investiert in Werbekampagnen, die einen familiengerechten und innovativen Charakter der Marke aufbauen. Der Familienmarkt muss ebenso gigantisch sein wie der Markt ohne Statussymbole.

Durch diese und andere Maßnahmen hat es Skoda in 30 Jahren geschafft, sich knapp unterhalb der Mittelklasse als Top-Marke zu etablieren. Skoda verleiht sicher kein Prestige wie Mercedes, Audi oder BMW. Sie verbreitet die heimelige Aura der Familie, die auch den Hund mit einschließt. Die Marke hat Charakter, geschaffen durch Wirkungsmarketing. Mit dieser konsequenten Strategie besetzt Skoda heute als Nr. eins ein Marktsegment, das die Vorsehung seit jeher für die Marke Opel bestimmt hat.

Siebzehntes Gebot: Glaub keinen Vorhersagen

„Solange Sie ihren Konkurrenten nicht in die Karten schauen, können Sie auch nicht die Zukunft voraussagen“

Unternehmerischer Weitblick unterscheidet erfolgreiche Unternehmer. Es ist die Fähigkeit, über den Horizont hinauszuschauen, den Blue Ocean zu erblicken, künftige Chancen und Risiken zu antizipieren. Erfolgreiche Unternehmer haben die Fähigkeit, eine Vision mit einem klaren Vision Statement zu formulieren und ihre Mission mit einem Mission Statement zum Ausdruck zu bringen. Sie sind frei von verhärteten Glaubenssystemen und offen für strategische Überlegungen und deren kreative Umsetzung. Ihre kluge Planung bindet langfristige Marken-Strategien mit ein. Jedoch sind sie auch zur Kursänderung bereit.

Das ist wichtig, denn viele Marketingstrategien enthalten Prognosen für die Zukunft, die sich als Irrtümer entpuppen. Hätte man den Prognosen in der Jahrtausendwende geglaubt, hätten Handys noch heute Tasten. Man sollte immer berücksichtigen: Unverhofft kommt oft. Das Verfolgen von Trends ist sinnvoll. Nur so kann man sich darauf vorbereiten, was kommen mag. Der Marktforschung sollte man dabei aber mit Skepsis begegnen. Steve Jobs wusste: Die Kunden wissen nicht, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt. Er war der Meinung, dass es nicht die Aufgabe des Kunden sei, zu wissen, was sie als Nächstes benötigen. Apple verließ sich nie auf traditionelle Marktforschung, um neue Produkte zu entwickeln. In einem Interview mit Business Week im Jahr 1998 sagte Jobs: „Es ist wirklich schwer, Produkte mithilfe von Fokusgruppen zu entwerfen. Oft wissen die Menschen nicht, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt.“ Ihm wird auch folgender Satz bei der Einführung des iPhones im Jahr 2007 zugeschrieben: „Jedes Mal, wenn wir ein neues Produkt starten, fragen die Leute uns, wie viel Marktforschung wir gemacht haben. Und jedes Mal sage ich ihnen, dass wir überhaupt keine gemacht haben.“ Das iPad, das 2010 von Apple eingeführt wurde, war ein Produkt, das ohne traditionelle Marktforschung entwickelt wurde. Jobs glaubte an benutzerfreundliche Computer, auch wenn die Menschen vorher nicht wissen, dass sie so was haben wollen. Steve Jobs und Apple misstrauen jeder Marktforschung bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte. Stattdessen vertrauten sie auf ihre Visionen. Es besteht ein Unterschied zwischen „Prognose“ und „Chance.“ Die Prognose wird in der Absicht erstellt, eine verlässliche Information für die Zukunft zu haben. Eine Chance ergreift man, um eine verlässliche Zukunft zu haben (Ries, Trout, 1993).

Achtzehntes Gebot: Halt dein Ego klein

„Erfolg führt oft zu Hochmut, und Hochmut kommt vor dem Fall“

Das Ego ist der größte Feind des Marketingerfolgs (Ries, Trout, 1993). Wer es an die Spitze geschafft hat, verlieren leicht seinen unvoreingenommenen Blick. Das eigene Urteil steht dann über dem, was der Markt tatsächlich verlangt. Das Ego ist der größte Feind von Wirkungsmarketing. Es bildet die Grundlage für Pseudomarketing. Das Ego dominiert die Vernunft selbst in den allerhöchsten Führungsetagen. Jürgen E. Schrempp war Vorstandsvorsitzender von Daimler-Benz. In trieb die Vision, mit dem Zusammenschluss mit Chrysler einen globalen Automobilriesen zu schaffen. Er verstieß damit gegen das 12. Gebot: Halten Sie ihr Angebot schlank. Herr Schrempp setzte sich über Meinungen von Branchenexperten und Analysten hinweg, die ihn vor kulturellen Unterschieden und völlig unterschiedliche Geschäftsmodellen warnten (Oger). Mit der neuen Retortenmarke Daimler-Chrysler schoss er mit Silberpfeilen mitten in die Herzen von Millionen Kunden und Fans der legendären Marke Mercedes. Die wurde nun mit einer rostanfälligen amerikanischen Automobilindustrie in einen Topf geworfen. Noch dazu mit der Nr. drei.

Es kam, wie es kommen musste: Die Fusion war ein Desaster. Daimler-Benz erwarb Chrysler 1998 für etwa 36 Milliarden US-Dollar und verkaufte das Unternehmen 2007 für 7,4 Milliarden US-Dollar an Cerberus Capital Management (Oger). Manisch neigen Geschäftsführungen dazu, ihre Produktpalette zu erweitern, wenn sie einmal erfolgreich waren. Sie nehmen an, der Erfolg liegt an ihrer Unfehlbarkeit. Sodann suchen Sie neue Produkte, über die sie den erfolgreichen Namen stülpen und denken, sie haben den Erfolg gepachtet zu. Aber das ist ein Trugschluss. Nicht der Name macht eine Marke bekannt, sondern funktionierendes Marketing. Je stärker man sich mit dem Namen seiner Marke identifiziert, desto schneller tappe man in die Falle der ständigen Produkterweiterung.

Keine Frage: Ein Unternehmer braucht ein gesundes Ego. Aber es wird zum Problem, wenn es sich anstelle professioneller Marketingprozesse setzt. Gute Marketer halten sich mit ihren privaten Meinungen und Geschmäckern zurück. Es zählt einzig und allein das Gebot Nr. vier: Die Wahrheit des Kunden zählt. Je erfolgreicher ein Unternehmen, desto eher verliert es den Bezug zur Basis. Das spricht gegen endloses Wachstum, obwohl vieles für Größe spricht. Marketing hat (leider) viel mit Krieg gemeinsam. Im Krieg zählt vor allem Macht. Die Zeit ist ein weiteres Problem. Die wird bei Führungskräften durch zu viele Verpflichtungen aufgezehrt. Ein Top-Manager verbringt

überproportional viele Stunden am Tag mit externen Aktivitäten. Interne Meetings sind ein weiterer Zeitfresser. Wenn man bedenkt, dass ein typischer Manager 61 Stunden pro Woche arbeitet, bleibt nicht viel Zeit für andere Dinge. Es ist kein Wunder, dass viele Führungskräfte Marketingaufgaben delegieren. Aber das ist ein klassischer Managementfehler. Marketing ist zu wichtig, um es einfach an das mittlere Management abzugeben. Statt den Vorsitz im Fundraising-Ausschuss sollte der CEO den Vorsitz im Projektteam Wirkungsmarketing übernehmen und sich seine Meinungen über Marketing auf der Grundlage des Rates echter Marketing-Experten bilden.

Neunzehntes Gebot: Gesteh Fehler ein **„Fehlschläge müssen erwartet und akzeptiert werden“**

Wenn ein Unternehmen einen Fehler macht, sollte es diesen offen zugeben, anstatt ihn zu vertuschen oder zu leugnen. Ehrlichkeit stärkt das Vertrauen der Kunden und verhindert größeren Schaden für die Marke. Eine schnelle und ehrliche Reaktion zeigt Integrität und kann langfristig das Ansehen des Unternehmens verbessern. Doch in der Realität steht oft die Karriere des Entscheidungsträgers im Vordergrund. Entscheidungen werden daher nicht mit dem Ziel getroffen, die beste Wirkung im Markt zu erzielen, sondern um die Karriere des Entscheidungsträgers zu fördern. Es ist schwieriger, als Erster in einer neuen Produktkategorie aufzutreten, weil man das Risiko trägt, in unbekanntem Terrain zu agieren. Der Pionier geht immer als Erster voran. Das erfordert Mut und Risikobereitschaft. Er ebnet den Weg für die Nachfrage und Marktakzeptanz – alles ohne die Sicherheit, dass dieser Mut belohnt und das Produkt tatsächlich angenommen wird. Der Entscheidungsträger muss auf sich allein gestellt neue Wege finden, um das Produkt zu positionieren und zu kommunizieren. Ein Fehlschlag wird ihm direkt zugeordnet. Das führt zu einer mangelnden Risikobereitschaft. Persönlicher Erfolg und Sicherheit stehen näher als marktorientierte Entscheidungen. Diese Haltung verhindert notwendige Entscheidungen und beeinträchtigt letztlich das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Rolle als Vorreiter erfordert Mut und Durchhaltevermögen, denn der Erfolg ist ungewiss, und die finanziellen sowie zeitlichen Investitionen sind hoch. Es besteht die Gefahr, dass spätere Marktfolger aus den Fehlern des Pioniers lernen und mit verbesserten Produkten oder gezielteren Marketingstrategien schneller Marktanteile gewinnen. Die Herausforderung besteht also nicht nur darin, ein neues Produkt zu entwickeln, sondern auch darin, als Erster das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und den Markt für andere zu definieren, ohne dabei selbst auf der Strecke zu bleiben.

Das könnte eine Ursache für den dramatischen Absturz von Opel gewesen sein. Die Herausforderung für Opel lag darin, eine neue Kategorie für die Marke Opel zu schaffen und sich darin als Nr. eins zu positionieren – und das zu einer Zeit, bevor Skoda und Dacia diesen Schritt gegangen sind. Niemand bei Opel wollte wohl die Verantwortung dafür übernehmen, das Offensichtliche zu erkennen: Die Marke Opel hat in der Oberklasse nichts verloren. Der Markt für Opel lag oder liegt – im Kleinwagensegment, im Markt für praktische Familienautos und bestenfalls in der unteren Mittelklasse. Alles Märkte, in denen es nicht auf Prestige ankommt, sondern auf pfiffige Ideen und großartige Konzepte. Das hätte Opel frühzeitig erkennen müssen. Vermutlich schadet es der Karriere bei Opel, wenn jemand die Verantwortung übernimmt und laut ausruft: Der Kaiser hat keine Kleider.

Die Marke Opel ist keine Premium-Marke. Der große Fehler Nr. eins bei den Entscheidern von Opel: Sie sehen das nicht, obwohl das bereits in der Entstehungsgeschichte deutlich erkennbar ist. Opel ist der Pionier im Kleinwagensegment! Der Opel Laubfrosch spielte in den 1920er-Jahren eine bedeutende Rolle in der deutschen Automobilgeschichte. Der liebevolle Spitzname „Laubfrosch“ leitet sich von seiner grünen Lackierung und seiner Form ab, die an einen Laubfrosch erinnerte. Dieses Modell markierte den Einstieg in die deutsche Fließbandproduktion von Autos, ähnlich dem Ford T in den USA. Die Herstellungskosten sanken, das Auto wurde für breite Bevölkerungsschichten erschwinglich. Der Opel Laubfrosch symbolisiert nicht nur den Beginn der Massenmotorisierung, sondern etablierte Opel als führenden Automobilhersteller, der das Auto zu einem wesentlichen Bestandteil des Alltags vieler Menschen in Europa macht. Erschwingliche Autos für viele ist die DNA der Marke Opel. Nach dem Krieg setzte Opel seinen Erfolg mit kleineren Modellen wie dem Kadett, dem Nachfolger Astra und den Corsa fort. Der Kompaktvan Zafira zeichnete sich durch sein innovatives Flex7-Sitzkonzept aus, dass es ermöglichte, die Sitze der dritten Reihe im Fahrzeugboden zu versenken, ohne sie ausbauen zu müssen. Dieses Konzept bot eine hohe Flexibilität und machte den Zafira besonders bei Familien sehr beliebt. Diese Produktpalette hätte mit dem erfolgreichen Vectra, dem Nachfolger des erfolgreichen Asconas in der Mittelklasse, enden müssen. Statt jedoch seine Bestimmung zu erkennen, beging Opel über Jahrzehnte hinweg stets denselben Fehler und wollte unablässig mit Modellen wie dem Kapitän, Diplomat, Commodore und schließlich dem Insignia in die Oberklasse vordringen – und scheiterte und scheiterte und scheitert bis heute, denn die Marke Opel ist bei den Menschen auf ewig mit „Untere Fahrzeugklasse“ gespeichert. Keine Kampagne der Welt kann daran etwas ändern. Im gigantischen Kleinwagenmarkt dagegen wäre Opel auf ewig die Nr. eins geblieben. Der große Fehler

Nr. zwei: Opel kämpft mit einem inkonsistenten Markenimage. Die Marke sendet unablässig neue Signale. Ständig versucht sich Opel neu zu positionieren und wechselt permanent die Marketingstrategie. Ein Beispiel ist die Kampagne „Wir leben Autos“, die zwar den deutschen Ingenieurgeist betonen sollte, jedoch nicht die gewünschten Ergebnisse brachte, da das Image der Marke bereits durch Qualitätsprobleme und veraltete Modelle beschädigt war. Die Qualitätsprobleme im Zusammenhang mit der PR-Katastrophe um Ignazio Lopez hat ihren Teil dazu beigetragen. Zudem hat Opel Schwierigkeiten, jüngere Käufer anzusprechen. Das Markenimage wird als altbacken und wenig innovativ wahrgenommen. Verzweifelte Versuche, mit Pseudowerbung das Image zu modernisieren, wie zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit dem heiligen Jürgen oder die Einführung stylisherer Modelle wie dem Opel Adam waren zu inkonsistent und kommen wie so oft bei Opel zu spät. Opel muss endlich seine zwei großen Fehler eingestehen. Vielleicht ist es noch nicht zu spät.

Zwanzigstes Gebot: Trau den Medien nicht

„Die Situation ist in Wirklichkeit das Gegenteil, was in der Presse zu sein scheint“

Mediengewitter sind ein Phänomen unserer Zeit. Sobald ein Skandal oder ein anderes Ereignis an das Licht der Öffentlichkeit tritt, schießen sich die Medien so lange darauf ein, bis es keine Klicks, Auflagen oder Einschaltquoten mehr produziert. Dann verschwinden sie wieder aus der Öffentlichkeit, und irgendwo zieht ein neues Gewitter auf. Journalisten lassen sich gerne davon beeindrucken, was sie in anderen Medien sehen oder lesen. Dann nehmen sie es ungeprüft auf und verbreiten es weiter. Auf diese Weise entsteht in der Öffentlichkeit ein Eindruck, der oft genug in einem krassen Missverhältnis zur Realität steht. Die Marketing-Geschichte ist randvoll mit Flops, die zuvor von den Medien in den Himmel gefeiert wurden.

Steve Jobs hatte mit NeXT eine ehrgeizige Vision: Er wollte einen Computer schaffen, der leistungstärker und benutzerfreundlicher war als alles, was damals auf dem Markt existierte. Der erste NeXT-Computer wurde 1988 vorgestellt und mit einem gigantischen Mediengewitter gefeiert. Steve Jobs musste sogar Eintrittskarten für Journalisten für einen Platz in seinem riesigen Medienzentrum drucken. In den Nachrichten und Zeitungen wurde über den NeXT berichtet, der ohne Zweifel einen Siegeszug um die Welt antreten würde. Er war der erste Computer in einer neuen Kategorie. Aber von welcher? Niemand konnte diese Frage beantworten. Der NeXT war ein Flop. (Ries, Trout, 1993). Auch der Newton von Apple wurde von der Presse als revolutionäres persönliches Digitalgerät (PDA) gefeiert: Die Revolution im Computing. Das Pro-

dukt war teuer, unausgereift und wurde 1998 eingestellt. Sonys Betamax wurde zuvor bei seiner Einführung als die Zukunft der Heimvideotechnologie gefeiert. Das System war VHS technologisch weit überlegen, dennoch verlor Betamax den Formatkrieg aufgrund von strategischen Fehlern in der Marktpositionierung. Das Segway wurde bei seiner Einführung 2001 von den Medien im großen Stil als die Zukunft des Transports angekündigt. Sie prophezeiten die Revolution in den Städten. Der Segway erwies sich als unpraktisch, teuer, die breite Akzeptanz blieb aus. Das Amazon Fire Phone wurde 2014 von den Medien als iPhone-Killer gefeiert. Es kam mit innovativen Funktionen wie 3D-Effekten und einer nahtlosen Integration in das Ökosystem von Amazon auf den Markt. Durch den hohen Preis, wenige Apps und Features erwies es sich jedoch als Flop. 2013 wurde Google Glass als revolutionäre Augmented-Reality-Brille vorgestellt. Google Glass sollte Computing auf eine neue Ebene heben. Medien und Tech-Experten lobten das Potenzial. Google stellte den Verkauf der Brille schließlich ein.

Heute sprechen alle von der Digitalisierung und ihrem Einfluss auf das Marketing. Doch was hat sich bisher wirklich verändert? Digitalisierungen erzeugen mehr Komplexität als Klarheit. Die Automatisierung beschleunigt Prozesse aber auf Kosten der Authentizität. Sind Chatbots eine Bereicherung für die Marke, wenn sie Kunden verärgern, weil sie keinen persönlichen Kontakt zum Unternehmen bekommen, wenn sie Fragen haben, die der Chatbot nicht beantworten kann? Wie transportieren Maschinen Emotionen oder beruhigen verärgerte Kunden? Daten dominieren die Entscheidungen, während die emotionale Bindung zur Marke schwindet. Früher baute eine starke Marke auf Vertrauen, Konsistenz und emotionaler Bindung. Durch die Digitalisierung vernachlässigen Unternehmen alle diese Grundlagen, weil sie sich auf Daten und Technologien verlassen. Die menschlichen Qualitäten der Marke, hinter der Menschen stehen, geraten in den Hintergrund, während die Jagd nach dem nächsten technischen Trend zur Priorität wird. Dabei ist die mächtige Wirkung einer Qualitätsmarke zeitlos. Eine starke Marke erzählt eine Geschichte, weckt Emotionen und schafft loyale Kunden. Marketing-Stacks und Digitalisierung sind nützliche Werkzeuge, keine Ersatzlösungen. Die wahre Kunst liegt darin, die Technologie zu nutzen, um die Marke zu stärken – nicht sie zu ersetzen. Unternehmen müssen lernen, wie sie das Beste aus beiden Welten kombinieren: die Effizienz moderner Technologie mit der zeitlosen Stärke einer gut gepflegten Marke. Nur so gelingt es, im digitalen Zeitalter wirklich relevant zu bleiben. Wer das schneller erkennt als ein Marketing-Technokrat, der gewinnt. Übrigens: Echte Revolutionen schleichen sich geräuschlos an.

Einundzwanzigstes Gebot: Mach nicht jede Mode mit „Erfolgreiche Strategien werden nicht auf dem Fundament kurzlebiger Marktlaunen, sondern langfristiger Trends gebaut“

Das 21. Gebot von Al Ries und Jack Trout rät dazu, sich nicht unkritisch jedem neuen Trend anzuschließen. Unternehmen sollten vielmehr ihre eigenen Werte und Ziele im Fokus behalten und nur diejenigen Trends aufgreifen, die tatsächlich zum eigenen Profil und zur langfristigen Strategie passen. Es geht darum, sich nicht von kurzfristigen Moden verleiten zu lassen, sondern standhaft und authentisch zu bleiben. Eine Marktlaune lässt sich mit einer Welle vergleichen, während die langfristige Strategie eher wie Ebbe und Flut agieren – kaum sichtbar, aber dennoch in der Lage, die Landschaft nachhaltig zu verändern. Viele Unternehmen neigen dazu, sich vollständig auf eine Marktlaune einzustellen, als wäre sie ein langfristiger Trend (Ries, Trout, 1993). Ein aktueller Trend ist der Hype um die Digitalisierung. Es ist bekannt, dass der deutsche Mittelstand im weltweiten Vergleich hier hinterherhinkt. Allerdings könnte dies in diesem Fall sogar positiv sein. Statt sich jetzt kopflos mit allen möglichen MarTech-Stacks aufzurüsten, sollten sich diese Unternehmen mehr auf den Aufbau ihrer Qualitätsmarke konzentrieren. Die Auswahl der passenden MarTech-Stacks sollte danach unter diesem Gesichtspunkt erfolgen.

Zweiundzwanzigstes Gebot: Halt den Cash bereit „Eine Idee hat keine Chance, wenn ihr die finanzielle Unterstützung fehlt“

Man braucht Geld, um die Neuronen in den Gehirnen der potenziellen Kunden funken zu lassen, um noch mehr Neuronen zu aktivieren, die an die Marke erinnern. Werbung ist teuer. Viel Werbung ist viel teuer. Daher sollte man sehr genau überlegen, wie man seine Gelder für Werbung am besten einsetzt, um das Maximum zu erreichen. Zu wenig Werbung führt zu keiner Wirkung, egal wie gut die Werbeidee ist. Selbst die besten Werbeideen sind ohne Geld wertlos. Geld in zu wenig Werbung ist verlorenes Geld. Wohlhabende Unternehmen im B2B haben meist kein Problem mit Geld; ihr Problem besteht eher darin, auf die Idee zu kommen, mit Ideen zu werben. Um dann gute Ideen von schlechten Ideen zu unterscheiden. Die Idee ist die Seele der Werbung. Kleine und mittlere Unternehmen müssen im Spannungsfeld der Marketing-Kommunikation genau planen. Denn nicht kommunizieren ist genauso schlecht wie wenig kommunizieren oder falsch kommunizieren. Man muss herausragend kommunizieren – und dafür das nötige Geld bereitstellen.

Im B2B muss für Werbung zwar grundsätzlich deutlich weniger Geld aufgewendet werden als im B2C. Die Käuferzahl ist kleiner und der Medienaufwand geringer. Dennoch benötigt man auch im B2B eine planbare und solide Finanzbasis. Exakt an dieser Stelle scheitern viele Unternehmen aus dem industriellen B2B: Ihre Budgets sind nicht unbedingt zu klein, aber meist nicht planbar, weil sie unterjährig gekürzt, umgeplant oder vollständig gestrichen werden. Diese Unsicherheit führt dazu, dass langfristige Strategien und kontinuierliche Kommunikationsmaßnahmen auf der Strecke bleiben. Stattdessen agieren B2B-Unternehmen reaktiv, passen sich kurzfristigen Trends und Budgetänderungen an und verlieren dabei den Fokus auf ihre langfristigen Ziele.

Das führt zu einer inkonsistenten Markenkommunikation, die weder intern noch extern eine klare Botschaft ausstrahlt. Unter dieser Unvorhersehbarkeit leidet die Qualität der Marketingmaßnahmen. Wenn sich Budgets ständig ändern, bleibt wenig Raum für Kreativität und strategisches Denken. Die Marketingabteilungen sind gezwungen, kurzfristig zu reagieren. Sie können nicht nachhaltig agieren. Das führt auch dazu, dass Mitarbeiter sich nicht mehr kreativ einbringen. Ist sowieso für die Katz. Das untergräbt nicht nur die Wirkung der Marketingkommunikation, sondern auch das Vertrauen der Mitarbeiter und Partner in die Marke. Manche sehen in der Pressearbeit und im Internet einen kostengünstigen Weg, um sich ins Gespräch zu bringen, und betrachten PR als kostenlose Werbung.

Doch auch PR ist nicht gratis – es sei denn, man produziert schlechte Schlagzeilen, die natürlich kostenlos sind. Gute PR hingegen ist ein Geben und Nehmen zwischen der Marke und dem Medienhaus. Solide Werbeaufträge an die Medien schaffen die Bereitschaft zu verstärkter und positiver Berichterstattung. Ähnlich verhält es sich mit sozialen Medien: Man kann sich hier kostenlos zu Wort melden, aber Reichweite generieren gelingt nur mit gezielten Investitionen in die bezahlten Formen dieser Medien. Wer mit einer Kombination aus kostenlosen und bezahlten Medien Erfolg haben möchte, muss zunächst ein strategisches Konzept entwickeln und alle Kommunikationsinstrumente auf ein Ziel ausrichten. Dieses Ziel kann nur die Qualitätsmarke sein. Nur mit einem ausreichend großen und planbaren Budget kann man gezielt in die richtigen Kanäle investieren, Preisvorteile bei der Medienplanung nutzen, kreative Kampagnen entwickeln und langfristig eine starke Markenpositionierung aufbauen. Marketing braucht ein planbares stabiles Marketingbudget. Unternehmen, die das vernachlässigen, versinken in Beliebigkeit und Mittelmäßigkeit, verlieren eines schönen Tages den Anschluss und versinken auf nimmerwiesersehen im Red Ocean.

Die 22 unumstößlichen Gebote des Marketings zeigen, warum, wie und was man an einer bestimmten Stelle in den Köpfen der Menschen positionieren muss. Ziel muss es immer sein, entweder die erste, und wenn das nicht möglich ist, wenigstens die zweite Stelle innerhalb einer Kategorie zu besetzen. Ist auch das nicht möglich, muss das Marketing eine neue Kategorie erschaffen, in der man dann automatisch die erste Position einnimmt. Allen Marktfolgern bleiben dann in den meisten Märkten nur noch die wenig lukrativen hinteren Plätze. Al Ries und Jack Trout formulierten in ihrem Buch jedoch auch, dass es nicht zwangsläufig darauf ankommt, als Erster auf dem Markt zu sein.

Es reicht völlig aus, der Erste in der Wahrnehmung der Kunden zu sein. Diese Differenzierung ist entscheidend, da die Marktführerschaft oft nicht auf der physischen Reihenfolge der Produktentwicklung basiert, sondern darauf, wie Kunden ein Unternehmen oder eine Marke wahrnehmen – wann und wie sie in den Markt eintreten. Durch strategische Kommunikation kann man diese Wahrnehmung zu seinen Gunsten beeinflussen. Zum Beispiel, indem man sich nicht auf bessere Produkte positioniert, sondern auf ein wichtiges Merkmal, das die anderen Marktteilnehmer noch nicht für sich in Anspruch genommen haben. Oder indem ein Unternehmen deutlich herausarbeitet, „warum“ es existiert und welchen höheren Sinn es in seiner Existenz hat.

„Menschen kaufen nicht, was du tust. Sie kaufen, warum du es tust.“

Simon Sinek

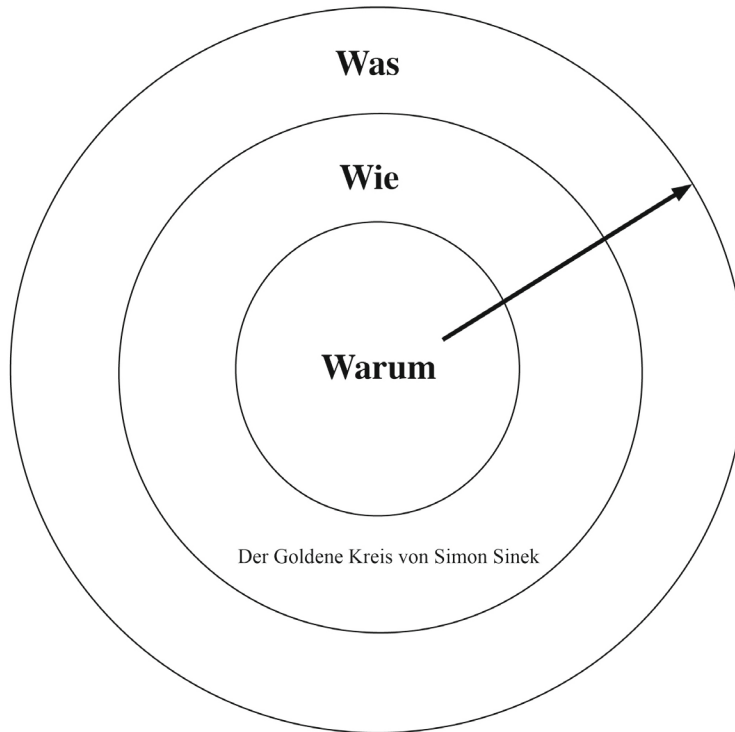
Warum die Frage nach dem „Warum“ so wichtig ist

Die zunächst simpel anmutende Frage nach dem „Warum“ eröffnet dem Marketing völlig neue Herangehensweisen. In seinem Buch „Frage immer erst: Warum“ verdeutlicht Simon Sinek, dass Unternehmen, die mit der Frage nach dem „Warum“ beginnen sollten. Dieser Gedanke ergänzt ideal die „22 unumstößlichen Geboten“ von Ries und Traut.

Simon Sinek hat in seinem Weltbestseller „Frage immer erst: Warum“ deutlich herausgearbeitet, warum diese Frage so wichtig ist. Ein Unternehmen, dass seine Marketing-Kommunikation mit dem „Warum“ beginnt, projiziert mit seiner Antwort ein komplett anderes Bild der Marke in die Köpfe der Zielgruppen als eine Kommunikation, die nur Antworten auf das „Was“ ein Unternehmen tut und „wie“ es das tut. Das „Was“ und „Wie“ bleiben dennoch wichtig. Alle „Ws“ sind wichtig. Der Unterschied jedoch ist die Reihenfolge, in der diese Antworten durch die Marketing-Kommunikation geliefert werden. Um das zu verdeutlichen, hat Simon Sinek den „Goldenen Kreis“ entwickelt. Sein Vorbild dazu lieferte der „Goldene Schnitt“, ein Konzept, dass seit der Antike Ordnung in der Kunst und in vielen anderen scheinbar chaotischen Bereichen bringt. Sein goldener Kreis (Sinek, 2022) bringt analog zum goldenen Schnitt Ordnung in die Art und Weise, wie wirksame Marketing-Kommunikation aufgebaut sein muss. Wirksame Kommunikation argumentiert in diesem Kreis immer von innen nach außen. Es beginnt bei seiner Bestimmung im Kern seiner Marke. Man startet nicht mit oberflächlichen Eigenschaften eines Produkts, sondern mit einer tieferen Überzeugung, einem Zweck, den die Marke verkörpert. Das „Warum“ ist der Kern, gefolgt vom „Wie“, dass Differenzierung erklärt. Das „Was“ ist schließlich das sichtbare Ergebnis und stellt das „Warum“ unter Beweis. Das bedeutet: Image-Werbung sticht Produkt-Werbung. Warum?

Ähnlich wie der „Goldene Schnitt“ in der Kunst schafft der „Goldene Kreis“ eine ästhetische Balance, sorgt für eine harmonische Struktur im Marketing und baut Vertrauen und emotionale Bindung auf. Alle Unternehmen, egal ob aus dem B2C oder aus dem B2B tun gut daran, dieses Prinzip zu übernehmen. Indem sie von innen nach

außen kommunizieren, schaffen sie eine stärkere emotionale Resonanz, weil sie eine authentische, wertebasierte Geschichte erzählen, die den Kunden tief berührt. Sie liefert die Basis für überzeugendes Storytelling. Sie konzentrieren sich nicht nur auf Funktionen, sondern auf den „höheren Sinn“ in allem, was eine Marke unternimmt. Das inspiriert die Menschen. Das erzeugt langfristige Loyalität. Das lässt Umsätze durch die Decke schießen und eine Marke auf dem Mond landen.



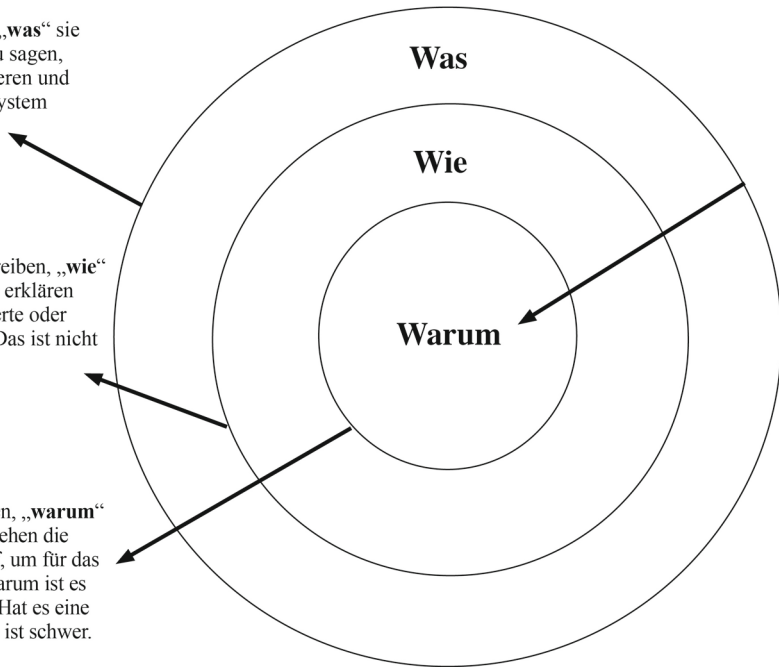
Quelle: Simon Sinek

Die Realität, gerade im mittelständischen Industriemarketing tut genau das Gegenteil. Ihre Marketing-Technokratie kommuniziert von außen nach innen. Stets beginnen sie in ihrer Produktkommunikation mit dem „Was“, weil es das Einfachste ist. Sie beginnen in ihrem Denken und Handeln mit den klaren Dingen und enden im Unklaren (Sinek 2009). Sie sagen, was sie tun und wie sie es tun. Nie sagen sie, warum sie es tun.

Alle Unternehmen erklären, „**was**“ sie tun. Sie können immer genau sagen, welche Produkte sie produzieren und welche Aufgaben diese im System erfüllen. Das ist leicht.

Weniger Unternehmen beschreiben, „**wie**“ sie etwas tun, was sie tun. Sie erklären ihre USPs, Arbeitsweisen, Werte oder führen ihre Patente ins Feld. Das ist nicht mehr so leicht.

Kein Unternehmen kann sagen, „**warum**“ es überhaupt da ist. Warum stehen die Mitarbeiter jeden Morgen auf, um für das Unternehmen zu arbeiten? Warum ist es ein wichtiges Unternehmen? Hat es eine Visionen? Eine Mission? Das ist schwer.



Quelle: Simon Sinek

Um besser zu verstehen, warum das „Warum“ einer Marke Bedeutung verleiht, lohnt der Blick auf herausragende Führungspersönlichkeiten aus der Geschichte. John F. Kennedy und Martin Luther King dienen auch im Buch von Sinek als Vorbilder, wie sich charismatische Persönlichkeiten vom Rest unterscheiden. Kennedy stand 1961 vor einer schier unmöglichen Aufgabe, als er erklärte, dass die USA noch vor dem Ende des Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond schicken sollten. Diese Vision beruhte nicht auf technischen Details oder gar einer praktischen Machbarkeit. Es ging um das „Warum.“ Kennedy bot eine Vision, die sich auf den Glauben an den Fortschritt, den amerikanischen Erfindergeist und den menschlichen Ehrgeiz stützte. Diese inspirierende Haltung löste eine Bewegung aus, die das Unmögliche möglich machte.

Martin Luther King begründete seine Bürgerrechtsbewegung nicht über das „Was“ (Rassismus) oder „Wie“ (Reformen), er sprach über das „Warum.“ Denn nach seiner Überzeugung sind alle Menschen gleich geschaffen. Damit bewegte er die Menschen. King stellte eine tiefe Verbindung zwischen den Menschen, zu ihren Werten und

Überzeugungen her. Sein „Warum“ inspirierte. Es schuf eine Bewegung, die weit über Reformen hinausging. Diese Herangehensweise kann jede Person, jedes Unternehmen für sich anwenden und Menschen dazu bringen, ihnen zu folgen.

Warum eine Marke zu etwas Besonderem werden muss

Eine Marke wird nicht dadurch besonders, dass sie einfach nur ein herausragendes Produkt oder eine bessere Leistung anbietet. Sie wird dann besonders, wenn sie in der Lage ist, eine emotionale Verbindung zu ihren Kunden herzustellen. Eine Marke wie Harley-Davidson hat keinen Kultstatus, weil sie die besten Motorräder herstellt. Das wäre aussichtslos. Niemand in Europa traut diese Fähigkeit einer KFZ-Marke aus den USA zu. Die Fans von Harley Davidson identifizieren sich mit den Werten, für die diese Marke steht: Freiheit, Individualität, Abenteuer. Stärke. Eine Harley, die irgendwo im Death Valley oder im Nirgendwo der Great Plains den Geist aufgibt, könnte der Anfang eines gigantischen Tarantino-Abenteuers sein. Das ist authentisch. Eine Honda könnte das nicht. Das ist langweilig. Die Funktion „Fahren“ ist nebensächlich. Harley Davidson hat eine emotionale Bedeutung entwickelt, die über die bloße Funktionalität hinausgeht. Eine kaputte Harley mitten im Death Valley ist wie der Verlust des allerbesten Freundes. Hier beginnt das Abenteuer.

Warum Apple außergewöhnlich ist

Apple, ja immer wieder Apple. Apple dient auch hier wieder als perfektes Beispiel. Denn Apple hat die Kraft des „Warum“ verstanden. Würde Apple wie alle kommunizieren, sähe das Narrativ von Apple in etwa so aus: „Wir machen großartige Computer. Sie sind schön gestaltet, einfach zu bedienen und benutzerfreundlich. Kauf einen, wir haben gerade eine Aktionswoche.“ Alle anderen Unternehmen machen genau das: Sie beginnen mit dem „Was“ und enden mit einem Kaufaufruf. Bei Apple lautet das Narrativ in etwa so: „Bei allem, was wir tun, hinterfragen wir den Status quo. Wir glauben daran, anders zu denken. Darum sind unsere Produkte schöner und einfacher. Claim: „Think different.“ Diese Botschaft ist anders. Sie berührt. Apple beginnt mit dem „Warum“ – mit der Überzeugung, dass man Dinge anders machen sollte. Zum Beispiel kann man aus einer langweiligen, grauen Kiste ein Kunstobjekt aus Formen und Farben machen, dass man stolz als Prunkstück in sein Wohnzimmer stellt und internationale Design-Preise gewinnt, so wie der erste iMac, das unvergessene bunte Ei. Der iMac ist ein gleicher PC wie einer von Dell. Das gleiche Material wie ein HP, vielleicht sogar langsamer. Aber doppelt so teuer. Dieses Buch wurde auf einem iMac geschrieben. Und das ist gut so, weil auch dieses Buch anders ist als übliche Bücher über Marketing. Apple hat einfach die Reihenfolge geädert. Apple kommuniziert von innen nach außen und beginnt

immer mit dem „Warum.“ Das macht Apple anders und – besser. Dieses „Warum“ ist der Grund, warum Apple das erfolgreichste Unternehmen in diesem vollkommen aus der Mode gekommen Spiralarm im Alphaquadranten unserer Milchstraße ist. Apple hat verstanden: Menschen folgen und kaufen „Überzeugungen.“ Darum stellen sich Menschen sechs Stunden in eine Schlange vor einem Apple-Store oder lassen sich das Logo von Harley-Davidson auf den Unterarm stechen. Ein Unternehmen, das mit dem „Was“ beginnt, versinkt dagegen wie ein Sandkorn in der Sahara, weil es alle so tun.

Das „Warum“ macht unabhängig

Ein weiterer faszinierender Aspekt von Apple: Diese Marke macht sich durch die Frage nach dem „Warum“ unabhängig von Kategorien. Apple wird nicht nur als Hersteller von Computern wahrgenommen, sondern glaubwürdig als Marke in komplett unterschiedlichen Kategorien wie Smartphones, Notebooks, Tablet-Computer, Streaming-Dienste und Smartwatches. Google und Windows haben Milliarden versenkt, weil sie Smartphones auf den Markt gebracht haben. Sie würden auch Milliarden versenken, wenn sie PCs oder Streamingdienste anbieten. Denn sie verstießen gegen sämtliche 22 Gebote. Apple dagegen verstößt nie gegen diese Gesetze, weil es in allen seinen erfolgreichen Marktsegmenten immer das erste Gebot anwendet – und der Erste war. Apple könnte eine iBürste für die Haare auf den Markt bringen und damit erfolgreich sein. Es spielt keine Rolle, in welcher Produktkategorie Apple tätig ist, denn die Kunden kaufen nicht technische Merkmale, sondern weil sie an alles glauben, was Apple tut. Das ist das Geheimnis von Apple. Das Unternehmen schafft Loyalität. Kunden identifizieren sich noch heute mit der Überzeugung von Apple „Think different“ obwohl dieser Claim schon lange von der Bildfläche verschwunden ist. Warum auch immer. Seit dem Steve Jobs nicht mehr lebt, breitet sich wohl wieder eine Marketing-Technokratie im Unternehmen aus, die nicht anders denkt sondern wie alle.

Eine Marke wie Apple für die mittelständische Industrie?

Nun kommt dieser Einwand: Alles schön und gut. Aber wir sind nicht Apple. Wir sind die Müller & Meier GmbH und Co. KG aus Castrop-Rauxel und stellen gelochte Stahlbleche her. Doch was wäre, wenn die Müller & Meier GmbH und Co. KG seine gelochten Stahlbleche nur mit ökologischen Energien herstellte und so einem viel höheren Nutzen diene? Stahlbleche gefertigt mit grünem Wasserstoff oder mit Strom ausschließlich aus erneuerbaren Energiequellen? Der Fuhrpark besteht aus EVs und das Dach der Fabrikanlagen ist mit Fotovoltaik gedeckt? Dann stellte sich hier sofort die Frage: Warum tun wir das? Ökostrom ist teurer. Das senkt die Margen. Das ist der negative Aspekt. Der positive Aspekt: Die Müller & Meier GmbH und Co. KG aus Castrop-Rauxel

tritt nun ganz anders im Markt auf. Scope 1, Scope 2 und Scope 3 sind Begriffe, die im Rahmen des Greenhouse Gas Protocol verwendet werden, um die Treibhausgasemissionen (CO₂) eines Unternehmens zu kategorisieren. Diese Aufteilung gibt Auskunft, welche CO₂-Emissionen ein Unternehmen direkt oder indirekt ausstößt. Mit Scope 3 macht sich die Meier GmbH und Co. KG attraktiv für alle Unternehmen, die sich selbst nach Scope 3 zertifizieren lassen wollen. Dazu benötigen sie Zulieferer, die ihrerseits alle Kriterien erfüllen. Das beantwortet schnell alle Fragen nach dem „Warum.“ Die Müller & Meier GmbH und Co. KG aus Castrop-Rauxel wäre die erste Stahlblechfirma mit Null CO₂-Ausstoß. Das brächte viele Kunden und würde ein grelles Licht auf diese Marke werfen.

Oder wir übertragen nun das Vorbild Apple auf einen XY-Hersteller von elektrischen Messgeräten aus einem kleinen Ort im Schwarzwald, wo der Schwarzwald nie schwärzer sein könnte. Dazu müssten wir zunächst das „Warum“ von XY definieren. Von diesem Ausgangspunkt bauen wir XY zu einer Marke auf, die als Nr. eins und als Thought-Leader in der Messung von erneuerbaren Energien wahrgenommen wird. Damit hebt sie sich von der Konkurrenz ab und verbindet sich emotional nicht nur mit ihren Bedarfsgruppen, sondern mit Zielgruppen, die weiter außerhalb um die Bedarfsgruppen kreisen. Zum Beispiel Investoren, Journalisten, Hochschulabgänger oder Doktoranden im Bereich der Elektro- und Energiewirtschaft. Hier ist eine mögliche Strategie, wie XY aus einem kleinen Ort im schwärzesten Schwarzwald seine Marke für die elektrische Energiewirtschaft nach dem Modell von Apple umgestalten könnte. Wir nennen das Unternehmen jetzt ÖkoVolt.

Das „Warum“ – Die Vision für ein x-beliebigen Messtechnik-Hersteller

Apple stellt das „Warum“ in den Mittelpunkt: „Wir glauben daran, den Status-quo infrage zu stellen.“ Das „Warum“ von ÖkoVolt, seine Vision und Mission richtet sich auf den Wandel hin zu erneuerbaren Energien und seinem Beitrag für eine grüne Zukunft. „Wir glauben an eine Zukunft, in der die Energieversorgung der Welt ausschließlich aus erneuerbaren Energien besteht. Wir beschleunigen die Entwicklung und den Übergang zu nachhaltiger Energiewirtschaft und gestalten diesen Prozess mit unseren Produkten sicherer, effizienter, nachhaltiger.“ Es geht also nicht mehr um die Erzeugung von Messgeräten, sondern um die Überzeugung, mit Messgeräten eine bessere Welt zu schaffen.

Das „Wie“ – Die Mission

Wie setzt ÖkoVolt sein „Warum“ in die Praxis um? Apple stellt sein „Warum“ durch außergewöhnlich elegantes Design und leicht bedienbare Produkte unter Beweis. ÖkoVolt richtet nun sein „Wie“ auf Technologien und benutzerfreundliche Lösungen aus. Das neue „Wie“ von ÖkoVolt: „Unsere hochpräzisen Messgeräte sind speziell auf die robusten Anforderungen erneuerbarer Energiequellen und elektrischer Antriebssysteme im Feld optimiert. Sie maximieren die Effizienz unserer Kunden und gewährleisten ihre Sicherheit unter allen Wetter-Konditionen. Mit unserer Technologie helfen wir, die Umweltsünden der Menschheit aus der Vergangenheit zu reparieren und unsere Natur zu erhalten.“

Das „Was“ – Die Produkte

Das „Was“ ist bei Apple nur der sichtbare Beweis für das „Warum.“ Das neue Produktsortiment des Messgeräteherstellers konzentriert sich ausschließlich auf Multimeter, Sensoren und Analyzer, die auf Messung und Analyse von elektrischen Anlagen in erneuerbare Energien und elektrische Antriebe im Feldeinsatz optimiert sind. Das neue „Was“ des Unternehmens: „Wir bieten spezialisierte Messgeräte für Windkraftanlagen, Solaranlagen, Elektrofahrzeuge und grüne Energieträger. Unsere Produkte sind intuitiv mit Sicherheitshandschuhen bedienbar, bei jedem Licht ablesbar, auf alle Umweltverhältnisse abgestimmt. Sie archivieren und analysieren alle Ergebnisse nach nationalen und internationalen Normen vollautomatisch in allen gängigen Dateiformaten ohne manuelle Nacharbeit in unserer Cloud. Neueste KI wertet die Ergebnisse in Sekundenbruchteilen nach den individuellen Anforderungen unserer Kunden aus.“

Markenstrategie: Eine klare Identität

Um diese Transformation erfolgreich umzusetzen, muss ÖkoVolt wie Apple klar und einprägsam kommunizieren. Die neue Marke konzentriert sich auf das Thought-Leadership in der Energiewende, denn ohne Messtechnik ist diese nicht möglich. Der Name ÖkoVolt verdeutlicht die Verbindung zur ökologischen Energiewirtschaft und vermittelt exakt diese Spezialisierung. Das Ö im Namen kommuniziert international die deutsche Herkunft, weil Umlaute typisch für die deutsche Sprache sind. „Öko“ klingt nicht weit weg von „Eco“ und wird problemlos international decodiert. Allein der Name kommuniziert: „Made in Germany.“ Es spielt auch keine Rolle, dass nicht jeder Fremdsprachler das sofort versteht. Aber es macht den Namen eigenständig und prägnant. Das geschmackvolle Design der Geräte erinnert mit Texturen und Strukturen an organisch gewachsene Objekte. Die Geräte von ÖkoVolt unterscheiden sich damit äußerlich deutlich von der Uniformität der Wettbewerber.

Der Markenclaim lautet:

„Gemessen an der Zukunft“

Auf diesem Claim ließe sich nun problemlos eine Image-Werbekampagne aufbauen, die mentale Verfügbarkeit herstellt und die Marke im Kaufprozess erinnern lässt. Die Marke tritt nicht nur funktional wie seine drögen Wettbewerber auf, sondern etabliert eine emotionale Verbindung zu den Kunden – so wie es Apple tut. Die Kunden und Mitarbeiter sollen stolz darauf sein, die Zukunft der Energieversorgung mitzugestalten. Statt einfach nur bessere Produkte zu verkaufen, könnte das Unternehmen eine Community um die Marke aufbauen, die sich der nachhaltigen Energiezukunft verschreibt.

Sie gründet dazu eine virtuelle „Öko-Akademie“, die speziell mit den Herausforderungen mit erneuerbaren Energien auseinandersetzt. Sie sucht die Zusammenarbeit mit Universitäten, Forschungsinstituten, Umweltschutzorganisation oder fördert Naturschutz-Projekte. Das macht die Marke bei jungen, engagierten Bewerbern bekannt und bietet 1.000 Storys für das Contentmarketing. Sie teilt Branchentrends und veröffentlicht dazu Artikel. Kunden berichten, wie Windkraftanlagen schneller wieder ans Netz gingen, Windparks dadurch effizienter arbeiten, EV ihre Reichweite maximieren oder sich deutlich schneller aufladen lassen.

Wer nicht weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“

Mark Twain

Das Positionierungskreuz im B2B

Ein Positionierungskreuz ist ein wertvolles Instrument im Marketing, um die relative Position von Produkten oder Marken im Wettbewerbsumfeld zu identifizieren und zu visualisieren. Es bestimmt die Positionierung der Qualitätsmarke. Damit lassen sich zuverlässige Entscheidungen für die Strategie und Ausrichtung der Marke treffen.

Das Positionierungskreuz bietet einen klaren Überblick über Marktsegmente und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Markenstrategie wirksam zu gestalten. In der Marketing-Wissenschaft ist es auch als Perceptual Map oder Wahrnehmungskarte bekannt. Dabei handelt es sich um ein Koordinatensystem, das zur Visualisierung der Verbraucherwahrnehmung von verschiedenen Marken oder Produkten genutzt wird. Es stellt zwei zentrale Merkmale oder Dimensionen dar, die für die Kundenentscheidung relevant sind. Diese Dimensionen variieren je nach Markt und Produkt. Im B2C handelt es sich dabei meist um Preis und Qualität. Für die speziellen Anforderungen im B2B sind jedoch auch andere Dimensionen darstellbar. Das Positionierungskreuz besteht aus zwei Achsen:

X-Achse: Diese horizontale x-Achse stellt zum Beispiel die Dimension Preis von günstig bis teuer dar.

Y-Achse: Diese vertikale y-Achse repräsentiert die zweite Dimension Qualität von niedriger bis hoher Qualität.

Diese Anordnung der beiden Achsen schafft vier Quadranten, in denen die Marken der Wettbewerber nach ihrer allgemeinen Wahrnehmung eingeordnet werden. Das visualisiert das Marktsegment und die Rolle der darin enthaltenen Marken. Das ermöglicht eine:

- **Marktanalyse**

Identifiziert ungenutzte Nischen und potenzielle Wachstumsbereiche

- **Wettbewerbsanalyse**

Zeigt die Positionierung der eignen Marke im Vergleich zum Wettbewerb

- **Strategieentwicklung**

Unterstützt bei der Entwicklung von Marketingstrategien, indem es zeigt, auf welche Merkmale und Positionen es ankommt

- **Kommunikation**

Hilft eine klare und konsistente Markenbotschaft zu entwickeln, die auf die Positionierung im Markt abgestimmt ist.

Beispiel für ein Positionierungskreuz

Stellen wir uns vor, wir verwenden die Dimensionen „Preis“ (günstig bis teuer) auf der X-Achse und „Qualität“ (niedrig bis hoch) auf der Y-Achse:

Quadrant 1 (oben rechts): Hohe Qualität und teuer (Luxusprodukte)

Quadrant 2 (oben links): Hohe Qualität und günstig (preiswerte Premiumprodukte)

Quadrant 3 (unten rechts): Wenig Qualität und teuer (wenig attraktive Produkte)

Quadrant 4 (unten links): Niedrige Qualität und günstig (Schnäppchenprodukte)

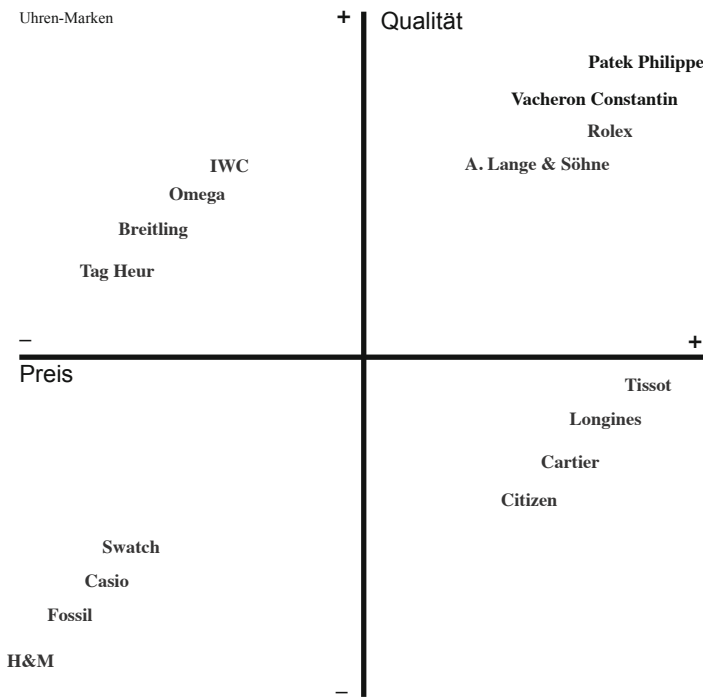
Wichtig für das Verständnis zur Einordnung und Positionierung sind nicht die objektiv messbaren Kriterien wie Marktanteil oder Preis, sondern die subjektive Wahrnehmung der Marke, so wie der Markt sie betrachtet oder sehen könnte. Das entscheidet über den Kauf – oder den Nichtkauf.

Ein anschauliches Beispiel aus dem B2C bilden Uhrenmarken

Kaum ein Markt wirkt so übersichtlich, so differenziert wie der Markt für Uhren. Jeder trägt eine am Handgelenk. Und doch zeigt gerade dieses Segment, wie Markenführung funktioniert. Uhrenmarken besetzen jeden Winkel des Marktes. Von Discounter-Modellen für zehn Euro bis zur Luxusmarke für hunderttausend. Von technischer Funktion bis reiner Ästhetik. Von modischer Momentaufnahme bis zur zeitlosen Ikone.

Das Positionierungskreuz visualisiert diese Marktstruktur. Zwei Achsen genügen: der Preis auf der einen Achse, die Qualität (in der Wahrnehmung) auf der anderen.

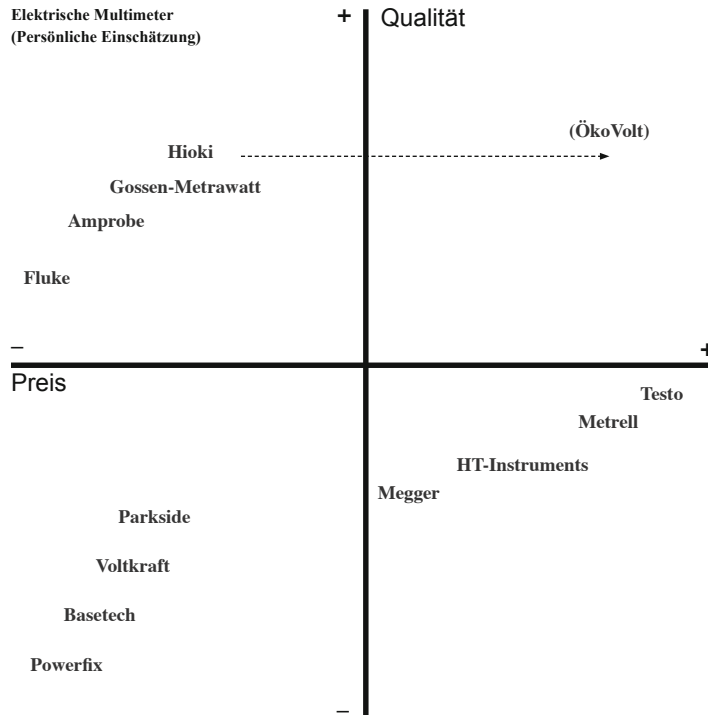
Oder: von funktional bis emotional. Oder: von rational bis prestigeträchtig. Je nach Betrachtung. Ein Blick auf das POS-Kreuz zeigt: Marken brauchen eine klare Position. Gerade deshalb eignet sich der Uhrenmarkt ideal für den Einstieg in das Thema Positionierung – und für die Übertragung auf komplexere B2B-Märkte.



Copyright: Georg Halfar

Ein Positionierungskreuz am Beispiel für elektrische Multimeter

Marktführende Hersteller mit hoher Qualität wie Fluke ruinieren die Wahrnehmung ihrer Marke, wenn sie sich auf Preiskämpfe einlassen und versuchen mit Rabatten oder billigen Paketpreisen kurzfristig den Abverkauf anzukurbeln – weil sie nicht genügend in eine hochwertige Marken-Kommunikation investieren wollen. Unsystematische Kommunikationsmaßnahmen ohne durchdachte Kommunikationsstrategie und billig wirkende Kommunikationsmittel verbilligen den Eindruck der Marke. Das lässt sich gut am Beispiel am Markt für elektrische Multimeter verdeutlichen:



Copyright: Georg Halfar

Das Marktsegment „hohe Qualität“ und „hoher Preis“ ist so gut wie unbesetzt. Nur Hioki verzichtet bisher auf Preiskämpfe. Das lässt die relativ neue Marke aus Japan hochwertig erscheinen, was sie tatsächlich auch ist. Unterstützt wird dieser Eindruck durch ihren Marken-Claim „Japanische Präzision.“ Das ist eine gute Strategie, denn Japan ist bekannt für hochwertige Technologie. Es ist aber nicht die Beste. Hioki stellt ausnahmslos hochwertige Messgeräte und Sensoren für Antriebsbatterien und elektrische Fahrzeuge her, also für erneuerbare Energien.

Die Positionierung auf umweltfreundliche Technologie ist eine gigantische Chance für diese Marke, mit der sie sowohl bei Profis als auch in einer breiten Schicht der Bevölkerung viele Sympathien herstellen könnte. Leider setzt Hioki bisher nicht auf Wirkungsmarketing mit dem Ziel einer hochwertigen Qualitätsmarke. Hioki versucht bisher, wie alle von Ingenieuren geführten Unternehmen, den potenziellen Kunden mit besseren Argumenten zu überzeugen. Das steht der Einordnung in den rechten Quadranten im Wege. Marktführende Anbieter wie Fluke oder Gossen-Metrawatt

setzen ebenfalls auf Überzeugung, aber fatalerweise auch auf Rabattaktionen. Das verbilligt das Erscheinungsbild ihrer hochwertigen Marken. Unten rechts sind jene Marken eingeordnet, die in ihrer Kommunikation deutlich wahrnehmbar schlechtere Qualität abliefern, billig wirken, nicht besser sind, fehlerhaft sind oder alles andere als professionell kommunizieren – aber vergleichbare Preise verlangen wie oben links. Das ist der direkte Weg zum Misserfolg. Unten links ordnen sich Handelsmarken ein. Diese sind deutlich preisgünstiger, nicht unbedingt schlechter und werden nicht durch Kommunikation außerhalb ihrer Konzernmütter in der Wahrnehmung gestärkt. Mit Ausnahme von Parkside.

Parkside – eine billige Qualitätsmarke

Die Marke „Parkside“ fährt eine bemerkenswerte Strategie. Mit Arnold Schwarzenegger als Celebrity, als Markenbotschafter. Diese Kommunikationsstrategie zielt mit ihren Werbespots auf einen B2C-Markt aus Heimwerkern, ... der sicher sehr groß ist. Im Kontext mit Lidl richtet sie diese Kommunikationsstrategie auf die Einnahme einer Nr. eins-Position in einem Billigsegment. Die Marke Parkside nutzt die männliche Strahlkraft und das Charisma des prominenten Botschafters Arnold Schwarzenegger – und vermittelt so Stärke, Qualität und Vertrauen.

Dadurch entsteht eine klare Differenzierung zu allen unbekannten Handelsmarken in diesem Segment, die rein auf Preisvorteile setzen. Diese Marke war bis vor Kurzem völlig unbekannt. Das hat sich inzwischen gehörig verändert. Diese Strategie verdeutlicht, dass selbst in einem Niedrigpreissegment durch strategische Kommunikation ein Premiumgefühl entstehen kann, das sich auf alle Produkte unter diesem Markendach erstreckt. Es ist nicht notwendig, dass man sich an die Art der einzelnen Produkte in den Spots erinnert. Die Erinnerung an einzelne Produkte wird durch Arnold Schwarzenegger völlig überstrahlt. Man erinnert sich an die Marke „Parkside“ und überträgt mit dem strahlenden „Halo“ von Arnold Schwarzenegger die Eigenschaften.

Darum werden auch Multimeter von Parkside zur ersten Wahl im B2C-Kaufprozess. Und das obwohl diese in den Spots nicht gezeigt werden! Diese Strategie kann sogar den B2B-Markt beeinflussen, wenn die Qualität der Produkte stimmt und sich herumspricht. Etwa dann, wenn sich ein Handwerker mit günstigen Erstsatzmaschinen für alle Fälle eindecken will oder die hochwertigen Geräte seinen noch ungeschickten Azubis in der Ausbildung zunächst vorenthält. Mit der Marke Parkside bekommt man also Premium für wenig Geld. Das ist eine sehr geschickte Strategie. Auch Handelsmarken können durch kluge Positionierung und strategische Kommunikation erfolg-

reich sein. Und das muss nicht zwangsläufig viel mit Geld zu tun haben. Was man viel früher benötigt, ist eine klare – Strategie.

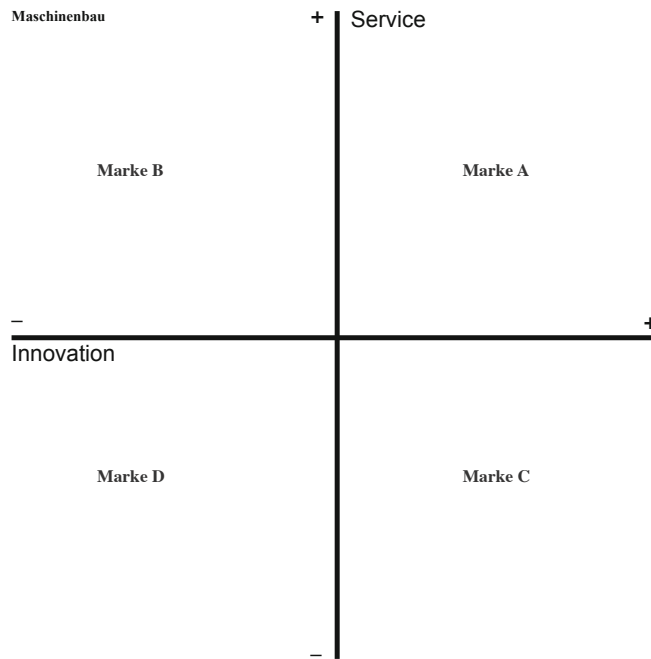
Es fehlt eine hochpreisige Qualitätsmarke

Im Positionierungskreuz wird sichtbar, dass es in diesem Marktsegment keine mental verfügbare, hochpreisige Qualitätsmarke mit hohen Margen gibt. Es ist nicht erwiesen, dass es in diesem Markt keinen Platz für teure Qualitätsmarken gibt. Profis sind immer gerne bereit, mehr für ein hochwertiges Produkt auszugeben und die Strahlkraft von Professionalität und Qualität auf sich selbst zu beziehen. Marken wie Hilti oder Metabo im Markt für elektrische Kleinmaschinen sind sicher der beste Beweis dafür.

Diese Marken haben Ausstrahlung und kosten – Geld. Warum sollte es so eine Marke nicht auch bei elektrischen Messgeräten geben? Handwerker wie Messtechniker kaufen kein hochwertiges Präzisionsgerät, weil es gerade billig ist. Sie kaufen eine Qualitätsmarke, weil sie deren hochwertige Ausstrahlung auf ihre Persönlichkeit und die Qualität ihrer Arbeit übertragen wollen. Hier bietet sich für Hersteller von Messgeräten eine riesige Marktlücke an. Speziell im B2B kommt es zu 100 Prozent auf Qualität an. Diese Qualität wird im B2B oft als selbstverständlich betrachtet. Stattdessen könnten die Achsen Aspekte wie „Innovation“, „Service“, „Compliance“ oder „Anpassungsfähigkeit“ enthalten. Hier sind weitere Beispiele für Positionierungskreuze im B2B:

Angenommen, wir betrachten Anbieter von industriellen Maschinen:

- **Marke A:** Bietet hochmoderne, innovative Maschinen mit umfassendem Wartungs- und Schulungsservice.
- **Marke B:** Bietet bewährte traditionelle Maschinen mit umfassendem Wartungs- und Schulungsservice.
- **Marke C:** Bietet hochmoderne, innovative Maschinen aber mit minimalem Wartungsservice.
- **Marke D:** Bietet einfache Maschinen mit minimalem Wartungsservice.



Quelle: Georg Halfar

Das Positionierungskreuz liefert auch im B2B durch die Wahl geeigneter Achsen wie Innovationsgrad und Serviceintensität wertvolle Einsichten. Es hilft Unternehmen, die Positionierungen ihrer Marken im Markt zu visualisieren und strategische Entscheidungen zu treffen.

Weitere Dimensionen für ein Positionierungskreuz im B2B

Anpassungsfähigkeit

Standardisiert vs. Individualisiert: Diese Achse zeigt, wie sehr Produkte oder Dienstleistungen auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden können. In vielen B2B-Märkten ist die Fähigkeit zur Anpassung ein entscheidender Vorteil.

Vertrauenswürdigkeit

Geringes vs. hohes Vertrauen: Diese Achse bewertet, wie vertrauenswürdig ein Unternehmen oder seine Produkte von den Kunden wahrgenommen werden. Dies kann auf Basis von Markenreputation, Kundenbewertungen und Historie bewertet werden.

Liefargeschwindigkeit

Langsam vs. Schnell: Diese Achse misst, wie schnell ein Unternehmen in der Lage ist, seine Produkte oder Dienstleistungen zu liefern. Dies ist besonders wichtig in Märkten, wo Zeit ein kritischer Faktor ist.

Nachhaltigkeit

„Wenig nachhaltig“ vs. „sehr nachhaltig:“ Diese Achse bewertet, wie umweltfreundlich und nachhaltig ein Produkt oder eine Dienstleistung ist. Mit zunehmender Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) wird dies zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal.

Ein Positionierungskreuz im B2B liefert durch die Wahl geeigneter Achsen wie Qualität, Innovationsgrad, Serviceintensität, Preis, Anpassungsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Liefargeschwindigkeit und Nachhaltigkeit wertvolle Einsichten. Es hilft Unternehmen, ihre Positionierung im Markt zu visualisieren und strategische Entscheidungen zu treffen, sich von der Konkurrenz abzuheben und neue Marktchancen zu identifizieren. Nachdem die Positionierung mit dem POS-Kreuz definiert wurde, beginnt die eigentliche Arbeit: Sie muss in den Markt hineinwirken. Eine Positionierung bleibt wirkungslos, wenn sie nicht eingenommen wird. Der General muss die Strategie festlegen. Der Kapitän muss den Kurs in den Blue Ocean bestimmen. Die Positionierung wirkt erst, wenn sie im Relevant-Set angekommen ist. Dazu muss sie über alle Kommunikationsinstrumente harmonisch kommuniziert werden. Doch ein Instrument wirkt stärker als alle anderen: Die Image-Kampagne ist das Mittel der Wahl.

Eine starke Image-Kampagne bringt die Positionierung in Umlauf. Sie übersetzt Strategie in Bilder, Geschichten und Tonlagen, die erinnert bleiben. Sie ist das Mittel der Wahl, um im Gedächtnis neuronale Verbindungen zu schaffen – genau so, wie Peter Petermann es im Buch „Marke und Gedächtnis“ beschreibt. Produktwerbung reicht nicht. Sie verkauft nur Funktionen. Sie wirkt kurzfristig und damit folgenlos. Wer mit Image wirbt, wirkt langfristig. Denn er steigert die mentale Verfügbarkeit – genau das, was Byron Sharp als Schlüssel für Marktwachstum sieht. Das gelingt nur, wenn die Kampagne nicht glatt gebügelt ist. Sie muss Mut zeigen. Sie darf anecken, überzeichnen, Erwartungen brechen. Nur so entsteht Aufmerksamkeit – und damit die Chance, dass sich die Positionierung festsetzt. Marken, die das schaffen, werden nicht nur gesehen. Sie werden erinnert. Und wer erinnert wird, wird gekauft.

„Die Seele der Werbung ist die Idee.“

Ralf Langwost

Wie Werbung tatsächlich wirkt

Werbung wirkt. Und das stark. Aber anders, als es die Meisten zu wissen glauben. In deren Vorstellung reagieren Menschen rational auf Werbung und lassen sich durch Argument direkt zum Kauf bewegen. Das ist ein verhärtetes Glaubenssystem. Werbung entfaltet ihre Macht subtiler, tiefgründiger und langfristiger. Sie nimmt Einfluss auf die Psyche und lässt dort eine Erinnerung entstehen.

Dr. Peter Petermann, zeigt in seinem Buch „Marke und Gedächtnis“, wie mentale Verfügbarkeit mittels fMRT sichtbare Abdrücke im menschlichen Gehirn erzeugt. Prof. Dr. Byron Sharp vom Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science hat den Begriff „Mentale Verfügbarkeit“ geprägt. Das mit Abstand wichtigste Kommunikationsinstrument, mit dem man mentale Verfügbarkeit herstellen kann, ist die klassische Markenwerbung, auch als Image-Werbung bekannt. Werbung in ihren vielfältigen Erscheinungsformen prägt die westliche Kultur – und auch die östliche, mit bunter Lichtreklame, TV-Spots und Werbebotschaften aus allen Ecken und Himmelsrichtungen.

Werbung kennzeichnet unseren Lebensstil, unsere moderne Welt wie sonst nichts. Niemand investiert Millionen in Werbung, wenn diese nichts bewirken könnte. Techniker behaupten nun mehrheitlich, Werbung würde in ihren Branchen nichts bringen. Das kann gut sein. Aber das liegt nicht an der Werbung, auch nicht an den Branchen, es liegt an den Technikern – und ihren Marketing-Technokraten. Laien erkennen die Seele der Werbung nur selten. Sie meinen zu wissen, wie Werbung funktioniert. Doch Werbung funktioniert anders. Es geht nicht darum, mit Reklame ein Bedürfnis zu erzeugen. Wer behauptet, und das tun fast alle, Werbung hätte keinen Einfluss auf ihn, hat absolut Recht. Das behaupten auch Techniker.

Doch sie ziehen einen falschen Rückschluss. In der Überzeugung, Werbung könne bei ihnen nicht funktionieren, könne sie auch nicht bei anderen funktionieren. Darum kürzen sie als Marketing-Entscheider die Budgets für Werbung. Und genau das kostet sie Milliarden Gewinne. Sie verstehen nicht: In der Werbung geht es nie darum, einen

Bedarf zu wecken. Es geht immer darum, sich an eine Marke zu erinnern, wenn ein Bedarf selbstbestimmt eintritt. Dieser Grundsatz gilt im B2B sogar noch viel mehr als im B2C. Der Mensch entscheidet stets souverän, „wann“ er „was“ und „warum“ haben möchte. Erst jetzt fängt er an, darüber nachzudenken, womit er sein Bedürfnis stillen möchte. Und jetzt, genau jetzt – kommt der alles entscheidende Moment.

Es ist besser Erster (im Gedächtnis) zu sein, als besser zu sein.

In diesen Moment investiert die internationale Werbeindustrie jährlich Billionen. Es kommt der Moment der Erinnerung! Wer kann seinen Wunsch befriedigen? An wen erinnert er sich zuerst? Wer dieses Rennen gewinnt, gewinnt so gut wie alle Rennen. Kaum jemand denkt noch weiter darüber nach, wer sonst noch auf dem Markt existiert. Es gewinnt immer die Lösung, an die sich der Mensch zuerst erinnert. Es gewinnt immer jener, der Werbung in ihrer Art und Beschaffenheit am besten plant, steuert, modelliert und im Verbund mit anderen Kommunikationsinstrumenten strategisch richtig positioniert. Werbung kann aber nicht alles. Werbung stellt zum einen breitstreuende Bekanntheit her, gleichzeitig lädt sie die Marke mit einem subjektiven Mehrwert auf. Werbung bleibt so lange sichtbar, wie es der Werbetreibende plant. Werbung wirkt überall dort, wo der Werbetreibende es will, und die beste Wirkung vermutet. Mehr aber kann und darf Werbung nicht leisten.

Sie darf nicht überzeugen wollen, denn sie kann nicht überzeugen. Sie muss nur da sein! Damit der Mensch sie mit seinen Sinnen wahrnehmen kann. Damit der Mensch Werbung besser wahrnehmen kann, muss sie ihm besser auffallen. Und damit sie besser auffallen kann, muss sie kreativ sein und irgendwie herausragen. „Die Seele der Werbung ist die Idee“, hat der bekannte und inzwischen verstorbene Kreativ-Direktor Ralf Langwost einmal gesagt. Ohne Idee ist Werbung wie ein Fahrrad ohne Räder. Wer also Produkte abbildet und mit Argumenten zum Kauf überreden will, wirbt ohne Idee. Und verschwendet Geld. Sehr viel Geld in etwas, womit man nichts bewirken kann. Diese grenzenlosen Möglichkeiten der Werbung sind begrenzt allein durch die Ideen und die finanziellen Mittel des Werbetreibenden. Wer nicht wirbt, stirbt! Das ist klar. Auch klar ist: Werbung ist die teuerste Kommunikationsmaßnahme. Jedoch wurde bereits eingangs darauf hingewiesen, dass mittelständische Unternehmen aus dem industriellen B2B nur 0,85 Prozent ihrer Umsätze in Marketing investieren, während im B2C tätige Mittelständler das Vier- bis Zehnfache investieren. Diese geringe Quote lässt sich nur durch das mangelnde Vertrauen der Ingenieure in die Wirksamkeit von Marketing und Werbung erklären. Dieses mangelnde Vertrauen entsteht durch den falschen Einsatz von Werbung. Das bedeutet: Auch der industrielle Mittelstand

ist lange nicht an den Grenzen seiner Möglichkeiten angekommen. Er könnte leicht das Vierfache oder gar das Zehnfache in klassische Werbung investieren, um gezielt Qualitätsmarken jenseits von „Made in Germany“ aufzubauen und seine Position im internationalen Wettbewerb behaupten. Das bedeutet: Der industrielle Mittelstand könnte das Vier- bis Zehnfache gewinnen. Er sollte dazu nur einen Bruchteil seiner üblichen Investitionen in die Produktentwicklung für Werbung abzweigen. Mangelnde Ressourcen können also nicht als Ausrede dienen. Es geht allein um den Willen – und um das Können. Verstünden die für Werbung verantwortlichen Techniker die Macht der Werbung, könnte dies ihren Unternehmen wirkmächtige neue Schübe verleihen, als das neue Produkte je könnten. Und so wirkt Werbung tatsächlich:

Werbung erschafft neue Kategorien

Wirksame Werbung überzeugt nicht. Sie erzeugt Erinnerungen, indem sie neue Kategorien im kollektiven Langzeitgedächtnis der Marktteilnehmer aufbaut. Also neue Areale mit möglichst vielen neuen Engrammen, die sich durch Retrieval-Cues zu immer mehr neuronalen Netzwerken immer weiter vergrößern. Diese neuen Areale bleiben unvergesslich und werden erinnert, wenn die souveräne Kaufentscheidung des Menschen ansteht. Und die kommt garantiert.

„Das Statussymbol für alle, die kein Statussymbol brauchen.“

Wie das in der Praxis idealtypisch funktioniert, demonstriert die Marke Dacia in vorbildlicher Weise. Die Kommunikation, speziell die klassische Werbung von Dacia, hat eine neue Kategorie im Automarkt geschaffen und sich in dieser Marktnische als Nr. eins positioniert. Diese Positionierung wurde mit einem Claim perfekt auf den Punkt kommuniziert: Dacia ist „Das Statussymbol für alle, die kein Statussymbol brauchen.“ Diese Werbestrategie der Werbeagentur OMD aus Düsseldorf ist in jeder Beziehung herausragend. Man muss sich nur überlegen, wie viele Millionen Autokäufer es wohl geben muss, die in einem Auto lediglich ein praktisches Fortbewegungsmittel sehen. Status, Prestige und Luxus spielen bei diesen Zielgruppen und bei ihren Kaufentscheidungen kaum eine Rolle.

Das muss ein riesiger, sehr lukrativer Markt sein. Das war mit Sicherheit die Überlegung in der Marketing-Abteilung von Renault, als sie darüber nachdachten, wie sie ihre Tochtermarke Dacia in den deutschen Automobilmarkt positionieren sollten. Sie folgten bewusst oder unbewusst dem 1. Gebot von Al Ries und Jack Trout: „Sei erster.“ Sie setzen auf das Werbeformat „Celebrity“ und auf den „Halo-Effekt.“ Mit Mehmet Scholl fand man einen Markenbotschafter, der diesen Typ Autokäufer glaubwürdig

vertrat. Als populärer FC Bayern-Star kann er sich ohne weiteres einen Bugatti Veron in die Garage stellen. Aber mit seiner sympathischen und zugleich bodenständigen Ausstrahlung nimmt man ihm gerne ab, dass er genau das nicht tut (auch wenn er es tut). Das ist ein übliches Werbeformat und an sich noch keine herausragende Idee.

Überragend wurde dieser Werbefeldzug jedoch dadurch, dass er eine neue Kategorie erschuf! Dort hat sich die Marke Dacia als Erfinder dieser Kategorie praktisch automatisch als Nr. eins positioniert. Diese neue Kategorie wurde von anderen Automarken bisher weder erkannt und noch angestrebt. Sämtliche Kommunikationsinstrumente wurden systematisch auf die Einnahme dieser Positionierung ausgerichtet. Die „Primärwaffe“ war in diesem Fall die klassische Werbung, die mit ihrer monologischen Natur auf dieses Kommunikationsziel ausgerichtet wurde. Die Wirkungstreffer erzielte eine kreative Umsetzung, die über einen starken Markenclaim mit hoher Präzision auf den Punkt gebracht und als Slogan verbreitet wurde.

Das Momentum dieser Kampagne wurde dadurch erzeugt, dass es nun eine Automarke gibt, die jenen Menschen einen Ausdruck verleiht, die über profanen Dingen wie Prestige oder Luxus stehen. Die Besinnung auf die wahren menschlichen Werte jenseits von Prestige und Luxus sprach Millionen Menschen aus der Seele. Das sind Menschen, die tatsächlich keine Statussymbole benötigen, um glücklich zu sein. Ein gigantischer Volumenmarkt! Diese Menschen könnten auch einen Opel kaufen, oder einen Xpeng. Aber diese Marke bringen eben nicht diesen Anspruch zum Ausdruck, weil es Opel bis heute versäumt, seiner Marke Ausdruck zu verleihen. Zum Schaden für die Beschäftigten von Opel. Dacia ist weder besser noch schöner noch sonst irgendwas als Opel. Dacia macht(e) einfach nur bessere – Werbung.

Diese Strategie wirkte unglaublich stark. Das beweisen die noch heute hohen Verkaufszahlen, obwohl diese Kampagne seit Jahren (warum auch immer) nicht mehr geschaltet wird: Die Marke erfreut sich noch heute höchster Konversions- und Loyalitätsraten auf dem Markt. Zum sechsten Mal in Folge seit 2017 war der Dacia Sandero das meistverkaufte Auto im europäischen Privatkundenmarkt. Der Duster belegte 2022 den zweiten Platz und ist seit 2018 das meistverkaufte SUV für Privatkunden (Le Bucher, 2023). Das zeigt, wie nachhaltig sich diese Kampagne im kollektiven Hippocampus verankert hat. Heute fahren mit einem Marktanteil von 7,6 Prozent mehr Dacias auf deutschen Straßen herum als Opel mit einem Marktanteil von 5,6 Prozent. Das ist eine Schande für diese große deutsche Traditionsmarke. Sie hat es nicht verdient, haushoch gegen eine ehemalige Rostlaube aus Transsilvanien zu verlieren. Adam

Opel würde sich im Grabe umdrehen. Denn die Marke Dacia steht naturgemäß nicht zwangsläufig für Qualität – und doch: Dacia ist heute eine Qualitätsmarke. Das ist kein Paradoxon. Aber ein wunderbarer Beleg für die Macht von „Werbung.“ Erst recht, wenn man die Herkunft von Dacia betrachtet. Wer die Marke in ihren Ursprüngen hinter dem Eisernen-Vorhang damals kannte, hatte das grauenhafte Bild einer hässlichen, sozialistischen Rostlaube aus den dunkelsten Wäldern Transsilvaniens vor Augen. Klappernd und quietschend kam dieses Auto angefahren, wenn es überhaupt fahren konnte, der Innenspiegel behängt mit Kruzifixen und Knoblauchketten.

Die Wiederkehr von Dacia als Qualitätsmarke erschien jedem klar denkenden Menschen völlig unmöglich. Der Fall der Berliner Mauer erschien in dieser Zeit tausendfach wahrscheinlicher als ein Comeback dieser Marke. Ihre Übernahme durch Renault war ein großes Wagnis. Chinesischen Automarken ohne jede automobilen Tradition, ohne jeden Ausdruck, ohne Markenstrahlkraft, ohne jede Emotion sind sicher ebenfalls interessant für diese Käufergruppen. Aber sie müssen sich nun weit hinter Dacia anstellen. Dacia ist der Erfinder einer neuen Marktnische. In dieser Nische ist Dacia die Nr. eins. Von hier kann Dacia kaum noch verdrängt werden. Es sei denn, ein Ingenieur wie Jürgen Schrempp übernimmt die Führung bei Dacia. Dann helfen nur noch Kruzifixe und Knoblauchketten.

Genau das zeichnet sich nun auch bei der Marke Dacia ab. Vermutlich sind hier wieder Marketing-Technokraten an ihrem schauerlichen Werk. Sie erhoben einen unglaublich wirksamen Slogan nicht zum dauerhaften Marken-Claim – sie schufen ihn ab. Ihre aktuellen Kampagnen sind wieder im Durchschnitt versunken. Durchschnittlichkeit mindert die mentale Verfügbarkeit und lässt Erinnerungen verblassen. Oh Herr, vergib ihnen, denn sie wissen wieder nicht, was sie tun. Ihnen ist offensichtlich nicht bewusst, dass sie den gegenwärtigen Erfolg ihrer Marke Dacia allein diesem starken Slogan zu verdanken haben, der sich – trotz seiner Länge – fest in das kollektive Langzeitgedächtnis der Deutschen eingeschrieben hat. Er wird noch heute erinnert, obwohl er seit Jahren nicht mehr geschaltet wird.

Diese Langzeitwirkung verdeutlicht eine Anekdote, die auf dem Portal LinkedIn Marketing-Solution veröffentlicht ist (Heath T. , LinkedIn Marketing Solutions): Zwei Werbechefs steigen in ein Auto. Der erste Werbechef sagt: „Ich habe eine Anzeige für Aston Martin gesehen und ihn gekauft.“ Der zweite Chef: „Aber Aston Martin schaltet seit Jahren keine Werbung mehr. Wie ist das möglich?“ Es ist möglich, weil der erste Werbechef die Anzeige sah, als er 13 Jahre alt war. Er hat sie nie vergessen. Wirksame

Werbung steigert den Verkauf über sehr lange Zeiträume, indem sie Erinnerungen schaffen kann, die Kaufentscheidungen noch nach Jahren beeinflussen. Die Werbung von Aston-Martin hinterließ offensichtlich ein starkes Engramm im Hippocampus des ersten Werbechefs. Es gibt Werbeslogans mit „Ewigkeits-Potenzial.“ So wie dieser: „Es gibt viel zu tun, packen wir’s an“ oder dieser „Da weiß man, was man hat.“

Wirksame Werbung schafft Kategorien. Sie spricht dabei nicht nur den bewussten Verstand an, sondern vollbringt wunderbares vor allem auf einer unbewussten Ebene. Werbung beeinflusst unsere Wahrnehmungen, Einstellungen und Entscheidungen, ohne dass wir es bewusst wahrnehmen. Sie arbeitet mit Bildern, Emotionen und Assoziationen, die als Marken-Engramme tief in unserem Gehirn verankert sind. Diese Botschaften bleiben über lange Zeiträume hinweg bestehen und beeinflussen unser Verhalten, auch wenn wir uns dessen nicht bewusst sind.

So kann eine Marke, die in unserer Wahrnehmung positiv besetzt ist, in einem Kaufmoment den entscheidenden Ausschlag geben, ohne dass wir die Werbung als direkten Auslöser identifizieren. Dacia hat sich mit seiner Kampagne eine riesige Fangemeinde geschaffen. Der fleißige Marketing-Technokrat wird nun einwenden: „Alle schön und gut, aber im B2B funktioniert das nicht. Hier gibt es keine Fans. Aber auch dieses verhärtete Glaubenssystem wird eindeutig durch die Studien von Becker und Daschmann in ihrem Buch „Das Fan-Prinzip“ widerlegt.

Technokraten, die Werbung als Werkzeug für sofortige Verkaufssteigerungen sehen, verkennen das echte Potenzial. Die Wirkungen von Werbung sind tiefgründiger, sie arbeiten im Verborgenen und entfalten sich oft erst über lange Zeiträume hinweg. Die wahre Kunst der Werbung besteht darin, langfristig in Erinnerung zu bleiben, mentale Verfügbarkeit zu schaffen, die Marke strategisch in die Köpfe zu positionieren und so im entscheidenden Moment unbewusst den Kauf zu beeinflussen.

Wie gute Werbung zuverlässig den Marktanteil erhöht

Mit guter Werbung, die mit Strategie und Kreativität langfristige Erinnerungen herstellt, lässt sich der Marktanteil einer Marke beliebig erhöhen, verteidigen und damit sogar – steuern. Der Share-of-Market (SOM), also der Marktanteil einer Marke, wird über den Share-of-Voice (SOV) skaliert. Der Grund: Der SOV steht in einem direkten Zusammenhang mit dem SOM. Das bedeutet: Mit dem SOV steht einem Unternehmen eine Metrik zur Verfügung, mit der es seinen Marktanteil (SOM) ziemlich genau

skalieren kann. Gerade in den werbefeindlichen B2B-Märkten bietet diese Erkenntnis vielen Unternehmen eine riesige Chance, weil Techniker und ihre Marketing-Technokraten der Werbung in aller Regel ablehnend oder unwissend gegenüberstehen. Darum investieren sie in diesen Märkten wenig, geschweige denn systematisch oder strategisch. Ihr SOV ist fast immer – klein.

Das bedeutet im Umkehrschluss: Mit überschaubaren Investitionen in Werbung und im Verbund mit kostenloser PR und Online-Marketing kann ein cleveres Unternehmen im B2B seine extra Share-of-Voice (eSOM) relativ leicht erhöhen. Der eSOV ist der zusätzliche Anteil am SOV, den eine Marke mit zusätzlichen Investitionen in Werbung erzielen kann. Ist der eSOV höher als der SOM, investiert eine Marke überproportional mehr in Werbung als im Vergleich zu ihrem aktuellen Marktanteil. Das führt zuverlässig zum Wachstum der Marke. Der eSOV wird berechnet als die Differenz zwischen dem SOV und dem SOM. Mehr dazu im Kapitel 6: Wirkungsmarketing implementieren.

„Was alle tun, ist nicht zwangsläufig das Richtige.“

Mark Twain

Ein Plädoyer gegen die Langeweile

So gut wie alle Marketingverantwortlichen im industriellen B2B denken, man müsse in der Werbung Produkte abbilden, um mehr Produkte zu verkaufen. Darum bilden alle Produkte in ihrer Werbung ab. Dadurch versinken sie tief im Red Ocean. Man glaubt, wenn alle etwas tun, ist es richtig. Das ist manchmal richtig. Doch in der Werbung ist genau das Gegenteil richtig. Werbung ist die Kunst, Regeln zu brechen, um etwas anders zu tun, was alle es tun. Hinter dieser Erkenntnis verbergen sich Milliarden-Gewinne.

In den Fachmedien der Industrie herrscht gähnende Langeweile. Man sieht in den redaktionellen Beiträgen technische Abbildungen. Dazu viel Text, in dem einzelne Produkttextstellen fett oder farbig hervorgehoben sind. Man erkennt die Akteure, meist Ingenieure mit und ohne weiße Bauhelme, Techniker in blauer Arbeitsmontur und smarte Manager in grauen Anzügen. Diese bewegen sich somit in einem weiß, blau, grauen industriellen Umfeld, sitzen vor Computern, hantieren mit Maschinen oder sind in Büros zu sehen.

In der Gesamtheit aller Abbildungen erzeugt dieser Einheitsbrei ein monotones Gesamtbild. In diesem Einerlei schalten Unternehmen Werbeanzeigen mit monotonen Produktabbildungen oder Bildern von Personen, die an Maschinen hantieren. Das ist so, also würde man ein Auto in den Wald stellen, es mit einem militärischen Tarnnetz abdecken und es zum Kauf anbieten – um dann zu sagen: „Werbung wirkt bei uns nicht.“ Der Leser der Anzeige wird mit einem Übermaß an Informationen aus dem Red Ocean geflutet. Der Leser sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Er ist mit Überschriften, Unterüberschriften und Bulletpoints konfrontiert. Es dominieren industrielle Abbildungen von Bauteilen und Textblöcke mit einem Wirrwarr aus fett und dünn gedruckten Wörtern, die vermeintlich wichtige Merkmale des Produkts hervorheben sollen. Mit diesen Anzeigen möchten Technokraten auf ihre neuesten Entwicklungen hinweisen, die Funktionen des Produkts beschreiben und den Leser mit Schlagworten (die nennen sie dann „Claim“ nennen) überzeugen. Dazu platzieren sie ihr Logo und einen Call-to-Action (CtA), ergänzt durch verschiedene Kontaktmöglichkeiten.

Die ganz schlaunen bilden in dem Wirrwarr noch eine QR-Code dazu ab. Das wirkt nicht. Das hat noch nie gewirkt. Sie hoffen, den Leser mit ihren Argumenten zu überzeugen und ihn mit dem CtA zum sofortigen Kauf zu bewegen. Einmal oder zweimal im Jahr meldet sich tatsächlich jemand beim Unternehmen, der sich direkt auf eine solche Anzeige bezieht. Das kann vorkommen, ist aber eher Zufall. Dass diese Form der Marketingkommunikation kaum zum unternehmerischen Erfolg beiträgt, wird selten hinterfragt. Man verspricht sich keinen Erfolg davon, weil in Führungskreisen ohnehin die einhellige Meinung herrscht, dass Werbung nichts bringt. Und das ist in diesem Fall sogar richtig. Denn Produktwerbung bringt in dieser Form wirklich nichts. Dennoch verzichtet man nicht darauf aus Angst, man könnte sich vorwerfen lassen, nichts in Werbung investiert zu haben. Man macht es, weil es alle so machen. Davon lebt die gesamte Werbeindustrie im B2B. Und weil es alle tun, kann es nicht falsch sein. Aus diesem Grund schalten Unternehmen weiterhin fleißig ihre Produktanzeigen und verwirren Unmengen an Werbegeldern. Und alle fürchten sich davor, den Markt zu irritieren.

Irritationen ziehen die Aufmerksamkeit auf sich

Wer gewohnte Systeme zielsicher stört, aktiviert kognitive Prozesse. Jedes System, sei es ein menschliches Gehirn, eine Organisation, eine Maschine oder ein spezieller Markt strebt nach Stabilität. Tritt eine Irritation auf, entsteht ein Widerspruch, ein Bruch, der diese Stabilität infrage stellt. Das löst Alarm aus. Irritationen aktivieren also Aufmerksamkeit, da sie eine Anpassung oder Lösung erfordern. Psychologisch gesehen handelt es sich um eine Abweichung vom Erwartbaren. Die Irritation zwingt das Gehirn, genauer hinzusehen, um die Situation zu verstehen. Wer diesen Mechanismus erkennt, gewinnt Unsummen. Gerade Ingenieure sind es gewohnt, komplexe Systeme zu erdenken. Erst recht Ingenieure sollten wissen und verstehen, was passiert, wenn ihre Systeme gestört werden. Dann herrscht Alarmstufe Rot. „*Captain, auf die Brücke.*“

Wo Attention fließt, entsteht Energie

Im Marketing ist „Attention“ der Sauerstoff für jede Marke. Gary Vaynerchuk, einer der bekanntesten Vordenker der digitalen Ära, macht dies in seinem „Buch Crushing It!“ deutlich. Seine zentrale Botschaft: „Dort, wo die Aufmerksamkeit der Zielgruppe liegt, fließt Energie. Dort entstehen Umsatz, Wachstum und Markenbindung.“ Dieses Konzept mag simpel klingen, doch es erfordert strategische Präzision, um es in die Praxis umzusetzen (Vaynerchuk, 2018). Aufmerksamkeit ist die Währung der Moderne, die an Wert gewinnt, je knapper sie wird. In einer VUCA-Welt, in der Menschen täglich Tausenden von Werbebotschaften ausgesetzt sind, entscheidet nicht nur die Quanti-

tät der Werbemaßnahmen über den Erfolg, sondern die Fähigkeit, zur richtigen Zeit am richtigen Ort präsent zu sein. Für ihn gilt: Wer die Aufmerksamkeit der Zielgruppe effektiv bündelt, bestimmt, wo die Energie in Form von Kaufentscheidungen, Interaktionen oder Weiterempfehlungen hingeht. Plattformen wie LinkedIn, Instagram, YouTube und TikTok sind weit mehr als nur Kommunikationskanäle – sie sind Katalysatoren für Energien im Markt. Dort, wo Nutzer Zeit verbringen, wird Markenpräsenz automatisch zur treibenden Kraft. Vaynerchuk empfiehlt, diese Plattformen nicht als „Vertriebskanäle“ zu sehen, sondern als Orte, an denen Marken Geschichten erzählen und langfristige Beziehungen aufbauen. Das Paradox: Nicht jedes „Mehr“ bringt mehr. Viele B2B-Unternehmen glauben fälschlicherweise, dass sie Aufmerksamkeit durch Masse erzwingen können. Sie produzieren unablässig Inhalte, jedoch ohne strategische Ausrichtung. Sie verpassen den eigentlichen Kern von Vaynerchuks Idee: Es geht nicht um die Menge der Botschaften, sondern um die Kunst, genau dort die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, wo bereits Energie vorhanden ist.

Wirkungsmarketing verankert Aufmerksamkeit

Die Idee von Vaynerchuk passt perfekt zu der Dualstrategie im Wirkungsmarketing: Erstens klassische Image-Werbung, um die mentale Verfügbarkeit der Marke kontinuierlich aufzubauen. Zweitens strategisches Content-Marketing, um Thought Leadership zu etablieren. So fließt die Aufmerksamkeit nicht in verpuffende Kampagnen, sondern in nachhaltige Markenwirkung. Wer die Aufmerksamkeit lenken will, muss die Energie gezielt lenken und die Dynamik der Zielgruppe verstehen: Was bewegt Ingenieure, Entscheidungsträger oder Techniker? Die richtige Botschaft am Ort der Aufmerksamkeit entscheidet, ob Energie in Form von Leads, Kundenbindung oder Weiterempfehlungen zurückfließt. Vaynerchuk beschreibt das treffend mit den Worten: „Nicht du bestimmst, was Aufmerksamkeit verdient, sondern deine Zielgruppe.“ Im Wirkungsmarketing geht es nicht darum, Aufmerksamkeit für jeden Preis zu erkaufen. Die Kunst besteht darin, sie zu gewinnen und zur Energiequelle für nachhaltiges Wachstum zu machen. Wer dies verinnerlicht, erkennt: Dort, wo die Aufmerksamkeit hinfließt, beginnt der Erfolg.

Übertragung auf B2B-Marketing

Im B2B-Marketing bedeutet dies eine Unterbrechung der Routine: Kunden, auch jene in industriellen Märkten, agieren in festen Denkmustern und Entscheidungsprozessen. Eine Irritation – zum Beispiel eine unerwartete Botschaft, eine provokante Überschrift oder ein unkonventionelles Bild – unterbricht diese Routine. Dadurch wird die Botschaft wahrgenommen. Gewöhnliche Standardkommunikation wird dagegen

ignoriert. Irritationen lösen Neugier, Verwunderung oder sogar Verunsicherung aus. Das sind Emotionen. Diese ziehen die Aufmerksamkeit auf sich und verstärken so die Verarbeitung der Botschaft im. Besonders im technisch und sachlich geprägten B2B-Marketing setzen Irritationen emotionale Anker. In Märkten mit ähnlichen Produkten und Botschaften sticht die Irritation aus der Masse hervor. Ein Beispiel wäre ein unkonventioneller Messeauftritt oder eine Werbekampagne, die bewusst ein Tabuthema im Markt anspricht. Solche Abweichungen sorgen dafür, dass die Botschaft und ihre Marke in Erinnerung bleiben.

Insbesondere Irritationen, die relevante Probleme oder Schwachstellen im System des Kunden aufdecken, wirken besonders stark. Erkennt ein technischer Mittelständler durch eine Kampagne einen blinden Fleck in seiner Produktionskette, bleibt die Marke, die diese Irritation ausgelöst hat, langfristig präsent. Marketing, erst recht im B2B, kann eine Irritation im richtigen Maß strategisch einsetzen, denn eine übertriebene Störung könnte Reaktanzen auslösen. Ziel ist es, den Empfänger aus seiner Komfortzone zu holen, ohne ihn zu überfordern.

Eine irritierende Headline oder ein irritierendes Bild wecken die Aufmerksamkeit (Attention), die durch einen lösungsorientierten Body-Text erklärt wird (Interest). Eine Marke für elektrische Verbindungstechnik stellt statt einer gewöhnlichen Anzeige mit der Überschrift: „Sichere Kontakte für Ihre Produktion“ eine irritierende Frage: „Wie oft ist die Kontaktierung schuld, wenn es raucht?“ Dieser Satz durchbricht die übliche Kommunikation. Sie zwingt den Leser, sein Problem zu reflektieren, bevor die Lösung präsentiert wird. Irritationen lösen gezielte Störungen aus. Sie erzeugen Aufmerksamkeit und aktivieren sowohl emotionale wie rationale Prozesse. Richtig eingesetzt, brechen sie Denkmuster auf, steigern die Relevanz und hinterlassen einen bleibenden Eindruck, der erinnert wird.

„Nudging“ in der B2B-Kommunikation

Man glaubt, Entscheider wägen sorgfältig Vor- und Nachteile ab. Angeblich streben sie nach maximalem Nutzen und minimalen Kosten. Doch die Verhaltensökonomie offenbart: Menschen handeln selten rational. „Nudging“ weist B2B-Kommunikatoren den Weg zum Erfolg. So beschreibt es ein Artikel von Iris Heilmann, Geschäftsführerin von Palmer Hargreaves in einem Gastbeitrag in der Absatzwirtschaft (Heilmann, 2016). Damit ist die Chance gemeint, mit gezieltem „Schubsen“ unbewusste Entscheidungen positiv zu beeinflussen. Denn „Nudging“ lässt sich mit „Anstupsen“ oder „Schubsen“ übersetzen. Es beschreibt sanfte, indirekte Impulse, die Menschen zu bestimm-

ten Entscheidungen lenken, ohne sie dabei zu zwingen. Menschliches Verhalten, erst recht in wirtschaftlichen Zusammenhängen, folgt selten rationalen Mustern. Ökonomie und Psychologie treffen sich hier. Laut dem Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman (Kahneman, 2019) fußt die Entscheidungsfindung stets auf zwei Systemen: Das erste System agiert schnell, emotional, unbewusst und stützt sich auf Heuristiken. Das zweite System ist langsam, logisch und bewusst – aber sehr selten aktiv. Das bedeutet: Entscheidungen werden eben nicht ausschließlich von Logik gesteuert, sondern meist durch Heuristiken und leider zu oft auch von Selbstüberschätzung. Diese ist gerade bei erfolgreichen Vorständen oft zu beobachten. Wer diese Mechanismen erkennt, beeinflusst Entscheidungen ohne Zwang oder Verbote, sondern eben durch gezieltes „Schubsen.“ Es gibt sogar ganze „Nudging-Teams“ in den Konzernzentralen und Regierungen, um Menschen zu einem gesünderen, sichereren oder sozialeren Verhalten zu bewegen.

Strategische Kreativität schlägt langweilige Produktwerbung

Um es noch mal klarzustellen, man kann es nicht oft genug wiederholen: Nicht mehr Produktabbildungen verkaufen mehr Produkte, sondern strategische Kreativität und eine klare Positionierung der Marke. Unternehmen, die ihre Werbung auf diese Weise neu denken, erreichen eine völlig andere Wahrnehmung und steigern ihre Wirksamkeit. Eine starke Positionierung entsteht in der Regel nicht durch detaillierte Produktdarstellungen, sondern durch klassische Image-Werbung. Diese Werbung soll irritieren, Emotionen wecken, überraschen, amüsieren, Interesse schüren und die mentale Verfügbarkeit der Marke stärken.

Eine starke Kernbotschaft statt Komplexität

Statt den Leser mit technischen Details und komplexen Produktbeschreibungen zu überfordern, reduziert Image-Werbung die Botschaft auf eine einzige klare Aussage. Diese Botschaft bleibt hängen, sie lässt sich leicht merken und wird zum Anker für die Marke in den Köpfen der Zielgruppen.

Hidden Champions werden zu „Popular Champions“

In der Image-Werbung ist alles möglich. Statt langweilige Maschinen und Personen abzubilden, öffnet sich ein kreatives Universum mit sensationellen Möglichkeiten: ungewöhnliche Bilder, spannende Metaphern und überraschende Ansätze. Diese Kreativität schlägt die gähnend langweiligen Industriemedien um Längen, schlägt wie

eine Bombe ein und sorgt zielsicher und zuverlässig für Aufmerksamkeit in überfüllten Märkten und deren langweiligen System. Anbieter von austauschbaren Produkten sind plötzlich einzigartig. Bei Unternehmen, die einzigartige Visionen hervorheben, ist der Preis plötzlich kaum noch relevant, weil die Zielgruppen Teil einer höheren Fügung sein wollen. Hidden Champions heben sich plötzlich aus der weiß, blau, grauen Masse hervor und ragen weit über ihre Bedarfsgruppen hinaus und werden zu „Popular Champions.“ Sie erschließen sich nicht nur neue Bedarfsgruppen, sondern sind bei weitreichenden Zielgruppen und in der Öffentlichkeit bekannt. Sie heben die Marke aus der Masse heraus. Plötzlich erhalten sie mehr Bewerbungen, weil die Bewerber sie nicht nur kennen, sondern auch bei ihnen arbeiten wollen. Der Fokus liegt nicht auf der Funktion eines Produkts, sondern auf dem größeren Kontext. Welche Vision verfolgt die Marke? Warum unterstützt sie die Zielgruppe, deren Herausforderungen zu meistern? Welche Bedeutung hat die Marke für die Branche oder die Gesellschaft? Diesen höheren Sinn erklärt die Image-Werbung – und schafft so Relevanz und Anziehungskraft.

Warum Image-Werbung das Interesse weckt

Überraschende Bilder und Aussagen ziehen die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf sich. Sie brechen mit dem Erwartbaren und schaffen so ein Aha-Momentum, das nachhaltig erinnert wird. Ein starker Kontext und eine klare Botschaft sprechen die Emotionen der Zielgruppe an. Statt rationaler und schwer erinnerbare Produktvorteile vermittelt die Werbung ein Gefühl von Relevanz und Bedeutung. Das Ziel von Image-Werbung ist „mentale Verfügbarkeit“, nicht der schnelle Abverkauf. Im Vordergrund steht der Aufbau langfristiger Bekanntheit und Vertrauen. Kunden erinnern sich an die Marke, wenn sie später eine Entscheidung treffen müssen.

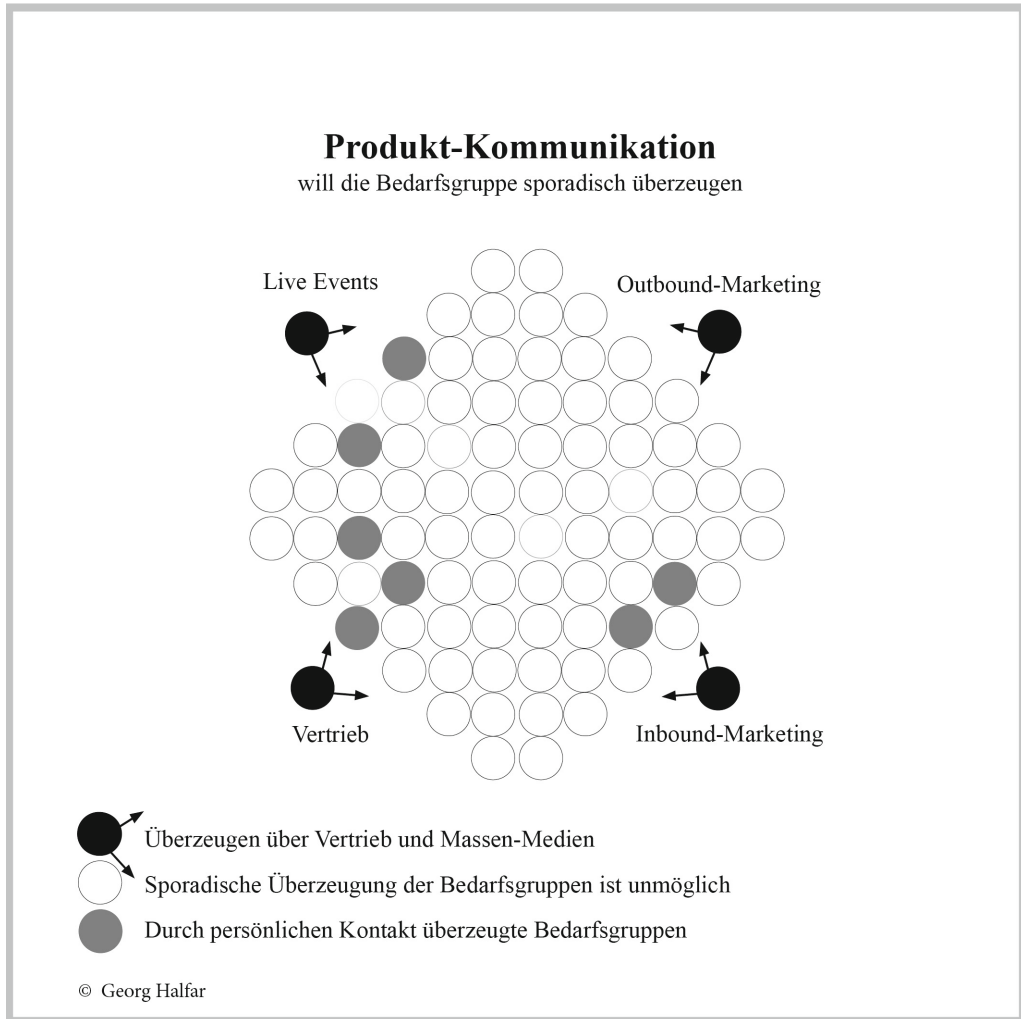
Das Ergebnis: Eine klare Markenpositionierung

Eine Marke, die sich mit Image-Werbung positioniert, bleibt im Gedächtnis. Sie wird nicht über ihre Produkte wahrgenommen, sondern über das, wofür sie steht. Das ist der Schlüssel, um in einem hart umkämpften Markt langfristig erfolgreich zu sein. Starke Werbung verkauft nicht Produkte – sie erzeugt eine Qualitätsmarke. Das ist der generelle Unterschied, den Image-Werbung ausmacht. Das lässt Gewinne in die Höhe schnellen. Markenkommunikation übertrifft Produktwerbung in ihrer strategischen Wirkung, weil sie tiefere, langfristige Verbindungen zu Konsumenten schafft. Während Produktwerbung auf unmittelbare Nutzenkommunikation abzielt – etwa Preis, Funktionalität oder technische Vorteile – geht Markenkommunikation weiter. Sie transportiert Werte, Emotionen und kulturelle Bedeutungen, die sich dauerhaft in den Köpfen der Zielgruppen verankern. Marken sind, wie Martin Andrees in „Medien

machen Marken“ (Andrees, 2019) argumentiert, mediale Systeme. Dort erläutert er, dass Marken Bedeutungen transportieren und in den Köpfen der Konsumenten verankern. Marken sind nicht nur wirtschaftliche, sondern auch kulturelle Phänomene, die über Medien kommuniziert werden. Sie vermitteln dabei Mythen und Symbole, die weit über die reine Produktfunktion hinausgehen. Sie repräsentieren Geschichten, Botschaften und machen Unternehmen unverwechselbar, indem sie diese vor Austauschbarkeit im Wettbewerb schützen. Produktwerbung kann das nicht, weil sie keine Marken, sondern Funktionen kommunizieren. Produktwerbung scheitert daran, dass sie ausschließlich rationale Argumente liefert, die zudem von Wettbewerbern leicht kopierbar sind.

Marken sind nicht isoliert, sondern agieren im Zusammenspiel mit verschiedenen Medien, Geschichten und Plattformen. Sie nutzen Storytelling, soziale Netzwerke und Popkultur. Dadurch sind sie Teil des Alltags ihrer Zielgruppe. Im Gegensatz bleibt Produktwerbung flüchtig, weil sie sich auf kurzfristige Wirkung beschränkt. Markenkommunikation bietet außerdem ein Identifikationsangebot. Kunden wählen Marken, die zu ihren eigenen Werten passen, und nutzen sie, um ihre Persönlichkeit auszudrücken. Marken wie Patagonia haben es geschafft, sich als Symbol für Nachhaltigkeit und Innovation zu positionieren. Ihre Kunden kaufen nicht nur ein Produkt, sondern machen ein Statement über ihre Weltanschauung. Das stärkt die Bindung zur Marke und erhöht die Loyalität. Während Produktwerbung oft auf schnelle Erfolge abzielt, baut Markenkommunikation ein starkes, langlebiges Fundament. Sie spricht nicht nur den Verstand an, sondern auch das Herz – und genau das macht sie langfristig überlegen. Die folgende Grafik unterstreicht: Produkt-Kommunikation ist im B2B schwach wirksam. Ihr punktueller, sporadischer Ansatz ist unfähig, komplexe und vielschichtige Überzeugungsprozesse im B2B-Bereich zu unterstützen. Investitionen in Produkt-Kommunikation für B2B sind daher nutzlos. Produktwerbung als Funktion des Outbound-Marketings ist vollkommen wirkungslos. In diesem Bereich ist die Überzeugung zum Kauf unmöglich.

Das Werbewirkungsfeld



Die Grafik vermittelt übersichtlich, dass die sporadische Überzeugung von Bedarfsträgern ein zentrales Merkmal der Produkt-Kommunikation ist. Entscheidend ist jedoch, dass diese Art der Kommunikation lediglich punktuell funktioniert. Nur wenige Bedarfsgruppen sind über Vertrieb, Live-Events und Inbound-Marketing tatsächlich erreichbar und damit überzeugbar. Ein Großteil der Zielgruppen im Marktumfeld und damit auch die Bedarfsgruppen bleiben völlig unberührt. Im B2B, wo Entscheidungen in Buying-Centern über längere Zeiträume in der Regel durch

Stakeholder beeinflusst werden, die zwar Zielgruppen, aber keine Bedarfsgruppen sind, reicht eine punktuelle und sporadische Überzeugung nicht aus. Der Ansatz der Produkt-Kommunikation ist stark auf direkte Kanäle wie Vertrieb, Live-Events und personalisiertes Inbound-Marketing angewiesen. Im B2B-Kontext ist das ineffizient und schwach wirksam. Die Grafik belegt: Die sporadische Überzeugung bringt kaum nachhaltige Erfolge. Jede Investition in Produkt-Kommunikation ist tatsächlich eine Fehlallokation von Ressourcen.

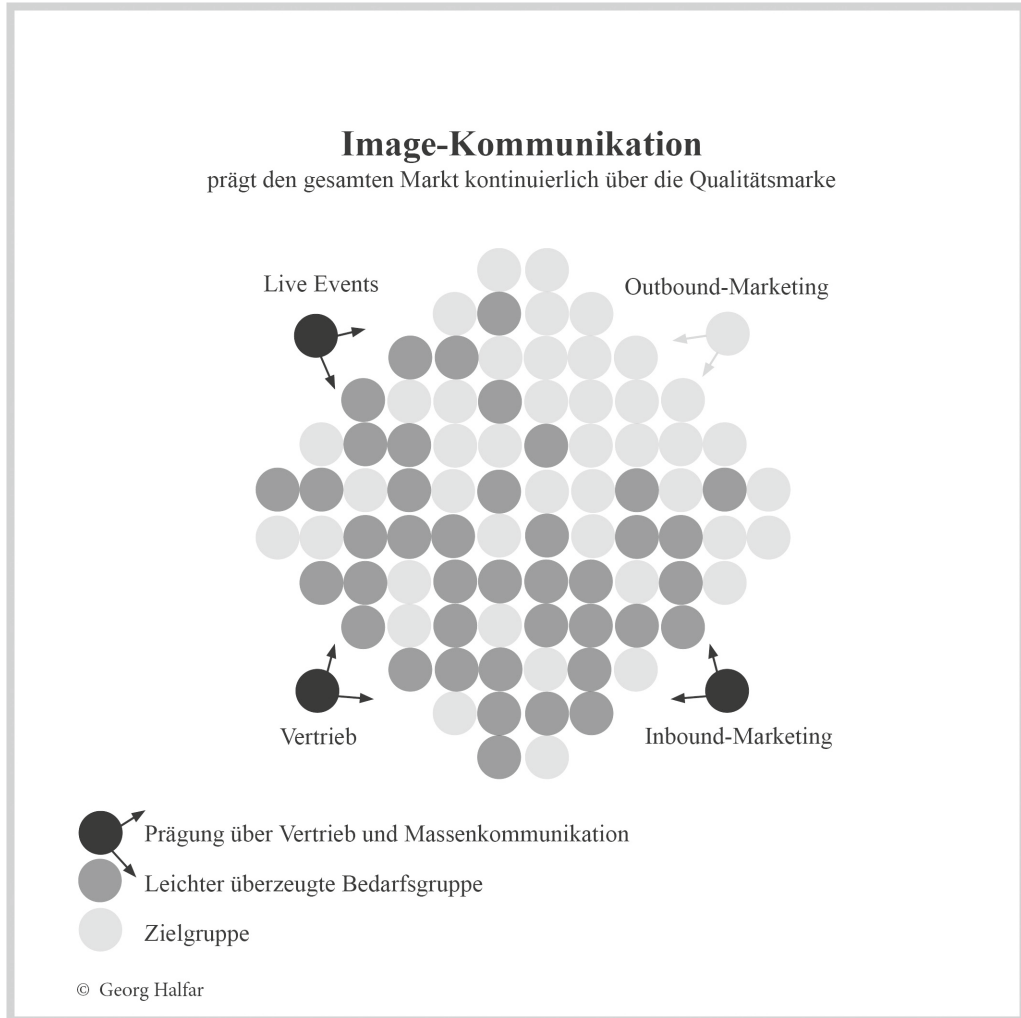
Produkt-Kommunikation im B2B kann aus diesen Gründen nicht überzeugen:

- **Punktuelle Maßnahmen greifen nicht tief genug**
- **Ziel- und Bedarfsgruppen werden nicht systematisch angesprochen**
- **Keine Möglichkeit für langfristige Beziehungen oder Markenvertrauen**

Marken-Kommunikation

Die zweite Grafik zur Image-Kommunikation illustriert das Ziel einer langfristigen und kontinuierlichen Prägung des gesamten Marktes durch Outbound-Marketing mit seiner konsequenten Positionierung der Qualitätsmarke. Dabei werden die unterschiedlichen Ebenen der Marken-Kommunikation mit Wirkungsmarketing bei den Zielgruppen visuell dargestellt.

Die hellgrauen Punkte repräsentieren Zielgruppen, die aufgrund von breitflächiger Marken-Kommunikation bzw. Outbound-Marketing bereits auf eine Marke geprägt und konditioniert wurden. Die Kommunikation an die Zielgruppen hat also bereits Wirkung hinterlassen. Diese Wirkung ist in erster Linie Bekanntheit. Zudem haben diese Zielgruppen schon eine erste Idee von der Produktkategorie, die diese Marke repräsentiert und deren Wertekanon. Sie sind zwar noch keine Käufer, aber dennoch Teil der Gesamtpprägung. Diese Darstellung verdeutlicht, dass die Marken-Kommunikation im Vergleich zur Produkt-Kommunikation nicht punktuell, sondern breitflächig und nachhaltig angelegt ist. Sie zielt darauf ab, eine starke Markenidentität aufzubauen, die langfristig im Bewusstsein der Zielgruppen verankert bleibt.



Diese Verankerung im Gedächtnis der Zielgruppen sorgt dafür, dass die Marke als ein erlerntes Symbol für ein konditioniertes Wertesystem bei einer Kaufentscheidung der Bedarfsträger automatisch bevorzugt in Erinnerung gerufen wird. Auch Zielgruppen, die selbst nicht kaufen, beeinflussen mit ihrer Haltung und Einstellung zur Marke die Kaufentscheidungen der Bedarfsträger auf verschiedene und oft sehr subtile Weise. Sie verstärken das Gefühl der Vertrautheit und fördern das Gefühl von Sicherheit, das bei der Kaufentscheidung der Bedarfsträger eine entscheidende Rolle spielt. Diese Effekte erleichtern dem Vertrieb im persönlichen Gespräch, sei es beim Kundenbesuch

oder auf Messen die Arbeit erheblich. Hier ist nun auch der Zeitpunkt eingetreten, den Kunden mit Innovationen, Funktionen, Vorteilen und vorteilhaften Preisen zu überzeugen. Hier ist der richtige Platz in der strategischen Marketing-Kommunikation. Auch der Erfolg von Inbound-Marketing profitiert von einer vorgeprägten, eher kaufbereiten Kundschaft, weil sich diese nun viel bereitwilliger auf die Online-Angebote der Marke einlässt.

*„Die Innovation unterscheidet
den Anführer vom Nachfolger.“*

Steve Jobs

Warum gute Werbung zur kreativen Höhe zwingt

Kreative Höhe bezeichnet sowohl in der Kunst als auch im Marketing den qualitativen Anspruch an Kreativität. Dieser geht weit über das Durchschnittliche hinaus. Galeristen erkennen kreative Höhe – und verdienen richtig viel Geld damit. Gute Marketing-Manager können das auch, weil sich damit Geld verdienen lässt.

Die Kreativität wird allgemein als die Fähigkeit verstanden, originelle und neuartige Ideen, Lösungen oder Perspektiven zu entwickeln. Der Begriff „Out-of-the-Box“ denken beschreibt diesen Prozess trefflich. Man denkt außerhalb der gewohnten Umgebung, eben außerhalb der Schachtel. Doch was genau ist Kreativität? Kreativität ist nicht allein das Ergebnis harter Arbeit. Sie entsteht durch das Zusammenspiel verschiedener Prozesse im Gehirn, begünstigt durch Entspannung, Perspektivwechsel und die Verknüpfungen von nicht zusammenhängenden Informationen. Die besten Ideen entstehen oft in Momenten der Ruhe, etwa beim Spaziergehen, im Halbschlaf, unter der Dusche oder sonst wo, oft angeregt durch einen externen Trigger. In diesen unerwarteten Momenten kombiniert das Gehirn vorhandenes Wissen neu und formt daraus neue Ideen und Erkenntnisse. Die Fähigkeit des menschlichen Gehirns, spontan neue Verbindungen zwischen Synapsen herzustellen, ist sicher die Ursache von Kreativität. Sie erschafft aus scheinbar unzusammenhängenden Informationen etwas Neues. Der kreative Funke kann überall zünden. Kreativität ist keine exklusive Fähigkeit, die nur wenigen Menschen vorbehalten ist, sondern entsteht durch Entspannung, neuen Blickwinkeln und ... Offenheit. Und neuerdings sogar mit der Hilfe von KI.

Man kann diesen Prozess trainieren und systematisch das Unterbewusstsein für sich arbeiten lassen, bis es zu diesem überwältigenden, euphorisierenden Eureka-Momentum kommt, das jeder Kreative gut kennt: „Eureka, ich habs!“ Kreativität ist weniger eine mystische Superkraft, sondern das Ergebnis von Vorwissen, Offenheit, Entspannung und die Bereitschaft, neue Zusammenhänge erkennen zu – wollen. Kreative Höhe drückt sich in eigenständigen Ideen aus. Eigenständigkeit ist gerade in dem ideenarmen Umfeld der industriellen B2B-Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg.

Menschen orientieren sich an Marken, die sich ideenreich über Uniformität erheben. 82 Prozent der Käufer ersehnen sich in einer Studie von LinkedIn nachweislich kreative Höhe in der Industrie-Kommunikation. Der Marketing-Technokratie dagegen fehlt der Mut zur kreativen Höhe – wenn sie diese je in Betracht gezogen hat; sie bleibt in der vermeintlichen Sicherheit der Gleichförmigkeit verhaftet. Erfolgreiche Marketing-Manager hingegen denken anders, gehen Risiken ein und entwickeln außergewöhnliche Lösungen, die ihre Marke nachhaltig differenzieren. Eine Kampagne mit kreativer Höhe beeindruckt durch Originalität. Originalität weckt Emotionen. Diese Emotionen erregen Aufmerksamkeit (Attention), erzeugen Interesse (Interest), schaffen Begehrlichkeit (Desire), bleiben im Gedächtnis und bevorzugen die Marke, wenn schließlich der selbstbestimmte Kauf ansteht (Action).

Die Märkte belohnen Kreativität mit wohlwollender Zuwendung, wenn sie nicht gegen den guten Geschmack verstößt, auch wenn sie knapp am Rande balanciert. Kreative Höhe liegt nicht nur in der Idee selbst, sondern auch in der Art, wie eine Idee visuell, sprachlich und dramaturgisch in einer Kampagne zum Leben erweckt wird.

So erkennt man kreative Höhe:

- **Sie irritiert**
- **Sie bietet neue Perspektiven**
- **Sie berührt emotional**
- **Sie hebt sich deutlich vom Standard ab**
- **Sie sendet eine klare Botschaft leicht verständlich**
- **Sie beeindruckt durch ihre Eleganz**

Für mittelständische Unternehmen im B2B-Bereich bedeutet das: Sie müssen über ihren eigenen Schatten springen. Das eröffnet ihnen die Chance zur Differenzierung. Während die ewige Marketing-Technokratie der Konkurrenz aus Angst vor Risiken und Unsicherheit auf Pseudomarketing setzt und schnell vergessen wird, ragen mutige Unternehmen heraus und bleiben im Gedächtnis. Die Marketing-Technokratie orientiert sich stets am Wettbewerb. Das ist ein fundamentaler Fehler. Anstatt eigene, innovative Wege zu gehen, kopiert sie den Markt und passt ihre Strategien an das an, was existiert. Dies führt nicht zur Differenzierung, sondern verstärkt das allgemeine Rauschen im Red Ocean, in dem alle ähnlich um Hilfe schreien. Das Ergebnis: Die Marke geht unter, da sie keine einzigartige Positionierung oder Wiedererkennung schafft. Gerade und

erst recht im technisch geprägten B2B, wo Produkte komplex und schwer verständlich sind, vermittelt kreative Kommunikation mit bildhaften Vergleichen technische Vorteile. Mittelständische Unternehmen, die sich hier mutig positionieren, steigern nicht nur ihre Umsätze, sondern stärken auch die Kundenbindung, indem sie sich als innovative und zukunftsorientierte Partner präsentieren. Kreative Ansätze bieten die Möglichkeit, sich als Marke zu differenzieren. Während viele Konkurrenten in konservativen Mustern verharren, erlangt ein kreativ agierendes Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil. Allein mit Kreativität kann es sich – in der Wahrnehmung der Kunden – als Branchenführer etablieren.

Die ewige Angst der Ingenieure vor kreativer Kommunikation

Diese ewige Angst der Ingenieure, durch kreative Kommunikation Kunden zu verprellen, ist unbegründet. Polarisierung hat nicht zwangsläufig negative Konsequenzen. Im Gegenteil: In einer gesättigten Marktlandschaft bietet mutige Kommunikation die einzige Chance, Aufmerksamkeit zu erregen und sich klar zu positionieren. Polarisierung führt oft dazu, dass genau die richtigen Kunden angesprochen werden – diejenigen, die zur Marke passen und Werte teilen. Ein gutes Beispiel dafür ist wieder die Kampagne von Dacia mit dem Slogan „Statussymbole.“ Hier spricht Dacia gezielt Kunden an, die keine teuren Statussymbole benötigen, und polarisiert bewusst, indem jene, die auf Status Wert legen, nicht angesprochen werden. Natürlich birgt jede Form der Kommunikation Risiken. Doch dieses Risiko ist nicht höher als bei anderen unternehmerischen Entscheidungen. Ob es sich um Produktentwicklung, Marktstrategie oder Investitionen handelt – jedes Handeln beinhaltet Unsicherheiten. Stillstand oder langweilige Kommunikation garantiert, im Red Ocean zu versinken und keinerlei emotionale Bindung zum Kunden aufzubauen. Wer nicht wagt, mutig zu kommunizieren, riskiert, irrelevant zu sein. In einer VUCA-Welt, in der alle schreien und Millionen Informationen jederzeit verfügbar sind, bleibt Durchschnitt nicht im Gedächtnis. Mutige, kreative Kommunikation dagegen schon.

Kreative Höhe kommuniziert auf der Meta-Ebene

Leider zögern Geschäftsführer, weil sie Risiken mit Unsicherheit gleichsetzen. Kreativität ist schwer messbar, was die Angst vor unvorhersehbaren Ergebnissen verstärkt. Besonders im B2B, wo Entscheidungen angeblich rational und faktenbasiert getroffen werden, befürchtet man, dass kreative Ansätze unseriös oder unpassend wirken könnten. Die Sorge, das bewährte Markenimage oder die Unternehmensreputation zu beschädigen, führt dazu, dass man sich auf kurzfristige, messbare Ergebnisse konzentriert und unkonventionelle Ansätze vermeidet. Doch herausragende Kreativität kommuni-

ziert auf einer Meta-Ebene weit mehr als nur die eigentliche Botschaft. Sie signalisiert, dass die Marke innovativ, mutig und zukunftsorientiert ist. Kreativität zeigt, dass das Unternehmen nicht nur den Status quo verwaltet, sondern bereit ist, neue Wege zu gehen, um Lösungen zu bieten, Mehrwert zu schaffen. Auf der Meta-Ebene „Selbst-offenbarung“ signalisiert herausragende Kreativität, dass die Marke ihre Zielgruppe versteht und Emotionen anspricht. Kunden fühlen sich emotional verbunden, weil die Marke nicht nur rational überzeugt, sondern auch auf einer menschlichen Ebene berührt. Das stärkt das Vertrauen und fördert langfristige Loyalität.

Das „GE“ in Germany

Ein weiteres herausragendes Beispiel für kreative Höhe in der B2B-Kommunikation ist die Image-Kampagne „Das GE in Germany“ von General Electric. Diese Kampagne hob die Bedeutung von GE in der deutschen Industrie hervor, insbesondere in Bereichen wie Energie, Medizintechnik und Luftfahrt. Mit einem cleveren Slogan und emotional ansprechenden Inhalten schuf die Kampagne eine starke Verbindung zwischen der amerikanischen Marke GE und der deutschen Ingenieurskunst, was sowohl B2B-Kunden als auch die breite Öffentlichkeit ansprach. Die Kombination technischer Kompetenz mit einer emotionalen Botschaft zeigt, wie kreative Höhe über die reine Produktpräsentation hinaus geht. Ein gelungener Angriff gegen die Nr. Eins Siemens.

Gutes Marketing denkt abstrakt

Unternehmen, die technische Innovationen kreativ darstellen, erreichen eine starke Differenzierung gegenüber ihren Wettbewerbern. Ihre Kampagnen nutzen kreative Höhe, um nicht nur Produkte, sondern Visionen zu verkaufen. Sie positionieren das Unternehmen als Innovator und schaffen eine tiefere Verbindung zur Zielgruppe, die weit über funktionale Aspekte hinausgeht. Abstraktes Denkvermögen zeichnet sich dadurch aus, dass es komplexe und oft nicht offensichtliche Zusammenhänge erkennt und diese auf eine höhere, vereinfachte Ebene hebt. Es bedeutet, dass man in der Lage ist, Muster, Prinzipien und Konzepte zu erkennen, die über das Offensichtliche hinausgehen und diese in neuen, kreativen Kontexten anzuwenden. Ein anschauliches Beispiel dafür findet sich in der Kunst. Betrachtet man abstrakte Kunst, etwa die Werke von Künstlern wie Wassily Kandinsky oder Piet Mondrian. Diese Künstler lösen sich von der reinen Darstellung der Realität und reduzieren Formen und Farben auf ihre Grundelemente. Sie abstrahieren, indem sie das Wesentliche einer Idee oder eines Gefühls erfassen und es in einfachen, aber kraftvollen visuellen Darstellungen ausdrücken. Anstatt eine Landschaft oder ein Porträt realistisch abzubilden, zeigen sie das zugrunde liegende Gefühl oder die Idee, die diese Szene vermittelt.

Den Kern der Marke destillieren

Ähnlich funktioniert abstraktes Denken im Marketing. Es geht nicht darum, ein Produkt nur auf der funktionalen Ebene zu beschreiben, sondern seine Essenz und seinen tieferen Nutzen zu erfassen und auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die emotional und bedeutungsvoll ist. Abstraktes Denkvermögen erlaubt es, den Kern einer Botschaft zu destillieren und sie so zu präsentieren, dass sie einen bleibenden Eindruck hinterlässt. Gerade in der technischen Industrie erfordert dies die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu vereinfachen und gleichzeitig ihre Bedeutung zu bewahren – ähnlich wie ein Künstler es schafft, das Wesentliche eines Motivs in abstrakter Form auszudrücken.

In der Kampagne „Das GE in Germany“ zeigt sich das abstrakte Denkvermögen auf eindrucksvolle Weise, indem GE als amerikanischer Konzern die deutsche Ingenieurskunst nicht nur bewundert, sondern als zentrales Element seiner eigenen Innovationskraft darstellt. Diese Kampagne begegnet geschickt und subtil den Vorbehalten, die deutsche Ingenieure gegenüber der amerikanischen Ingenieurskunst hegen. Sie suggeriert den Gedanken, dass GE und deutsche Ingenieurskunst auf einer gemeinsamen Welle reiten. Deutsche Ingenieure legen traditionell großen Wert auf Präzision, Langlebigkeit und technologische Perfektion – Qualität eben. Amerikanische Ingenieurskunst hingegen wird häufig als pragmatisch und innovationsgetrieben wahrgenommen, als weniger akribisch und detailliert in der Ausführung. Hier zählt oft nicht Qualität, sondern billigste Quantität. Das ist sehr freundlich formuliert.

Dieses Image haben US-Produkte sicher ihrem rückständigen Automobilbau zu verdanken, in dem die Show und protzige Größe im Mittelpunkt stehen und nicht kompakte Qualität im Detail, was zum Beispiel die ADAC-Pannenstatistik einer Amerikanischen Marke für E-Autos eines durchgeknallten Oligarchen offenbart, die hier auf den letzten Platz abonniert ist. Der amerikanische Hersteller GE schafft es mit dieser Kampagne, diese potenziellen Vorbehalte geschickt zu adressieren, ohne sie direkt anzusprechen. Anstatt die amerikanische Ingenieurskunst in den Vordergrund zu stellen, was sicher ohne Erfolg geblieben wäre, positioniert sich GE als Partner der deutschen Ingenieurtradition. Der Slogan „Das GE in Germany“ suggeriert eine Verbindung und Wertschätzung für die deutsche Ingenieurskunst. In gerade einmal vier Worten stellt sich GE als Unternehmen dar, das nicht nur international erfolgreich ist, sondern auch die hohen Standards der deutschen Technik schätzt und in seine eigene Arbeit integriert. Dies wird mit einem geschickten Sprachspiel zum Ausdruck gebracht: „Das

GE in Germany.“ Das GE steht für Germany gleichermaßen wie für die Marke GE. Das verdichtet elegant, einfach erfassbar und sofort wirksam die symbolische Integration von GE in die deutsche Innovationslandschaft. Die Kampagne abstrahiert hier zwei Elemente – den globalen Charakter von GE und die nationale Ingenieurskunst – und verbindet sie zu einem neuen, kraftvollen Narrativ. Eine Kampagne wie diese braucht keine Bilder. Sie erzeugt Bilder im Kopf. Und lenkt die Aufmerksamkeit allein durch die Kraft ihrer Worte.

Kapitel 3

Wirkungsmarketing Offline

*„Ein gutes Image ist der größte Wettbewerbsvorteil
für ein Unternehmen.“*

Philip Kotler

Ein Plädoyer für die Image-Werbung

Es herrscht das weitverbreitete Missverständnis, dass Image-Werbung nicht wirkt, weil sie nicht direkt zum Kauf eines Produkts führt. Aber Produktwerbung führt – wie gesehen – ohnehin nicht zu direkten Verkäufen, obwohl sie im Pseudomarketing ausschließlich darauf abzielt. Und man verzichtet auf die ungeheure Wirkung der Signale, die eine Marke auf der Metaebene senden kann.

Viele glauben: Nur Produktwerbung steigert Verkäufe, da sie die funktionalen Vorteile und spezifischen Eigenschaften eines Produkts hervorhebt. Doch in gesättigten Märkten, in denen viele Produkte technisch auf ähnlichem Niveau operieren, wirkt nur die Image-Werbung, weil nur sie dem objektiven Nutzen einen subjektiven Mehrwert hinzufügen kann. Sie eröffnet Spielräume und bietet weit mehr kreative Möglichkeiten, um Marken langfristig und emotional zu verankern – weit über den reinen Produktnutzen hinaus. Denn auf der Metaebene spricht eine Marke auch immer über sich selbst. Bewusst oder unbewusst gibt sie mehr über sich preis, als es Marketingverantwortliche vermuten.

Sie sendet Botschaften auf vier Bedeutungsebenen, wie sie Schulz von Thun mit seinem Kommunikationsquadrat beschreibt: Sachinhalt, Appell, Beziehung und Selbstoffenbarung. Wer auf der Ebene „Sachinhalt“ nur Fakten nennt, aber die anderen drei Ebenen vernachlässigt, kommuniziert unvollständig. Gute Image-Kommunikation nutzt alle vier Ebenen. Das schafft Vertrauen, sendet Haltung und zeigt, was hinter der Marke steckt. Kommunikation auf der Metaebene nutzt diese vier Beziehungsebenen gezielt, um ein Bild der Marke zu formen, die Marke zu positionieren und sie ins Gedächtnis der Zielgruppen einzubrennen. Wer nur auf Produkte abstellt, beraubt sich dieser Option – und verzichtet auf die stärkste Form der Markenbildung. Exakt das kennzeichnet Pseudomarketing: Unvollständige oder unkontrollierte oder falsche Kommunikation auf allen vier Bedeutungsebenen. Wer das tut, verwirkt Abermilliarden an Budgets.

Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun für Marken

Zurück zu Friedemann Schulz von Thun. Bisher blieb das Kommunikationsquadrat weitgehend auf die Wahrnehmungspsychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation beschränkt. In der Werbung wurde es – wenn überhaupt – nur beiläufig erwähnt. Erstmals wird es in der Marketing-Literatur nicht nur auf zwischenmenschliche Beziehungsebenen angewendet, sondern konsequent auf die Markenkommunikation im industriellen B2B übertragen. Die vier Seiten einer Nachricht – Sachinhalt, Appell, Beziehung und Selbstoffenbarung – wurde in diesem Buch bereits erwähnt. Sie lassen sich auch in der Marketing-Kommunikation als strategisches Werkzeug gezielt einsetzen, um Marken auf Metaebenen zu führen. Damit entsteht ein völlig neuer Zugang zur Markenbildung: weg von der reinen Produktsprache, hin zu einer ganzheitlichen, vielschichtigen Kommunikation, die Marken differenziert, emotionalisiert und langfristig im Gedächtnis verankert. Das ist kein Gedanke von der Stange. Das ist ein neuer Standard.

Die vier Seiten der Marke

Marken kommunizieren immer auf mehreren Ebenen. Ob gewollt oder nicht. Wer das versteht, gewinnt Einfluss auf das Bild, das sich in den Köpfen der Zielgruppen festsetzt. Das Modell von Friedemann von Thun unterscheidet vier Beziehungsebenen in jeder Botschaft. Was im zwischenmenschlichen Dialog gilt, gilt auch für Marken. Und genau hier liegt die Chance: Wer alle vier Ebenen bewusst einsetzt, positioniert seine Marke tiefer, stärker und langfristiger.

1. Sachebene

Hier zählt der reine Inhalt. Fakten, Daten, Leistungen. Das Produkt. Die Technik. Die Innovation. Diese Ebene dominiert die klassische B2B-Kommunikation. Sie ist wichtig – aber nicht ausreichend.

2. Appellebene

Was soll der Empfänger tun, denken oder fühlen? Diese Ebene bringt Bewegung. Sie fordert auf, regt an, gibt Richtung. In der Markenführung ist sie der Hebel für Relevanz. Wer hier versagt, bleibt bedeutungslos.

3. Beziehungsebene

Wie sieht sich die Marke im Verhältnis zum Empfänger? Sendet sie auf Augenhöhe? Überlegenheit? Partnerschaft? Arroganz? Wärme? Diese Ebene entscheidet über Vertrauen – oder Ablehnung.

4. Selbstoffenbarung

Was zeigt die Marke über sich selbst? Wofür steht sie? Welche Haltung vertritt sie? Welche Werte? Selbst wenn nichts gesagt wird, spricht die Marke. Jede Anzeige, jedes Design, jedes Wort offenbart etwas. Bewusst oder unbewusst.

Wirkungsmarketing nutzen alle diese vier Ebenen. Sie sprechen nicht nur über ihr Produkt. Sie sagen etwas über sich selbst, fordern den Empfänger, zeigen Haltung – und schaffen Beziehung. So entsteht ein vollständiges, glaubwürdiges und emotional verankertes Bild. Alles andere bleibt flach.

Praxisbeispiel: Festo – Bionik trifft Automation

Festo, Spezialist für Automatisierungstechnik, nutzt alle vier Ebenen meisterhaft – erlebbar im Rahmen des Bionic Learning Network (Festo). Festo gründete 2006 das Bionic Learning Network, ein internationales Forschungsnetzwerk mit Hochschulen, Instituten und Entwicklungspartnern. Ziel: biologische Prinzipien in technische Innovationen für die Automatisierung übertragen. Das Netzwerk entwickelt Prototypen, die natürliche Bewegungsabläufe nachbilden. Beispiele:

- **SmartBird** – fliegt wie eine Möwe mit aktivem Flügelschlag
- **BionicANTs** – kommunizierende Roboterameisen
- **AirJelly** – schwebende Qualle mit peristaltischem Antrieb
- **Bionischer Handling-Assist** – Greifarm für die Mensch-Roboter-Kollaboration

Diese Projekte dienen als Technologieträger, fördern Kreativität und zeigen neue Wege für die industrielle Praxis auf. Festo nutzt sie, um neue Technologien zu testen, Kunden zu inspirieren und junge Talente für Technik zu begeistern. Selbstverständlich ist zu unterstellen, dass dieses Projekt auch für das Marketing konzipiert worden. Zum Beispiel, in dem es zum einen die Thought-Leadership der Qualitätsmarke fördert und zum anderen hochinteressante Perspektiven für junge Talente anbietet. Wenn der Begriff „Employer-Branding“ Sinn ergibt, dann im Rahmen dieses „herausragenden“ Projektes.

Sachebene

Der BionicOpter – ein technisch beeindruckender Flugroboter in Libellenform. Daten, Funktionen, technische Kompetenz stehen im Vordergrund.

Appellebene

Die implizite Aufforderung: Denk mit. Denk weiter. Sei Teil der technischen Evolution. Das motiviert, inspiriert, aktiviert.

Beziehungsebene

Festo kommuniziert auf Augenhöhe mit Ingenieuren. Gleichzeitig zeigt sich eine intellektuelle Dominanz – aber sympathisch verpackt. Das schafft Respekt.

Selbstoffenbarung

Die Marke zeigt, was sie antreibt: Neugier, Pioniergeist, Begeisterung für Technik. Das wirkt echt. Und anziehend. Sie ist der Thought Leader.

Festo bleibt nicht nur wegen seiner Produkte im Kopf. Sondern weil die Qualitätsmarke Festo auf allen Ebenen sendet. Und weil sie ein klares Bild im Gedächtnis formt – ein Bild von Fortschritt, Intelligenz und technischer Schönheit.

Und was ist mit Produktwerbung?

Die ist nicht relevant. Wer nur über Produkte spricht, bleibt eindimensional. Produktwerbung zeigt, was ein Produkt kann – aber nicht, wofür eine Marke steht. Sie liefert Fakten, aber keine Haltung. Sie informiert, aber bewegt nicht. Produktwerbung kommuniziert ausschließlich die Sachebene. Sie erklärt Funktionen, nennt Vorteile, vergleicht Spezifikationen. Doch sie schweigt auf den drei anderen Ebenen. Sie stellt keine Beziehung her, offenbart nichts über sich selbst und sendet keine Appelle. So entstehen keine Bilder im Kopf, keine Identifikationen, keinerlei Vertrauen und bleibt nicht im Gedächtnis.

Produktwerbung kann manchmal sinnvoll sein – als Ergänzung. Aber nicht als Ersatz für echte Markenexzellenz. Wer nur auf Produktebene sendet, verzichtet auf die stärkste Form der Wirkung. Und bleibt austauschbar.

Vergleich: Markenkommunikation vs. Produktwerbung

Kriterium	Imagewerbung	Produktwerbung
Ebene	Sach-, Appell-, Beziehungs-Ebene, Selbstoffenbarung	Sachebene
Werbeziel	Bekanntheit, Vertrauen, Image, emotionale Verankerung, Thought Leader	Information, Funktion, Argumentation, Abverkauf
Zeitliche Wirkung	Langfristig, tief, identitätsstiftend	Kurzfristig, oberflächlich, nicht merkfähig
Gedächtniswirkung	Stark (Bilder, Emotionen, Unique)	Gering (Zahlen, Fakten, Austauschbar)
Differenzierung	Stark (Haltung, Stil, Maßnahme)	Schwach (technische Gleichförmigkeit)

Viele mittelständische Maschinenbauer zeigen auf ihren Startseiten exakt das Gleiche: Produktfotos, generische Stockbilder, technische Merkmale. Die Kommunikation bleibt flach. Kein Appell. Keine Haltung. Kein Gesicht. Nur Leistung. Nur Funktion. Das Ergebnis: Austauschbarkeit. Der Kunde sieht Technik, aber keine Marke. Er sieht Kompetenz, aber keine Persönlichkeit. Er sieht ein Produkt, aber keinen Grund, warum gerade dieses Unternehmen besonders sein soll. Wer ernsthaft Markenwirkung erzeugen will, muss mehr senden als Produktdaten. Markenführung beginnt auf der Metaebene. Dort, wo Emotion, Haltung und Beziehung entstehen. Dort, wo Marken im Gedächtnis bleiben.

Das Image

Der Begriff „Image“ ist in der Marketing-Kommunikation ein Terminus-Technikus. Er bezeichnet das Fremdbild eines Unternehmens, das die Öffentlichkeit, Kunden, Partner und andere Stakeholder von diesem Unternehmen entwickeln. Er beschreibt die Wahrnehmung und den Gesamteindruck, der sich aus verschiedenen Eindrücken,

Erfahrungen und Informationen zusammensetzt. Dieses Image basiert nicht nur auf der Qualität der Produkte, sondern auch auf der Art und Weise, wie das Unternehmen kommuniziert, auf dem Verhalten der Organisation, ihrer sozialen Verantwortung und ihrem Wertekanon. Marketing-Kommunikation ist nichts weiter als der Versuch einer Marke, dieses Image zu beeinflussen. Ein positives Image fördert das Vertrauen und die Loyalität der Kunden. Das Image unterscheidet sich vom „Selbstbild“, da externe Beobachter es prägen und weiter tragen. Es ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Marketing-Kommunikation.

Daraus folgt: Ein Unternehmen muss sein Image systematisch und mit strategischen Maßnahmen gezielt steuern. Das ist die zentrale Aufgabe eines Marketing-Managements, das diesen Namen verdient. Klassische Werbung ist neben anderen Marketingmaßnahmen das wichtigste Werkzeug. Der Grund: Sie lässt sich am besten vom Unternehmen steuern! Die Kampagne „Wir sind das GE in Germany“ vermittelte auf subtile und elegante Weise Selbstbewusstsein und Souveränität. General Electric hat es in dieser Kampagne nicht nötig, seine Produkte oder technische Innovationen direkt in den Vordergrund zu stellen. Stattdessen nutzt das Unternehmen Image-Werbung, um seine Marke in einem breiteren kulturellen Kontext zu positionieren. Diese Art der Kommunikation spricht von einem tiefen Selbstverständnis und Elite-Denken: GE weiß, dass es nicht auf profane Produktwerbung angewiesen ist. Die Kampagne betont implizit die technologische Überlegenheit des Unternehmens, indem sie die Werte der deutschen Ingenieurkunst aufgreift – ein subtiler Hinweis auf die eigene Expertise, ohne diese direkt zu präsentieren. Das macht die Botschaft elegant und damit glaubwürdig. Das Selbstbewusstsein von GE zeigt sich darin, dass es den Markt durch seine schlichte, aber wirkungsvolle Präsenz dominiert, ohne aggressive Werbebotschaften.

Image-Werbung wie diese schafft eine exklusive Positionierung, indem sie zeigt, dass GE ein Teil einer ausgewählten Gruppe von globalen Technologieführern ist. Sie rückt nicht den Nutzen oder die Eigenschaften der Produkte in den Vordergrund, sondern das übergeordnete Bild von GE als vertrauenswürdiger, souveräner Akteur auf der Weltbühne – das „Warum“. Diese Art von Kampagne spricht weniger den rationalen Verstand an, sondern die emotionale und kulturelle Identifikation – etwas, das Marken nur dann tun, wenn sie sich ihrer Spitzenposition sicher sind. Elite-Marken setzen auf subtile und langfristig wirkende Botschaften, die Vertrauen und Respekt aufbauen, ohne aufdringlich zu wirken. Sie gewinnen Kunden durch ihre Haltung, nicht durch das laute Anpreisen ihrer Produkte.

Image-Werbung macht Marken groß

Sicher wird an dieser Stelle jeder aus der Marketing-Technokratie einwenden, dass diese Form der Kommunikation nur für Welt-Konzerne wie GE möglich ist. Genau diese typische Denkweise ist falsch. Richtig ist: Image-Werbung bietet auch kleinen und mittelständischen Unternehmen eine riesige Chance. Ein mittelständisches Unternehmen strahlt mit dieser Form der Kommunikation die Aura eines Weltkonzerns aus. Das Vorbild von Wolfgang Grupp von Trigema sei hier abermals erwähnt. Die limitierten Werbe-Budgets im Mittelstand sind weitaus sinnvoller in Image-Kampagnen investiert als in profaner und fantasieloser Produktwerbung. Denn sie präsentieren sich als größer und erfolgreicher, als sie tatsächlich sind – ohne es zu behaupten. Das ist der Punkt.

Man behauptet nicht Größe. Das wäre gelogen und entspräche dem stereotypen Bild, das Ingenieure von Marketing haben. Gutes Marketing erzeugt den Eindruck von Größe. Mittels Framing! Mit Stil, Geschmack und Eleganz. Image-Kommunikation suggeriert diese Größe und assoziiert automatisch Erfolg. Erfolg wird gleichgesetzt mit Leistungsfähigkeit, Stabilität und Marktführerschaft – Eigenschaften, die Vertrauen aufbauen und Kunden überzeugen. Der Eindruck von Größe stärkt die Wahrnehmung und steigert den Verkauf der Produkte. Potenzielle Kunden fühlen sich sicherer, wenn sie sich für ein großes, erfolgreiches Unternehmen entscheiden. Image-Werbung fördert eben diesen Eindruck. Dieser kausale Zusammenhang funktioniert auf mehreren Ebenen:

Größe suggeriert Erfolg: Ein Unternehmen, das sich mit einer gewissen Souveränität als groß und etabliert präsentiert, erweckt den Eindruck von Erfolg. Kunden neigen dazu, Erfolg mit Qualität und Stabilität zu verbinden. Das erzeugt Vertrauen.

Erfolg vermittelt Vertrauen: Kunden setzen auf die Sicherheit, die eine erfolgreiche Marke ausstrahlt. Wenn ein Unternehmen den Eindruck erweckt, dass seine Produkte gefragt und etabliert sind, steigt das Vertrauen in seine Marke automatisch.

Vertrauen führt zu Marktstärke: Vertrauen ist eine der wichtigsten Währungen im B2B-Marketing. Unternehmen, denen die Kunden Vertrauen entgegenbringen, gewinnen und binden Kunden leichter. Das führt langfristig zu echtem Wachstum und maximalem Erfolg.

Durch den Einsatz von subtilen, eleganten Image-Kampagnen, die auf Markenwerten und kulturellen Assoziationen basieren, nutzen auch mittelständische Unternehmen im B2B diese Dynamik für sich. Mittelständler, die Größe und Erfolg kommunizieren, schaffen Vertrauen und langfristige Kundenbeziehungen, selbst wenn sie tatsächlich nicht zu den Branchenriesen gehören.

Ein Plädoyer für den Einsatz von Image-Werbung im B2B-Marketing

Produktwerbung zielt darauf ab, ein konkretes Produkt zu bewerben. Sie hebt die Vorteile und Eigenschaften hervor und beabsichtigt, den Kauf direkt anzuregen. Das Werbeziel ist kurzfristig orientiert und fokussiert sich auf den direkten Nutzen für den Kunden. Da die Werbebotschaften ständig wechseln, hinterlässt sie kein klares Bild der Marke und ihrem Wertekanon. Imagewerbung dagegen stärkt mit einer einzigen Botschaft das Ansehen und die Werte eines Unternehmens oder einer Marke. Das Werbeziel besteht neben mentaler Verfügbarkeit herzustellen auch darin, das Vertrauen und die Sympathie zur Marke zu steigern und langfristig zu binden. Dieses Werbeziel wird mit den Kommunikationszielen der anderen Kommunikationsinstrumente taktisch flankiert. Mittel- bis langfristig erzeugt Werbung das Image einer Qualitätsmarke.

Image-Werbung: Der Raum für kreative Höhe

Image-Werbung schafft Raum für grenzenlose Kreativität. In der Produktwerbung fixieren sich Headlines auf den Produktnutzen. Das Produktbild besetzt den Raum für starke Bild-Ideen. Der Text beschreibt profan Produktvorteile, statt mit Stil, Idee und Eleganz die Marke strahlen zu lassen. Gestalterische Elemente wie Störer, Call-to-Action und Kontaktinformationen wie QR-Codes engen den Raum zusätzlich weiter ein. Image-Werbung braucht diesen Firlefanz aus der Marketing-Technokratie nicht, weil Image-Werbung nicht die Absicht hat, den Abverkauf direkt zu triggern.

Das erzeugt freie Räume. In hochwertiger Gestaltung spielt freier Raum, auch „Weißraum“ genannt, eine zentrale Rolle (auch wenn er nicht weiß ist). Er schafft visuelle Klarheit, lenkt den Blick des Betrachters und lässt wichtige Elemente hervorstechen. Er wirkt wie ein Passepartout im Bilderrahmen, das die Wirkung des Bildes veredelt. Ohne Weißraum wirkt ein Design überladen und unübersichtlich. Weißraum hilft, die Aufmerksamkeit gezielt zu steuern, indem er den Fokus auf die zentralen Inhalte lenkt und eine ausgewogene Balance schafft. Er schafft visuelle Ästhetik, indem er dem Design den Raum zum „Atmen“ gibt. Das führt zu einer besseren Wahrnehmung und einem angenehmen Benutzererlebnis.

„Man gebrauche gewöhnliche Worte und sage
ungewöhnliche Dinge.“

Arthur Schopenhauer

Text im Wirkungsmarketing

Das schärfste Schwert in der Kommunikation – ist die Sprache. Allein sie unterscheidet uns vom Tier. Komplexe Kommunikation ist ohne sie unmöglich. Sie informiert. Sie schafft Emotionen. Sie erzeugt geistige Bilder. Sie überzeugt. Damit sie wirkt, müssen ihre Möglichkeiten gezielt eingesetzt werden. Der richtige Umgang mit Sprache entscheidet über Sieg und Niederlage. Das gilt für die persönliche Kommunikation ebenso wie für die Massenkommunikation.

Prompt an ChatGPT

„Erkläre einem Marketing-Laien, warum von KI generierte Texte ohne menschliche Textkompetenz keine Option sind.“

Antwort ChatGPT

„Texte, die allein durch KI erstellt werden, können dein Unternehmen im B2B-Bereich nur dann unterstützen, wenn du selbst über ausreichende Textkompetenzen verfügst. Warum? Weil es nicht ausreicht, Inhalte einfach nur zu generieren – sie müssen auch strategisch sinnvoll, präzise und für die Zielgruppe relevant sein. Ohne das Verständnis für Textwirkung und die Kompetenz, Inhalte kritisch zu prüfen und gezielt zu optimieren, bleibt KI-Text bloße Oberfläche, die zwar Worte, aber keine Botschaften liefert.

Ein KI-Text kann generische Informationen zusammentragen und Inhalte strukturieren, doch er reflektiert nicht automatisch die spezifischen Werte, die Haltung oder die strategischen Ziele deines Unternehmens. Ohne ausreichende Textkompetenz fehlt dir die Fähigkeit, diese Nuancen zu erkennen, zu formen und den Text so anzupassen, dass er deine Zielgruppe emotional anspricht und wirkungsvoll bleibt. Die KI liefert Vorlagen, doch das tiefer gehende Verständnis, die individuelle Ansprache und die gezielte Markenkommunikation erfordern menschliche Kreativität und Intelligenz.

Ein weiterer Aspekt: Texte im B2B-Marketing müssen Fachkenntnis, Vertrauenswürdigkeit und Präzision ausstrahlen. Sie beeinflussen, wie Kunden, Partner und andere

Stakeholder deine Marke wahrnehmen. Wenn du die Inhalte, die KI erstellt, nicht sachkundig lektorierst oder weiterentwickelst, riskierst du, deine Botschaften zu verwässern oder in ihrer Aussagekraft zu verlieren. Die Folge: Die Texte wirken austauschbar, generisch oder im schlimmsten Fall unprofessionell – genau das Gegenteil von dem, was du im umkämpften B2B-Markt willst.

Textkompetenz bedeutet, die richtigen Botschaften mit maximaler Wirkung zu formulieren, die einzigartige Positionierung deines Unternehmens zu unterstreichen und Vertrauen aufzubauen. Ohne dieses Fundament bleibt KI lediglich ein Werkzeug, das keine echte Wertschöpfung bringt. Nur mit menschlichem Feingefühl und Textverständnis wird die KI zu einem mächtigen Verbündeten statt zu einem Lieferanten von austauschbaren und belanglosen Inhalten.“

Jeder kann schreiben. Keiner kann es richtig

Die mächtige Wirkung von Sprache wird komplett unterschätzt. Jeder, der schreiben kann, glaubt, mit Sprache richtig umgehen zu können. Jeder, der in der Schule lesen und schreiben gelernt hat, kann auch Texte für die Unternehmenskommunikation schreiben, so die Meinung.

Das ist im Grunde sogar richtig. Denn vieles, was man schon in der Hauptschule im Fach Deutsch erlernt hat, bietet eine solide Grundlage. Doch wer in der Marketing-Technokratie macht sich schon Gedanken darüber, wann und warum die Aktiv-Konstruktion eine bessere Kommunikationswirkung erzielt als das Passiv? Das ist Wissen aus der Hauptschule! Unklar ist, warum im B2B-Marketing selbst hochgradig akademisch ausgebildete Intelligenzen selten um einen gekonnten Umgang mit Sprache bemüht sind. Die Texte sind überwiegend im Passiv formuliert, voller abgenutzter Floskeln, die niemanden emotional erreichen. Lesebarrieren durch umständliche Formulierungen ermüden den Leser und lassen ihn vorzeitig aussteigen. So gut wie alle Webseiten im B2B empfangen ihre Kunden mit hohlphrasiger Langeweile. Wer heute behauptet: „Lange Texte wollen heute kaum noch gelesen werden“, mag sogar recht haben. Sehr wahrscheinlich sind jedoch die Texte von Technikern und der Marketing-Technokratie selbst der Grund dafür.

Marketing muss die Macht der Sprache nutzen

Marketing muss auf den richtigen Gebrauch von Sprache aufgebaut sein. Sie muss auf die Psychologie der menschlichen Wahrnehmung wirken und neuerdings auch die Maschine im semantischen Web 3.0 für sich gewinnen. Was den Menschen angeht, bietet der Deutschunterricht viele wichtige Hinweise. Welche Rolle spielen in der persuasiven Kommunikation die Verben, die Adjektive, die Konjunktionen? Welche Funktion hat das Aktiv? Welche das Passiv? Na? Verstanden und umgesetzt wird in den für die B2B-Marketing-Praxis wichtigen persuasiven, narrativen und informativen Textsorten kaum etwas davon.

1. Persuasive Texte – überzeugen und bewegen

Im rhetorischen und kommunikationswissenschaftlichen Kontext beschreibt Persuasion (lat. „Persuadere“ Überzeugen) gezielte Beeinflussung durch Sprache. Anders als Manipulation wirkt sie nicht verdeckt oder unfair, sondern argumentativ und offen. Ziel: die Einstellung, Meinung oder Handlung eines Adressaten zu ändern – freiwillig, aber gelenkt. Im Marketing spielt die Persuasion eine zentrale Rolle – bewusst oder unbewusst. Jeder gute Werbetext versucht zu überzeugen, aber nicht mit Gewalt, sondern durch klug gewählte Worte, Nutzenversprechen, soziale Beweise und emotionale Trigger. Der Begriff ist wissenschaftlich etabliert – in Rhetorik, Psychologie, Linguistik und Marketing.

Persuasive Texte wollen beeinflussen. Ihr Ziel: Zustimmung gewinnen, Handlungen auslösen, Einstellungen verändern. Im Marketing zielen sie auf Käufe, Anfragen oder Kontaktaufnahmen ab. Sie setzen auf starke Argumente, emotionale Reize und klare Handlungsaufforderungen. Typisch sind die direkte Ansprache, rhetorische Fragen, Wiederholungen, Superlative, Nutzenargumente. Erkennbar an Formulierungen wie: „Jetzt entdecken“, „Verpassen Sie nicht“, „Weil Sie es sich wert sind“. Man findet sie in Produkttexten, Landingpages, E-Mail-Kampagnen. Marken nutzen diese Textsorte, um Verhalten zu steuern – subtil oder direkt.

Typische sprachliche Muster:

- Ansprache: Du, Sie oder sogar wir – Nähe erzeugen
- Aktiver Verbalstil: Testen Sie, Erleben Sie, Steigern Sie Ihre Effizienz
- Imperativ: Jetzt bestellen / Gleich registrieren / Entdecken Sie
- Superlative und Wertungen: das Beste, besonders effizient, absolut zuverlässig
- Emotionale Begriffe: Genießen Sie Sicherheit / Schaffen Sie Vertrauen

- Kurze, treibende Sätze: Tempo erzeugt Dringlichkeit
- Stakkato: Schnell. Sicher. Stark.
- Offene Fragen: Warum warten? Was hält Sie zurück?

Beispiel:

„Sichern Sie sich jetzt die beste Lösung am Markt. Effizient, nachhaltig, zukunfts-sicher.“

2. Narrative Texte – erzählen und verbinden

Narrative Texte bauen Brücken. Sie erzählen Geschichten, schaffen Identifikation, transportieren Werte. Das Wort „Narrativ“ stammt vom lateinischen *narrativus* – „erzählend“ ab. Der Ursprung ist das Verb „narrare“ – „erzählen, berichten“. Ein Narrativ ist mehr als nur eine Geschichte. Es ist ein bedeutungstragendes Erzählmuster, das Orientierung schafft, Werte vermittelt und komplexe Zusammenhänge greifbar macht. Es beantwortet Fragen wie: Was ist der Sinn? Wo ist der Konflikt? Warum lohnt es sich? Typisch für Erzählungen sind Personen, Konflikte, Wendepunkte, Emotionen, moralische oder symbolische Botschaften. Erkennbar an persönlichen Erfahrungen, Fallbeispielen, Heldenreisen, Kundenstimmen. Im Marketing erscheinen sie im Businessplan, in Testimonials, Case Studies, Imagefilmen, Content-Marketing, Storytelling. Narrative Kommunikation verankert Marken langfristig in Köpfen und Herzen.

Beispiel

„Als unser Gründer in einer Garage den ersten Prototypen entwickelte, ging es ihm nicht um Umsatz – sondern um Sicherheit für seine Kinder. Heute liefern wir diese Sicherheit in 42 Länder.“

Typische sprachliche Muster:

- Meist 1. Person oder 3. Person Singular: Ich erinnere mich / Er betrat die Garage
- Aktiver Verbalstil: Handlung erzeugt Bewegung
- Dialoge, Zitate: „Ich wusste sofort, dass das die richtige Entscheidung war.“
- Konjunktionen: als, weil, während, dann – um Handlung zu verknüpfen
- Emotionale Begriffe: Staunen, Scheitern, Hoffnung, Wendepunkt, Vertrauen
- Bildhafte Sprache, Metaphern: Der Kunde reifte langsam heran wie eine Banane
- Authentizität und Nahbarkeit im Ton: subjektiv, aber glaubwürdig
- Oft personalisierte Heldenreise: Held, Problem, Lösung, Transformation

3. Informative Texte – sachlich Informieren

Informative Texte liefern Fakten. Sie klären auf, beschreiben, ordnen ein. Ziel: Verständnis schaffen. Besonders wichtig bei komplexen Produkten oder erklärungsbedürftigen Dienstleistungen – typisch im technischen B2B-Marketing. Typisch sind auch sachlicher Stil, Fachbegriffe, klare Struktur, Verzicht auf Übertreibung.

Erkennbar am Aufbau wie: Einleitung – Erklärung – Beispiele – Fazit. Man findet sie in Whitepaper, Produktdatenblättern, Bedienungsanleitungen, Presseinformationen, Fachartikeln. Informative Texte schaffen Glaubwürdigkeit – sie zeigen Kompetenz und Professionalität.

Typische sprachliche Muster:

- Neutrales Maskulinum bevorzugt: der Nutzer, der Anwender, der Betreiber
- Häufig passive oder unpersönliche Formulierungen: Es wird empfohlen / Die Anlage muss geprüft werden
- Dritte Person Singular/Plural: objektiver Abstand
- Technische Begriffe, Fachsprache: Präzision vor Emotionalität
- Kausalsätze und logische Ketten: Wenn X gegeben ist, dann folgt Y
- Nominalstil: Ein XY ist eine Vorrichtung zur Sicherung von...
- Lange, strukturierte Sätze mit Gliederung: Zunächst erfolgt die Überprüfung... Danach beginnt...
- Verzicht auf Imperative oder Aufforderungen: nüchterner Stil

Beispiel:

„Der Sensor dient zur kontinuierlich Messung die Umgebungstemperatur und zur Übertragung der Daten.“

Keine sprachliche Ausbildungen an den Universitäten

Auch in der universitären Ausbildung, erst recht in den Wirtschaftswissenschaften und erst recht mit dem Schwerpunkt auf Marketing, spielt der richtige Umgang mit Sprache selten eine nennenswerte Rolle. Nur so lassen sich die vielen müden, schwerfälligen Texte erklären, welche die Gehirne der meist hochintelligenten Leser im B2B auf eine harte Geduldsprobe stellen. Wer aber die Wichtigkeit der Sprache für die Marketing-Kommunikation erkennt, der erhält einen gigantischen Wettbewerbsvorteil. Aber warum halten sich so viele Techniker für bessere Texter? Die Antwort: Sie wurden von Technikern ausgebildet. Weder Studierende noch ihre Ausbilder haben sich jemals mit der professionellen Darstellung ihrer Ingenieurleistungen befasst. Sie

werden aber mit Regularien, Normen, gesetzlichen Vorgaben aller Art bombardiert und konfrontiert. Weil sie sich selbst als Autoritäten präsentieren wollen, orientieren sich Techniker und Technokraten exakt an dieser Schreibweise. Weil sie nie etwas Besseres vorgesetzt bekamen, halten sie ihre Texte für richtig und angemessen.

Mit ihrer vermeintlichen Bildungssprache richten sie sich an Menschen ihresgleichen, die ihre Sprache verstehen, denken sie. Das gilt für Praktiker ebenso wie für Hochschullehrer, Doktoren und Professoren. Sie alle tradieren im Deutschen einen Schreibstil, der seine Wurzeln im preußischen Obrigkeitsstaat und damit in der sächsischen Kanzleisprache hat. In der Lehre ist das in Ordnung. Draußen im Feld, im Kampf um die Gunst der Kunden und um Marktanteile, ist es eine Katastrophe. Denn sie verwenden einen Fachjargon, der bereits in angrenzenden Wissenschaften unüblich und damit nur noch schwer allgemein verständlich ist.

Sprache muss jeder verstehen können

Unübliche Sprache ist in allen Formen der Kommunikation nachteilig, auch in Fachtexten, die komplizierte Produkte Fachleuten näherbringen sollen. Natürlich müssen Fachbegriffe sein, das ist keine Frage. Aber auch und gerade in wissenschaftlichen Abhandlungen kommt es vor, dass die Bedeutungen von Fachbegriffen unterschiedlich interpretiert werden. Das ist in der wissenschaftlichen Disziplin Marketing-Kommunikation ebenso der Fall wie in anderen Wissenschaftsdisziplinen. Daher sollte man Fachbegriffe nur dann verwenden, wenn es keinen allgemein verständlicheren Begriff gibt. Das sind Begriffe, die auch von anderen wichtigen Zielgruppen verstanden werden können. Hier kommt der „interessierte Laie“ ins Spiel, meist Generalisten. Das sind Vorgesetzte, Bereichsleiter, Einkäufer und alle Personen, die im Buying-Center über die Anschaffung neuer Systeme mitentscheiden, aber nicht so tief in der Materie stecken, wie etwa der Bedarf meldende Spezialist. Auch Generalisten wie Vorgesetzte und Einkäufer müssen die Sprache eindeutig interpretieren und verstehen.

Auch Journalisten haben in der Regel starkes Interesse an Neuheiten aus ihrer Branche. Sie verfügen über ein breites Basiswissen, doch in der Tiefe sollte ihnen ein gut geschriebener Text die Türen zu einem grundlegenden Verständnis öffnen. Dann entwickeln Journalisten, als Professionelle in der Anwendung von Sprache, daraus eine leicht konsumierbare Story für alle Leser ihres Fachmagazins. Eine pseudointelligente Sprache dagegen hindert sie daran. Sie nehmen den Autor als Schreiber nicht ernst und befassen sich nicht mit der Materie. Die Kommunikation kommt zum Erliegen.

Der aktive und passive Wortschatz des Menschen

Bisher reden wir über schriftlich niedergelegte Sprache. Es ist wichtig zu wissen: Die gesprochene Sprache ist sehr viel reduzierter als die Geschriebene. Der aktive Wortschatz ist im Sprachgebrauch des Menschen um ein Zigfaches kleiner als sein passiver. Darum ist Fachjargon sogar in der Kommunikation unter Experten hinderlich. Fachtexte sollten so verfasst sein, dass Fachexperten ihr neu erworbenes Wissen ohne fehlerbehaftete Deutungen durch falsche Interpretationen an andere Fachexperten weitergeben können.

Darum sind viele industrielle Begriffe genormt. Die geschriebene Sprache muss so formuliert sein, dass ihre Inhalte auch in gesprochener Form an interessierte Dritte weitergegeben werden können. Das menschliche Gehirn ist generell nicht in der Lage, seltene Fachbegriffe schnell genug zu „begreifen“ und in einen allgemein verständlichen Kontext zu stellen. Und das ist längst nicht alles: In einem Experiment von Daniel Oppenheimer von der Princeton University (Oppenheimer, 2005) wurden in einem Text alle Substantive, Verben und Adjektive durch ihre längsten Synonyme ersetzt. Das verblüffende Ergebnis: Bei der Auswertung der Texte durch ihre Leser kam eine eindeutige Korrelation zwischen diesen Texten und der Einstufung der Qualität des Autors: je komplizierter die eingesetzten Begriffe sind, desto weniger intelligent wurden die Autoren eingestuft.

Der Text muss dem Gehirn – sofort – einen Nutzen anbieten

Niemand liest einen Text, wenn er ihm keinen Nutzen anbietet. Der Nutzen ist immer entweder „Information“ oder „Unterhaltung.“ Vor allem die erklärungsbedürftigen Produkte aus komplizierten Technologien sind auf eine einfache, leicht verständliche Sprache angewiesen, wenn sie ihre Adressaten von ihrem Nutzen und Vorteilen überzeugen wollen. Wirkungsmarketing überlässt die Wirkung von Worten nicht dem Zufall. Weder in der gesprochenen noch in der geschriebenen Sprache.

Im Pseudomarketing der mittelständischen Industrie sind jedoch umständliche, ideenlose, langweilige und damit meist unklare Texte an der Tagesordnung. Fachtexte für erklärungsbedürftige Produkte werden hier meist von Mitarbeitern erstellt, die zwar ihre Produkte und deren verbaute Technologien perfekt beherrschen – aber nicht das Schreiben. Sie verstehen nicht, dass Lesen für das menschliche Gehirn anstrengend ist und sich kaum jemand freiwillig für ihre umständlichen Bleiwüsten interessiert. Der Mensch vermeidet von Natur aus jede Form von Arbeit, wenn er entweder nicht dazu gezwungen wird oder ihm der Lohn für seine Arbeit nicht sofort einleuchtet.

Der Lohn für seine kognitive Arbeit beim Lesen ist Geld oder Unterhaltung oder gesellschaftliche Anerkennung oder Wissen für Schule und Beruf. Jeder gute Text muss hart um sein „Gelesen werden“ kämpfen. Er muss unentwegt darum ringen, seinem Leser einen Lohn für seine wertvolle Zeit und seine investierte Lesearbeit anzubieten, einen Nutzen! Das geschieht zuerst in der Überschrift, im ersten Satz, in einem klug formulierten Abstract.

Ein Abstract ist eine kurze Zusammenfassung über den Inhalt des eigentlichen Textes. Er informiert über den Nutzen des Textes. Der Leser entscheidet nun, ob der Nutzen für ihn groß genug ist, um weiterzulesen. Zwischenüberschriften, Bilder und Grafiken geben dem potenziellen Leser Auskunft über weitere (Unter-)Nutzen und animieren ihn zusätzlich, den Text von A bis Z durchzulesen. Nur so ist es dem Text möglich, seinen Leser über Nutzen, Funktionen und andere Vorteile vollständig zu informieren und Überzeugungsarbeit zu leisten. Damit ist der Text ein schriftlich geführtes Verkaufsgespräch – und ein wirksames Mittel im Marketing. Erst dann erfüllt der Text seinen Job vollständig.

Lesebarrieren vernichten den Erfolg von Texten

Von Lesebarrieren geht eine Gefahr aus! Es besteht die Gefahr, dass technische Innovationen den Markt nicht erreichen, weil Leser den Leseprozess vorzeitig abbrechen, bevor der Nutzen vollständig erfasst und verstanden wird. Das unterläuft den Erfolg von Texten. Das folgende Kapitel informiert den Leser über die vielfältigen Formen von Lesebarrieren und gibt wertvolle Impulse für mehr Erfolg im B2B-Marketing bei der Beschreibung von komplexen Technologien. Dieses Wissen erhöht die Wirksamkeit von Fachtexten um ein Vielfaches.

Worum es bei AIDA tatsächlich geht

Lesebarrieren, auch als Lesehürden bekannt, behindern massiv das Verständnis und die Aufnahme von schriftlichen Informationen. Sie sind leicht zu vermeiden. Allerdings erst, wenn man sich ihrer Existenz bewusst ist und ihren schädlichen Einfluss in der industriellen Kommunikation kennt. Sie finden sich überall in einem Text. Wirkungsmarketing kennt diese Lesebarrieren und vermeidet sie. Sie stören die Wirksamkeit von Werbe- und Informationsmaterial. Hier sind einige Gründe, warum Lesebarrieren im Marketing so problematisch sind:

Gute Kommunikation muss klare Botschaften ohne jedwede Störung senden. Wird der Leseprozess zu anstrengend, wird er abgebrochen. Die Folge: Die Botschaft im

Text kommt nicht vollständig an. In der schnelllebigen VUCA-Welt hat eine Botschaft nur wenige Sekunden, um die Aufmerksamkeit der Gehirne zu gewinnen. Das kommt in der bekannten Formel AIDA zum Ausdruck:

Die AIDA Formel

Das A steht für „Attention“. In dieser Phase fokussiert sich die Aufmerksamkeit gerade einmal zwei Sekunden auf eine Botschaft. Schnappt die Falle in dieser Zeit nicht zu, verliert das Gehirn das Interesse und schweift wieder ab.

Das „I“ steht für „Interesse“. Der Text muss in diesen zwei Sekunden das Interesse für sich gewinnen und es mit einer klaren Leserführung über den gesamten Lese-prozess aufrecht halten. Der Profi-Texter räumt dabei alle Hürden aus dem Weg. Jede übersehene Hürde birgt die Gefahr, dass der Leser das Interesse wieder verliert. Hält man diesen Leseprozess lange genug aufrecht, erreicht er mit etwas Glück...

Das „D“ für „Desire“. Damit ist der Wunsch gemeint, mehr über dieses Produkt zu erfahren, den Text bis zum Ende zu folgen.

Das A. Erst jetzt kommt es zum finalen „A“, die „Action“. Damit ist eine „Conversion“ gleich jeder Art meint.

Das Prinzip AIDA gilt in allen Kommunikationsprozessen

Es gilt in Fachtexten, in Werbespots, in SM-Posts, in Videos, auf Messeständen - überall. Ohne Attention zu Beginn der Kommunikation verlieren alle Kommunikationsformen sofort an Wirkung. Lesebarrieren vergeuden Zeit und Geduld der Kunden. Ein guter Texter rechnet nie damit, dass sich ein Leser genug Zeit für seinen Text nimmt. Darum will er den Leser mit allen Mitteln in seinen Bann ziehen.

Darum stellt er alle wichtigen Informationen so weit wie möglich nach vorn. Stets kalkuliert er damit, dass sein Leser abbricht und zum Wettbewerber wechselt. Womöglich schreibt dort ein besserer Texter. Darum optimiert er ständig und entfernt bis zur Perfektion jedes überflüssige Textelement, das den Lesefluss von A bis Z stört. Professionell erstellter Text ist im Wirkungsmarketing das A und O.

Die drei Ebenen mit Lesebarrieren

- 1. Die sprachliche Ebene: Wortwahl, Satzbau, Grammatik.**
- 2. Die grafische Ebene: Typografie, Satz, Gestaltung.**
- 3. Die semantische Ebene: Fachjargon, Annahmen, Ambiguität.**

Lesebarrieren auf sprachlicher Ebene

Lesebarrieren auf sprachlicher Ebene finden sich im Ausdruck, in der Wortwahl, im Satzbau und in der Grammatik. Die in der Marketing-Technokratie stets omnipräsenten Marketing-Phrasen oder Binsenwahrheiten sind besonders hohe Lesebarrieren. Verbrauchte Phrasendrescherei gleich zu Beginn eines Textes vermitteln den Lesern das flau Gefühl, dass in diesem Text keine neuen Informationen warten. Sie brechen den Leseprozess gelangweilt ab. Das sind Formulierungen wie: „Der Klimawandel geht uns alle an“ oder „Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran“ oder „Bei uns finden Sie kompetente Lösungen“ oder „Wenn Sie innovative Lösungen suchen, sind wir Ihr kompetenter Partner usw.“ Ein Texter, der „kompetente“ Lösungen verspricht, wirkt besonders inkompetent.

Diese Phrasendrescherei kommuniziert auf der Ebene „Selbstoffenbarung“: Einfallslosigkeit! Einfallslosigkeit zerstört jede Beziehung zum Leser, bevor diese überhaupt beginnt. Der richtige Umgang mit Wörtern unterscheidet zunächst zwischen bildhaften und abstrakten Begriffen. Bildhafte Wörter aktivieren das Kopfkino. Das macht sie merkfähig. Formulierungen wie „knisterndes Feuer“, „frostiger Wind“ oder „duftende Lilien“, erzeugen lebendige Bilder im Kopf. Sie verleihen Texten Leben und machen Botschaften eindrucksvoller und emotionaler. Im technologischen Kontext dominieren abstrakte Begrifflichkeiten. Aber gerade hier hebt sich eine bildhafte Sprache wohltuend vom Einerlei der vielen technischen Terme ab und erleichtert auch dem Fachmann die Aufnahme von komplexen Zusammenhängen. Und zwar auch dann, wenn er selbst es nicht wahrnimmt.

Die Psycholinguistik

Die Wissenschaft, die sich mit diesem Prozess beschäftigt, ist die Psycholinguistik. Diese ist ein interdisziplinäres Forschungsgebiet und befasst sich mit der Beziehung zwischen Sprache und Geist. Sie untersucht, wie Menschen Sprache verstehen, produzieren und verarbeiten. Lesen ist ein Prozess, mit dem das Gehirn eine Reihe Zeichen zunächst entschlüsselt, um die darin enthaltenen Informationen zu verstehen

und zu – erinnern. Der geübte Leser entwickelt mit der Zeit eine Art „Wortbildschatz.“ Er erkennt Informationen bereits an ihren Wortbildern, ohne sie Buchstabe für Buchstabe zu decodieren. Zum Beispiel wird ein bildhaftes Wort wie das

Haus

vom Leser nicht „gelesen“, sondern „gesehen.“ Ein deutschsprachiger Leser kann dieses Wortbild nicht „sehen“, ohne sofort die darin gespeicherte Information zu „verstehen.“ Diesen Prozess bezeichnet man als „ganzheitliches Lesen“ oder „Wortbildererkennung.“ Je geübter ein Mensch im Lesen ist, desto mehr und komplexere Wortbilder speichert er in seinem „Wortbildschatz“ ab. Darum ist der Konsum von Comics in der frühen Kindheitsphase sehr hilfreich, weil das Kind mit Lesevergnügen von Anfang an viele wichtige Grundbegriffe in seinen Wortbildschatz aufnimmt.

Das reduziert die kognitive Arbeit und erleichtert das Lesen, wenn das Kind später auf Bücher umsteigt. Selbst ganze Sätze werden bald als Bilder wahrgenommen, ohne sie Wort für Wort zu decodieren. Bildhafte Slogans oder Claims funktionieren genauso. Das Gehirn erspart sich das Decodieren und damit viel kognitive Arbeit. Darum sollten Claims und Slogans möglichst, aber nicht zwangsläufig, kurz sein. Speziell die deutsche Schriftsprache unterstützt diese Wortbildererkennung mit einer nützlichen Besonderheit: der Großschreibung. Großbuchstaben in den Substantiven geben Wörtern und Sätzen ein noch individuelleres und damit merkfähigeres Erscheinungsbild. Sicher ist Deutsch auch darum eine der weltweit wichtigsten Bildungssprachen.

Wortbildererkennung

Durch Wortbildererkennung wird der Mensch im Lesen besser und besser. Bald ist er in der Lage, eine komplette Buchseite als Schnellleser regelrecht zu überfliegen und gleichzeitig die Information zu verstehen. In der Linguistik wird dieses Phänomen in den „Collected Papers of Charles Sanders Peirce“ als „ikonische Repräsentation“ oder „Ikone“ bezeichnet (Pierce, 2006). Ein anschauliches Beispiel ist ein Straßenschild mit dem Bild eines Fußgängers. Man versteht „Fußgängerüberweg“, auch ohne Worte. Ein bildhaftes Wort wie „Haus“ funktioniert in seiner bildhaften Wahrnehmung ähnlich stark wie eine Ikone. Man kann „nicht nicht“ die Bedeutung verstehen, ähnlich den Worten von Paul Watzlawick, „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Wenn Menschen ein Wort oder Symbol so oft sehen, dass sie es sofort erkennen und verstehen, ohne es bewusst zu lesen oder zu interpretieren, erreicht es ikonische Qualität. Es wird

oft auch von einer „automatischen Erkennung“ gesprochen, bei der das Gehirn das Symbol oder Wort sofort und ohne bewusste Anstrengung verarbeitet. Das erhöht die mentale Verfügbarkeit. Oft wird behauptet, dass der übermäßige Konsum von Comics die geistige Entwicklung eines Kindes beeinträchtigt. Wie so oft: Das glatte Gegenteil ist richtig. Comics fördern das Lesenlernen in dieser frühen Entwicklungsphase des Gehirns. Durch das vergnügliche Betrachten von bunten Bildern und das gleichzeitige Lesen der einfachen Schriftsprache speichert das Gehirn frühzeitig die Wortbilder der elementarsten Begriffe schon in der Kindheitsentwicklung. Das Kind lernt durch Comics schneller lesen!

Bald empfindet es auch ohne grafische Hilfsmittel Vergnügen am Lesen. Die Bilder entstehen nun im Kopf. Das Kind taucht nun gänzlich in neue Welten ein. Das sind die Welten, die gute Autoren für ihre Leser in der Fantasie erschaffen. Das ist ein enormer Schritt in der geistigen Entwicklung eines Kindes. Am anderen Ende auf der Scala von Substantiven von einfach bis kompliziert steht wohl die „Donaudampfschiffahrtselektrizitätenhauptbetriebswerkbauunterbeamtengesellschaft.“

Es ist das klassische Beispiel dafür, wie im Deutschen durch Zusammensetzung von Substantiven sehr lange Wörter für eine sehr spezifische Bedeutung gebildet werden können. Dieses Wort muss erst über einen aufwendigen Leseprozess decodiert werden, um seine Bedeutung zu verstehen. Dieses Wort definiert eine Gesellschaft von unteren Beamten, die für den Bau des Hauptbetriebswerks der Elektrizitätsversorgung auf Schiffen der Donaudampfschiffahrt zuständig waren. Dieses Wortbild wird sich so schnell in keinem Gehirn abspeichern. Aber das ist auch nicht mehr notwendig, wenn sich die Schiffe bald mit Warp-Drive durch Zeit und Raum bewegen. Warp – was für ein schönes Wortbild.

Aus dem Wissen über „Wortbildererkennung“ und ikonische Repräsentation ergeben sich nun wichtige Erkenntnisse für das Verfassen von Texten speziell für komplizierte, erklärungsbedürftige Produkte. Eine Erkenntnis vorweg: Die ikonische Repräsentation erklärt auch, warum Texter ihre eigenen Texte schlecht korrigieren können. Da sie viele Wortbilder in ihrem Gedächtnis gespeichert haben, sind Tippfehler oder Begriffe, die unabsichtlich bei Satzumstellungen verloren gingen, für sie schlecht erkennbar. Ihr Gehirn ersetzt fehlende Buchstaben einfach.

Zunächst sollte man Begriffe bevorzugen, deren gelernte Wortbilder weit verbreitet sind. Fachjargon ist notwendig, aber er hilft nur dann, wenn für einen seltenen

Fachbegriff kein besseres Wortbild existiert. Ungewöhnliche und lange Wortkompositionen sind eine weltberühmte Spezialität der deutschen Sprache. Doch im Zusammenhang mit komplizierten Themen sollte man sie besser vermeiden. Sie erschweren das Aufnehmen von komplexen Sachverhalten.

Es ist nicht paradox: Gleichzeitig erlaubt diese Spezialität, sehr präzise neue Begriffe zu erfinden. Was in anderen Sprachen kompliziert umschrieben werden muss, bringt das Deutsche in zwei oder drei zusammengesetzten Substantiven präzise auf den Punkt. Dieses neue Wortbild wird gespeichert und erleichtert dem Gehirn künftig das Verständnis von komplexen Zusammenhängen.

Aktive Sätze sind direkter und leichter lesbar als passive. Die aktive Sprache im Verbalstil zeichnet sich durch mehrere Merkmale aus: Im Gegensatz zur passiven Form, bei der das Subjekt des Satzes die Handlung empfängt, wird in der aktiven Form das Subjekt zum Handelnden, Beispiel: Aktiv: „Ich lese ein Buch“, im Passiv: „Das Buch wird von mir gelesen.“ In passiven Sätzen steht das Verb weit hinten. Im Aktiv steht das aktivierende Verb stets an vorderster Stelle. Daher spricht man auch vom „Verbalstil.“ Dieser steht im Gegensatz zum „Nominalstil.“

Den Leser bei der Stange halten

Guter Schreibstil vermeidet Hilfsverben wie „könnte“, „würde“, „wird“, „werden“, „kann“ oder „können.“ Sie blähen den Text unnötig auf. In Summe bilden sie Lesebarrieren. Viele direkte Verben bereinigen die unschöne Häufung von Hilfsverben. Statt „gute Marketing-Kommunikation kann besser wirken, schreibe man „gute Marketing-Kommunikation wirkt besser.“ Das macht Sätze kraftvoller, kürzer und einfacher zu lesen. Ein verbaler Schreibstil sorgt für eine schnelle, klare und dynamische Sprache, die den Leser fesselt, ihn „bei der Stange“ hält. Vage Formulierungen haben in aktiver Sprache keinen Platz. Das Aktiv wirkt energisch und dynamisch. Das macht Texte lebendiger, fesselnder.

Hilfsverben haben ihre Berechtigung dort, wo sie gebraucht „werden.“ Man vermeide sie jedoch, wo es möglich ist. Zum Beispiel: „Unser Team entwickelt Software“ statt „Software wird von unserem Team entwickelt.“ Lange, verschachtelte Sätze stören den Lesefluss. Es ist besser, sie in kürzere, prägnante Einheiten aufzuteilen. Ein guter Text hat einen Rhythmus, weshalb man die Satzlänge und -struktur variieren sollte. Grundsätzlich empfehlen sich viele kurze Hauptsätze. Es gilt: ein Gedanke, ein Satz. Doch zu viele kurze Hauptsätze führen zum Stakkato. Das wirkt kurzatmig und ebenfalls

lesehemmend. Darum variiert guter Stil überwiegend kurze Sätze mit gelegentlichen Nebensätzen nach dem Muster: Hauptsatz, Hauptsatz / Hauptsatz, Nebensatz. Durch Komma getrennte Einschübe beleben diese Regel. Das setzt man jedoch besser, aus Gründen der Stilistik, eher sparsam ein. Noch besser wird der Lesefluss, wenn man die Sätze mit Konjunktionen wie „darum“, „weshalb“, „zudem“ oder „jedoch“ miteinander „verschraubt“. Jedoch nur dann, wenn es keine klaren inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den Sätzen gibt. In einer Aufzählung von gleichrangigen Punkten muss die Struktur konsistent und kurz bleiben. Das erzeugt Dynamik. Zum Beispiel: „In diesem Text erfährt man, wie Menschen lesen, schreiben, lernen“ statt „In diesem Text erfährt man, wie Menschen lesen, wie sie schreiben und auch noch dabei lernen.“

Mehrdeutige Pronomen sollten stets klarstellen, worauf sie sich beziehen. Diese beziehen sich grundsätzlich nur auf das letzte Substantiv am Ende des letzten Satzes. Angebracht sind kurze Bezüge. Wenn im Text nicht klar ist, auf welche Person oder welches Objekt sich ein Wort bezieht, entstehen Missverständnisse. Fehler in der Grammatik beeinträchtigen nicht nur die Glaubwürdigkeit des Textes, sondern auch das Verständnis. Ein ständiger Wechsel zwischen verschiedenen Zeitformen ohne klaren Grund verwirrt den Leser. Und falsche Präpositionen oder Konjunktionen verändern die Bedeutung eines Satzes.

Um diese Lesebarrieren zu vermeiden, sollte man den Text an die Zielgruppe anpassen und für klare und verständliche Sprache sorgen. Das erfordert oft den Gebrauch einfacher Wörter und klarer Satzstrukturen. Es empfiehlt sich, den Text von anderen lesen und korrigieren zu lassen, um sprachliche Probleme zu identifizieren und zu beheben. Auch lange oder seltene Wörter stören den Lesefluss, insbesondere wenn es einfachere Alternativen gibt. Wörter mit mehreren Bedeutungen führen im falschen Kontext zur Verwirrung. Wer das für eine Binsenwahrheit hält, sollte die Pressemeldungen und Newsletter-Texte im Pseudomarketing genau unter die Lupe nehmen.

Texte im Pseudomarketing sind voller Lesebarrieren. Lesebarrieren sind alle Faktoren, die das Verständnis und die Aufnahme von schriftlichen Informationen erschweren. Sie sind in der Struktur und Präsentation der Texte zu finden. Im Marketing sind diese Barrieren besonders schädlich, da sie die Wirkung von Werbe- und Informationsmaterialien beeinträchtigen. Hier sind einige Gründe, warum Lesebarrieren im Marketing so problematisch sind:

Verlust der Botschaft

Das Hauptziel von Werbung ist die Vermittlung einer klaren Botschaft, die eine Marke im Relevant-Set positioniert. Wenn diese Botschaft aufgrund von Lesebarrieren nicht verständlich beim Empfänger ankommt, verfehlen sie ihr Kommunikationsziel.

Reduzierte Glaubwürdigkeit

Ein schwer verständlicher Text mit zu vielen Fehlern, gilt als unprofessionell. Das führt dazu, dass potenzielle Kunden das beworbene Produkt oder die Dienstleistung als minderwertig oder nicht vertrauenswürdig ansehen.

Zeitverlust

In unserer schnelllebigen VUCA-Welt bleiben Unternehmen nur zwei Sekunden, um die Aufmerksamkeit eines potenziellen Kunden zu gewinnen. Lesebarrieren führen dazu, dass der Leser mehr Zeit benötigt, um den Inhalt zu verstehen, oder schlimmer, dass er abschaltet.

Erhöhte Kosten

Wenn Marketingmittel aufgrund von Lesebarrieren unwirksam sind, müssen sie überarbeitet oder neu erstellt werden. Das führt zu Kosten und erhöhtem Ressourcenverbrauch.

Verpasste Chancen

Ein Kunde, der aufgrund von Lesebarrieren nicht überzeugt ist, könnte zu einem Konkurrenten wechseln, der klare und verständliche Informationen bietet. Um Lesebarrieren im Marketing zu vermeiden, sollten Unternehmen:

- Einfach und klar schreiben
- Den Text gut strukturieren und logisch aufbauen
- Grafiken und Bilder nutzen, um komplexe Informationen zu veranschaulichen
- Auf eine leserfreundliche Typografie und ein ansprechendes Design achten
- Feedback von Zielgruppen einholen und Marketing-Mittel anpassen.

Zusammenfassend gesagt: Lesebarrieren wirken im Marketing negativ. Ein bewusster und sorgfältiger Umgang mit Sprache und dessen Design ist unerlässlich, um wirkungsvolle Marketingstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Über Spezialisten und Generalisten im Buying Center

Jedes Buying-Center setzt sich aus Spezialisten und Generalisten zusammen. Die Spezialisten melden den Bedarf an. Die Generalisten wie Fachbereichsleiter entscheiden darüber und die Einkäufer kümmern sich um die Beschaffung.

In der technischen Industrie herrscht jedoch das verhärtete Glaubenssystem: Produktbeschreibungen sind kompliziert geschrieben, weil sie sich an Spezialisten richten. Diese Einstellung ist fatal und kostet viel Geld! Nicht alle Entscheidungsträger im Buying-Center sind Spezialisten in der jeweiligen Technologie. Das trifft besonders auf Einkäufer zu. Die sind Generalisten, keine Spezialisten! Sogar Bereichs- oder Abteilungsleiter sind vielfach Generalisten, oft nicht tief in die Materie eingebunden. Buying-Center setzen sich aus Generalisten und Spezialisten zusammen. Zumindest muss man immer davon ausgehen. In vielen Fällen reden Generalisten nicht mit und müssen sich auf das Urteil ihrer Spezialisten verlassen. Das ist eine unbequeme Situation für diese Personengruppen. Eine Qualitätsmarke hat als Heuristik einen Vorteil bei der Entscheidungsfindung, sobald sie den Personenkreis „Generalisten“ mit klaren Nutzenargumenten als Fürsprecher gewinnt. Komplizierte, umständliche verfasste Produktinformationen oder Datenblätter halten sie jedoch davon ab, sich selbst in Kürze ein Bild vom „Nutzen“ der Technologie, seiner Funktionen und seinem „Warum“ zu machen.

Der „Interessierte Laie

Techniker und die Marketing-Verantwortliche unterscheiden selten zwischen „Funktion“ (Reason Why) und „Nutzen“ (Benefit). Dieser Unterschied ist aber entscheidend wichtig. Denn Spezialisten, Generalisten und interessierte Laien handeln zuerst nach dem Motto „whats in for me.“ Alle wollen gerne bei der Diskussion um die Beschaffung neuer Technologien mitreden. Darum gewinnt jener Fachtext an Bedeutung, der ohne Umwege an erster Stelle, am besten schon in der Überschrift und im ersten Satz den wichtigsten ökonomischen Nutzen herausstellt. Die „Funktion“, die von Ingenieuren stets bevorzugt wird, weil sie als ihr Baby entwickelt und ggf. patentiert wurde, kommt erst an zweiter Stelle. Das ist hart für sie zu akzeptieren. Ihre geniale neue „Funktion“ wird im Text in die zweite Reihe degradiert. Hier dient sie lediglich als Begründung für den großen „Nutzen.“ Der große Nutzen ist aber der Grund für den Kauf. Nicht die Funktion. Das ist einer der zentralen Unterschiede in der Denkweise von Marketing-Experten und Ingenieuren. Gibt es multiple Nutzen, dann richtet sich die Gliederung nach der Reihenfolge in der Bedeutung für die Zielgruppe.

Die Funktion ist in der Industrie oft ein Resultat aus neuen Normen und gesetzlichen Vorgaben. Ingenieure tendieren jedoch dazu, diese schwer verständlichen Normen in ihren Abhandlungen voranzustellen. So haben sie es an der Universität gelernt. Doch Normen und Gesetze, geschrieben in übelster Kanzleisprache, sind in aller Regel schwerer Stoff. Sie bilden eine erhebliche Lesebarriere für Generalisten, interessierte Laien und oft genug auch für die Spezialisten selbst. Weil sie aber in der Regel als auslösender Grund für die Entwicklungsarbeit dennoch genannt werden müssen, ist ihr Platz ganz hinten in Fachtexten.

Die Generalisten als Fürsprecher gewinnen

Wenn Generalisten und interessierte Laien das lesen wollen, dann können sie das tun, wenn sie zuerst den Nutzen und dann die Funktion verstanden haben. Auch der Spezialist kommt nicht zu kurz. Aber vorn im Text errichten sie eine gigantische Lesehürde. Dieses Verständnis gibt dem Verfasser von Fachtexten einen ersten wichtigen Hinweis auf die grobe Gliederung von Textinhalten. Multiplikatoren wie Influencer und Fachjournalisten, aber auch Investoren sind als interessierte Laien zu verstehen. Sie sind nicht tief in der Materie, haben jedoch aus ihrem ureigenen beruflichen Interesse einen starken Bezug zum Fachthema. Wenn sich dieser wichtige Personenkreis nicht erst durch komplizierte Fachsprache, Normen und verschachtelte Sätze wühlen muss, gewinnt man auch sie als Leser und wirkmächtige Fürsprecher.

Mit ihrer sprachlichen Autorität vermitteln interessierte Laien den Märkten die Innovationen der Unternehmen bildhaft und bekömmlich. Influencer und Fachjournalisten sind selbst daran interessiert, sich mit ihrer Expertise in den Märkten zu präsentieren. Sobald ihnen die Qualitätsmarke in diesem Bestreben hilft und ihnen mit leicht konsumierbarer, klarer und verständlicher Kommunikation kompetent zuarbeitet, gewinnt sie deren Zuwendung – und sie als Mittler zwischen technologischer Entwicklung und der beteiligten Öffentlichkeit.

Das schafft mentale Verfügbarkeit für die Qualitätsmarke, baut für sie weitere Engramme in den Gehirnen, bildet für sie Entitäten im Web 3.0, stärkt ihre Glaubwürdigkeit, baut für sie Vertrauen auf und bildet schließlich eine starke Erinnerung an sie, wenn der Kunde selbstbestimmt in den Kaufprozess eintritt. Das geschriebene Wort ist das wirkmächtigste Kommunikationsinstrument. Wer das bezweifelt, schließe die Augen und stelle sich eine Welt ohne geschriebene Worte vor. Man landet in einer Zeit vor der Erfindung des Buchdrucks. In einer Welt, in der von Hand geschriebene Bücher nur einer kleinen Elite zugänglich waren – wir sind im Mittelalter. Es wird

immer ein Mysterium bleiben, warum die vielen Optionen, die das geschriebene Wort dem Marketing bietet, so selten professionell eingesetzt werden. Jedes Unternehmen, jede Marke, jedes Produkt, jede Person präsentiert sich zunächst nur über die Sprache. Texte transportieren Informationen, Emotionen, Konzepte und Ideen aller Art und Güte.

Das semantische Web 3.0 mit seinen Webseiten, sozialen Medien, Content-Marketing, Storytelling, Search Engine Marketing, Werbung, PR, Direktmarketing, ja sogar Videos – funktioniert nur mit Text. Selbst auf Bildern basierende soziale Medien wie Instagram und Pinterest kommen nicht ohne geschriebene Worte aus. Warum nimmt im Marketing dieses Thema kaum jemand ernst? In betriebswirtschaftlichen Ausbildungen wie den Bachelor- oder MBA-Studiengängen ist das Verfassen von persuasiven, informativen und narrativen Texten kein Schwerpunkt. Kaum jemand in der Unternehmenskommunikation vermag den Unterschied dieser drei Textsorten sofort auf den Punkt zu erklären. Deren Programme konzentrieren sich in der Regel auf Themen wie Finanzen, Management, Administration, Strategie, Marketingtheorien und operative Geschäftsprozesse.

Es fehlt die Textausbildung

Obwohl Marketing und Kommunikation oft Teil der MBA-Ausbildung sind, liegt der Fokus meist auf analytischen, strategischen und theoretischen Aspekten, nicht aber auf der professionellen Textgestaltung oder der Entwicklung narrativer Fähigkeiten. Selbst die Studiengänge mit Spezialisierungen im Bereich Marketing oder Kommunikation, beinhalten selten genug Module oder Kurse, die das Schreiben von Werbetexten oder die Entwicklung von Kampagneninhalten thematisieren. Und wenn, dann geschieht dies allerdings eher in einem strategischen Kontext und ist weniger auf die handwerkliche Ebene des Schreibens fokussiert. Für ein tiefgehendes Verständnis des kreativen Schreibens, insbesondere in Bezug auf persuasive und narrative Kommunikation, müssen Marketing- und Kommunikationsfachkräfte zusätzliche Schulungen, spezialisierte Kurse oder praktische Erfahrungen außerhalb der regulären betriebswirtschaftlichen Ausbildung absolvieren. Oder dieses Buch lesen.

Das gilt auch und vor allem im Umgang mit KI. Nur mit genug Hintergründen in Bezug auf das Verfassen von professionellen Texten kann der gute Marketing-Manager die Ergebnisse der KI sachkundig beurteilen – und verbessern. Sich auf die KI zu verlassen, ist keine gute Idee. Darum empfehlen sich für jeden Marketing-Experten mit Anspruch die Bücher von Wolf Schneider, einem bekannten deutschen Journalis-

ten, Sprachkritiker und Autor. Er ist der bedeutendste Stilist der deutschen Sprache. Besonders bekannt wurde er durch seine Arbeit als Leiter der Henri-Nannen-Schule, wo er viele Jahre lang Journalisten ausbildete.

Schneider schrieb mehrere Bücher über Sprachstil, Journalismus und die deutsche Sprache, darunter „Deutsch für Profis“ (Schneider) und „Deutsch! Das Handbuch für attraktive Texte“. Er setzte sich zeitlebens für klare, prägnante und verständliche Ausdrucksweise ein. Seine Bücher gelten als Standardwerke nicht nur für Journalisten und Werbetexter, jeder kann von ihnen lernen. Seine wesentlichen Punkte zur Textoptimierung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Kurze Sätze

Lange, verschachtelte Sätze vermeiden. Kurze Sätze machen den Text verständlicher und leserfreundlicher.

Aktive Verben

Passivkonstruktionen minimieren. Aktiv verleiht dem Text Dynamik und Klarheit.

Wortwahl

Klare, einfache Wörter bevorzugen. Komplizierte, abstrakte Begriffe und Fachjargon vermeiden, wo sie nicht zwingend nötig sind.

Verben statt Substantive

Der Nominalstil, eine Folge aus der Sächsischen Kanzleisprache, ist erkennbar an einer „Schreibung“ mit der Endung -ung. Sie ist vermeidbar durch den Einsatz von starken Verben ganz vorn im Satz.

Starke Verben

Starke, präzise Verben statt schwacher oder allgemeiner Verben wie „machen“, „haben“ oder „sein“ verwenden. Starke Verben „geben“ dem Satz Ausdruckskraft.

Überflüssiges streichen

Jedes Wort auf den Prüfstand stellen. Füllwörter und überflüssige Informationen (sollte man) weglassen, um den Text klarer und knapper zu machen.

Klarheit vor Schönheit

Verständlichkeit und Klarheit sind wichtiger als ein „schöner“ oder poetischer Stil

Leser im Fokus

Der Text sollte immer im Sinne des Lesers geschrieben sein. Was dem Schreiber logisch erscheint, ist oft für den Leser schwer nachvollziehbar. Daher: klare Strukturen und logische Abfolgen bevorzugen.

Keine Phrasen

Die in der Marketing-Technokratie geliebten Floskeln und Phrasen wie „im Rahmen von“ oder „in der heutigen Zeit“ vermeiden. Text-Profis hassen sie, denn sie blähen den Text auf und sagen – nichts.

Lesebarrieren auf typografischer Ebene

Typografische Lesebarrieren behindern den Lesefluss und erschweren das Verständnis eines Textes. Die Gestaltung entscheidet darüber, ob der Leser den Inhalt leicht aufnimmt oder vorzeitig aufgibt.

Zeilenlänge

Eine häufige Hürde ist die Zeilenlänge. Zu lange Zeilen über 70 - 80 Zeichen pro Zeile machen es schwierig, beim Wechsel von einer Zeile zur nächsten den Anfang wiederzufinden. Zu kurze Zeilen unter 40 Zeichen lassen den Text dagegen abgehackt wirken; sie stören den natürlichen Lesefluss.

Schriftgröße

Die Größe der Schrift im gedruckten Fließtext spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Eine zu kleine Schrift unter neun Punkt zwingt den Leser zu größerer Anstrengung. Diese Schriftgrößen werden gerne für zusätzliche Informationen wie Bildunterschriften, Anmerkungen und Quellenangaben verwendet.

Zu große Schriften über 14 Punkt für längere Texte wirken für normalsichtige Menschen unangenehm und ermüdend. Für Menschen mit Fehlsichtigkeit oder Kinder, die gerade Lesen lernen, erleichtert diese Größe das Lesen. Für den gedruckten Fließtext sind 10 bis 12 Punkt ideal.

Zeilenabstand

Auch der Zeilenabstand sollte stimmen: Ist der Abstand zwischen den Zeilen zu gering, wirkt der Text überladen und schwer zu lesen. Ein zu großer Zeilenabstand reißt den Text auseinander und stört den Lesefluss und die Kohärenz.

Negative Schrift

Weißer Schrift auf schwarzem Hintergrund ist bei Grafikern sehr beliebt, weil sie eine sehr hochwertige Anmutung bietet. Für kurze Textpassagen ist das ok. Doch wenn es um die Vermittlung komplexer Informationen geht, sollte negative Darstellung im klassischen Print vermieden werden. Sie strengt die Augen mehr an, weil das Auge leichter auf helle Hintergründe fokussiert.

Kontrast

Zwischen Schrift und Hintergrund, beispielsweise hellgraue Schrift auf weißem Untergrund, sollte ein starker Kontrast herrschen. Schwarz auf Weiß ist immer der stärkste Kontrast. Schwacher Kontrast ermüdet das Auge. Der Leser verliert schnell das Interesse, wenn die Farben nicht klar differenziert sind.

Schriftarten

Die Form der Lettern beeinflusst ebenfalls den Lesefluss im Fließtext. Verschnörkelte oder dekorative Schriftarten eignen sich nicht für Fließtexte, da sie schwer zu entziffern sind. Auch geometrische oder futuristische Fonts erschweren das schnelle Erfassen von Inhalten.

Es ist wichtig, die Anzahl der verwendeten Schriftarten zu begrenzen. Zu viele verschiedene Schriften im selben Text lenken ab und stören die visuelle Harmonie. Ideal auf Papier sind Antiqua-Schriften wie Times, Garamond, Baskerville oder Palatino. Sie haben kleine Querstriche an Ecken und Verbindungen der Buchstaben, sogenannte Serifen. Diese Serifen sind charakteristisch für Antiqua-Schriften. Sie bilden im Schriftbild eine Linie, die das Auge führt und den Lesefluss erleichtert.

Groteskschriften wie die Klassiker Arial oder Helvetica sind Schriften ohne Serifen. Darum sind sie auf Bildschirmen besser lesbar. Das hat mehrere Gründe: Auf Bildschirmen, besonders bei niedrigeren Auflösungen, verschwimmen die Serifen und wirken pixelig. Ohne Serifen wirken groteske Buchstaben am Monitor schärfer.

Textausrichtung

Die Ausrichtung von Fließtexten beeinflusst stark die Lesbarkeit. Der Fließtext erscheint in der grafischen Gestaltung als eine homogene Fläche, die sich gut mit anderen Gestaltungselementen kombinieren lässt. Allerdings entsteht dadurch oft etwas, das im klassischen Satz als „Bleiwüste“ bezeichnet wird. Bleiwüsten schrecken den Leser ab. Sie bieten dem Auge keine Ankerpunkte. Der bei Grafikern beliebte

Blocksatz erschwert zusätzlich das Lesen. Die dem Blocksatz eigenen ungleichmäßigen Wortabstände behindern den Lesefluss. Dieses Buch ist im Blocksatz gesetzt, weil es der Grafiker so wollte. Nicht alle Regeln sind sklavisch einzuhalten.

Für Texte in lateinischer und kyrillischer Schrift ist linksbündiger Flattersatz optimal. Die ungleichen Linien am rechten Rand bieten dem Auge Orientierung, ähnlich wie die Großbuchstaben bei Hauptwörtern. Rechtsbündiger Schriftsatz sollte ausschließlich beim Beschriften von Grafiken oder als Schmucksatz genutzt werden. Als Fließtext ist rechtsbündiger Satz dem arabischen oder hebräischen Satz vorbehalten. Der zentrierte oder Mittelachsial-Satz dient dekorativen Zwecken als Überschrift oder in Zitaten und in Gedichten.

Schriftschnitt

Der Begriff „Schriftschnitt“ bezeichnet die verschiedenen Varianten einer Schrift innerhalb einer Schriftfamilie. Er beschreibt spezifische Gestaltungsmerkmale wie Dicke und Neigung der Buchstaben. Jede Schriftart weist mehrere Schriftschnitte auf, die für unterschiedliche Anwendungen genutzt werden, wie für Hervorhebungen oder Hierarchieebenen im Text. Der Schriftschnitt wird gezielt eingesetzt, um unterschiedliche Gewichtungen im Text zu setzen. Fette Schrift (**Bold**) hebt Überschriften hervor, kursiver Schriftschnitt (*Italic*) kennzeichnet Zitate oder besondere Begriffe. Die Schriftschnitte sollten innerhalb eines Layouts ausschließlich für ihre zugewiesenen Funktionen reserviert bleiben und nicht für andere Zwecke missbraucht werden, das verwirrt den Leser.

Textblöcke

Zu große Textblöcke ohne Absätze wirken als Bleiwüsten. Sie überwältigen den Leser und erschweren die Orientierung. Der Leser fühlt sich von der schieren Menge des Textes erschlagen und bricht möglicherweise ab. Das kann durch klare Hierarchien wie Zwischenüberschriften und Hervorhebungen strukturiert werden. Ohne diese visuelle Führung verliert der Leser schnell den Faden.

Großbuchstaben

Auch der übermäßige Einsatz von Großbuchstaben erschwert das Lesen. Großbuchstaben sind weniger differenzierbar als Kleinbuchstaben, was die Aufnahme von Informationen verlangsamt. Besonders längere Passagen in Großbuchstaben ermüden die Augen schnell.

Spaltenbreite

Schließlich beeinflusst auch die Spaltenbreite den Lesefluss. Zu breite Spalten führen dazu, dass der Leser beim Zeilenwechsel den Anfang der nächsten Zeile nicht findet. Zu schmale Spalten zwingen ihn zu häufigen Zeilenwechseln und stören so den Rhythmus. All diese typografischen Elemente wirken direkt auf die Lesbarkeit eines Textes ein. Eine gute Typografie führt den Leser durch den Text, ohne ihn mit visuellen Barrieren zu konfrontieren. Nur so bleibt der Lesefluss erhalten und der Text kann seine volle Wirkung entfalten.

Semantische Lesebarrieren

Semantische Lesebarrieren bilden sprachliche Barrieren, die das Verständnis eines Textes erschweren. Sie beziehen sich auf die Bedeutung der verwendeten Begriffe und Konzepte. Diese Hürden verlangsamen das Verstehen der Inhalte oder führen zu Missverständnissen. Hier sind die wichtigsten semantischen Lesebarrieren.

Fachjargon

Fachjargon sind Begriffe oder Ausdrücke, die in Fachgebieten gebräuchlich sind. Diese Fachbegriffe sind für Spezialisten verständlich, aber nicht zwangsläufig auch für Generalisten oder interessierte Laien. Fachjargon wirkt abschreckend, weil er unnötig kompliziert und unzugänglich erscheint, besonders wenn keine Erklärungen oder Definitionen angeboten werden.

Die Fachbegriffe „Schusterjungen“ und „Hurenkinder“ zum Beispiel stammen aus dem Schriftsatz. Wer kennt sie? Beide Begriffe beschreiben fehlerhafte Textumbrüche, die hauptsächlich in gedruckten Medien auffallen, aber auch bei digitalen Layouts.

Annahmen

Annahmen sind unausgesprochene Voraussetzungen oder Vorannahmen, die der Autor trifft, ohne sie explizit zu machen. Der Leser soll etwas ohne Erklärung wissen. Wenn der Autor annimmt, dass der Leser über bestimmte Vorkenntnisse verfügt, führt das zu Missverständnissen oder Verständnislücken. Annahmen setzen oft voraus, dass der Leser den Kontext oder die Hintergründe kennt, was allerdings nicht immer der Fall ist. Wichtige Generalisten und interessierte Laien werden durch Annahmen ausgeschlossen. Ein Artikel über IT-Sicherheit nimmt an, dass der Spezialist den Unterschied zwischen „Malware“ und „Ransomware“ kennt. Kennt diesen Unterschied auch der Generalist?

Ambiguität

Ambiguität bedeutet „Mehrdeutigkeit.“ Ein Wort, eine Formulierung oder eine Aussage können mehrere Bedeutungen haben. Der Leser weiß nicht sofort, welche nun gemeint ist. Diese Mehrdeutigkeit führt zur Verwirrung, weil der Kontext sie nicht immer klarstellt. Besonders in technischen oder formellen Texten sollte Ambiguität unbedingt vermieden werden. Zum Beispiel kann der Satz „Das Unternehmen wächst“ sowohl mehr Mitarbeiter bedeuten als auch mehr Umsätze.

Unpräzise Begriffe

Vage Begriffe haben keine klare Definition oder Bedeutung. Damit sind sie in ihrer Interpretation offen. Unterschiedliche Interpretationen und verschiedene Verständnisebenen sind die Folgen. Präzision ist besonders in Fachtexten wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden. Doch gerade hier treiben Techniker den Leser mit ihren unpräzisen Begriffen und wechselnden Bedeutungen zum Wahnsinn. Der Begriff „Innovation“ ist beispielsweise sehr vage, da selten klar ist, ob es um technologische, strukturelle oder kreative Innovation geht. Darum erscheint dieser Begriff mittlerweile als lähmende Floskel.

Abstrakte Begriffe

Abstrakte Begriffe sind oft schwerer zu verstehen als konkrete Begriffe, weil sie keine greifbare, physische Bedeutung haben. Sie verlangen kognitiven Aufwand, um sie im Kontext zu interpretieren. Begriffe wie „Freiheit“, „Wert“, „Effizienz“ nehmen je nach Leser unterschiedliche Bedeutungen an und erschweren das Verstehen. Zum Beispiel: „Die Freiheit des Einzelnen endet dort, wo die Freiheit des Anderen beginnt.“ Ohne klare Definition von „Freiheit“ bleibt die Aussage interpretationsbedürftig.

Metaphern und bildhafte Sprache

Bildhafte Sprache und Metaphern machen das Lesen angenehm, können aber das Verständnis eines Textes erschweren, wenn der Leser die Metapher nicht kennt oder die bildliche Sprache nicht versteht. Besonders wenn Metaphern zu spezifisch oder zu kulturell verankert sind, können sie bei Lesern Verwirrung stiften. Der Ausdruck „jemanden über den Tisch ziehen“ könnte bei Lesern aus einem anderen kulturellen Kontext schwer verständlich, im schlimmsten Falle beleidigend, sein.

Unklare Pronomenreferenzen

Wenn Pronomen wie „es“, „sie“ oder „dieses“ verwendet werden, aber nicht klar ist, worauf sie sich „diese“ beziehen, kann das den Leser verwirren. Besonders in

komplexen Texten führt die Referenz auf das falsche Substantiv zu Missverständnissen: „Die Firmen haben ihre neuen Produkte vorgestellt. Sie sind sehr erfolgreich.“ Sind nun die Firmen erfolgreich oder die Produkte?

Implizite Bedeutungen

Implizite Bedeutungen treten auf, wenn etwas indirekt gesagt oder nur angedeutet wird, anstatt es explizit auszudrücken. Das erfordert vom Leser eine höhere Interpretationsfähigkeit und kann zu Missverständnissen führen, besonders wenn der Kontext nicht ausreichend klar ist. Beispiel: „Das Ergebnis war vorhersehbar.“ Es bleibt unklar, was genau vorhersehbar war oder warum.

Unbekannte Fremdwörter

Fremdwörter oder Begriffe aus einer anderen Sprache sind für Leser eine Hürde, wenn sie diese nicht kennen. Kommen sie nicht ohne Erklärung oder Definition, beeinträchtigen sie das Verständnis des gesamten Textes. Begriffe wie „quid pro quo“ oder „ceteris paribus“ sind in manchen Texten üblich, aber ohne Erklärung schwer zugänglich.

Lesebarrieren sind für den Texter eine große Aufgabe. Ihre Berücksichtigung unterscheidet den Profitexter vom Laien.

„Das also war des Pudels Kern.“

Johann Wolfgang Goethe

Der Marken-Claim

Der Claim: Wohl kaum ein Fachbegriff aus der Marketing-Kommunikation wird von der Marketing-Technokratie so oft missbräuchlich eingesetzt. Kein Begriff wird so oft falsch eingesetzt wie dieser überaus wichtige Terminus-Technicus.

Der Begriff „Claim“ hat seinen Ursprung im amerikanischen Goldrausch, bei dem ein „Claim“ das Abstecken eines Gebiets meint, um den eigenen Anspruch auf Land oder Ressourcen zu sichern. Das Marketing hat diesen Begriff gerne übernommen, um symbolisch das geistige Territorium einer Marke abzustecken. Damit kommt ihm eine große Verantwortung zuteil. Er ist eine der wichtigsten strategischen Maßnahmen im Marketing. Er gibt die Richtung vor, auf die sich in der Folge alle strategischen und taktischen Maßnahmen im Marketing auszurichten haben. Er liefert den roten Faden, der im industriellen B2B-Marketing fast immer fehlt.

In aller Regel wird der Claim als Synonym für „Slogan“ verwendet – und noch schlimmer mit einer profanen Headline gleichgesetzt. Obwohl Headline, Slogan und Claim einige Gemeinsamkeiten haben, erfüllen sie in der Marketing-Kommunikation sehr unterschiedliche Funktionen. Wer diese Unterschiede nicht erkennt, riskiert eine verzerrte Markenwahrnehmung und gefährdet den Erfolg des kohärenten Markenaufbaus. Das beste Beispiel dafür ist wieder Opel. Ganz offensichtlich wurde der Unterschied zwischen Claim und Slogan bei Opel nie verstanden. Während ihre Wettbewerber mit starken Claims ihre Marke positionieren, setzt Opel ausschließlich auf Slogans und Headlines, die ständig variieren. Damit hat Opel die Wahrnehmung seiner Marke immer wieder verzerrt.

Der Claim ist ein wirkmächtiges Kommunikationsinstrument, möglicherweise das mächtigste überhaupt. Das wird auch im industriellen B2B kaum erkannt. Für viele Marketingverantwortliche ist er bloße Dekoration. Gestalten von visueller Kommunikation und erscheint überflüssig oder gar störend. Im Übermaß der Bilder oder Textelemente in Pseudowerbeanzeigen fällt er oft zuerst weg – er stört das Layout. Grafiker sind nicht automatisch gute Marketing-Experten. Strategisches Marketing und Textkompetenz gehören nicht zu ihrer Ausbildung. Trotzdem besetzen sie im industriellen

B2B-Marketing eine dominante Stellung. Weil sie überwiegend im Marketing arbeiten, gelten sie nach außen schnell als Marketing-Autoritäten. Ein Trugschluss. Wer grafisch arbeitet, denkt visuell – nicht strategisch. Wer gestaltet, plant selten langfristig. Wer layoutet, argumentiert selten markenbezogen. Das fällt kaum auf, weil im industriellen Komplex die Marke ohnehin nicht als strategische Aufgabe verstanden wird – und schon gar nicht als Führungsaufgabe. So entsteht die Illusion von Kompetenz – und die Strategie bleibt auf der Strecke. Designer stellen die Ästhetik fast immer über die Strategie – weil sie geschäftsführende Ingenieure und Techniker mit gelungener Ästhetik sofort beeindrucken können. Strategisches Handeln verlangt dagegen langfristige Planung und komplexe Abwägung und Gedankengänge.

Goethes Satz „Das also war des Pudels Kern“ aus seinem Dr. Faustus verdeutlicht, dass hinter dem äußeren Schein oft eine tiefere, verborgene Wahrheit steckt. Dieser Ausdruck dient in der Bildungssprache als Metapher, wenn man den wahren, oft überraschenden Kern oder die Essenz einer Sache oder eines Problems enthüllt. Er beschreibt also einen „Aha“-Effekt. Im guten Claim einer Marke verbirgt sich eine tief verborgene Wahrheit.

Diese kann, muss sich jedoch nicht sofort jedem auf der Sachebene erschließen, weil der gute Marken-Claim auf verschiedenen Ebenen sendet. Auch das ist der fundamentale Unterschied zum Slogan, der sofort wirken muss. Erschließt sich der Claim allerdings im Laufe der Zeit den Märkten und im Kontext mit anderen Kommunikationsinstrumenten wie ein Aha-Effekt, wirkt er wie ein Momentum – und damit umso stärker.

Der Claim beschreibt das zentrale Versprechen und die Positionierung eines Unternehmens in seinem Markt und hilft, die Marke klar von der Konkurrenz abzugrenzen. Diese Abgrenzung ist im Wirkungsmarketing zwingend notwendig, um den eigenständigen Charakter der Marke zu etablieren. Der Markencharakter erzeugt Vertrauen und macht die Marke unvergesslich. Der Claim ist daher unverzichtbar für den Markencharakter. Den Claim von Audi „Vorsprung durch Technik“ gibt es seit 1971. Damals wurde er, zunächst als Slogan, erstmals in einer Werbekampagne eingesetzt, um die Nr. Eins Positionierung als Technologieführer anzustreben. Das ist gelungen. Dann wurde er als Claim zu einem zentralen Bestandteil der Markenidentität weiterentwickelt und begleitet die Unternehmenskommunikation von Audi bis heute. Doch er hat noch eine sehr viel höhere Aufgabe: Er dient als Maßstab, an dem sich das gesamte Unternehmen zu messen hat. Gelingt es den Ingenieuren von Audi nicht, ihren Anspruch tagtäglich in die Tat umzusetzen, verliert die Marke Audi an Glaubwürdigkeit. Audi strebt

unablässig nach diesem Vorsprung durch Technik. Damit dient der Claim als Leitlinie für sämtliche Kommunikationsmaßnahmen. Mehr noch, der Claim bringt das Selbstverständnis von „Made in Germany“ auf den Punkt und prägt es auf die Marke Audi. Audi spricht damit alle Autofahrer an, die sich für die überlegene Technik von deutschen Herstellern begeistern. Das ist ein riesiger Markt und begründet den Erfolg von Audi als Nr. Drei in der Oberklasse.

BMW nutzt seinen Claim „Freude am Fahren“ sogar schon seit 1965. Dieser Claim kommuniziert das Markenerlebnis, das BMW mit seinen Fahrzeugen vermitteln möchte: Fahrspaß und Fahrerlebnis. Damit bringt BMW, im Gegensatz zu Audi, clever wirkmächtige Emotionen ins Spiel. BMW adressiert sich damit an alle passionierten Autofahrer, die Spaß beim Fahren haben, die Beschleunigung als Genuss empfinden und die Straßenlage ihres Autos in engen Kurven und Serpentina an den Fliehkräften fühlen. Auch das ist ein riesiger Volumenmarkt. Dieser Claim hat sich über die Jahrzehnte hinweg als einer der bekanntesten und langlebigsten Claims der Automobilindustrie etabliert. Er grenzt BMW von all jenen ab, die Autofahren als Stress empfinden und sich vor dem Straßenverkehr fürchten. Er spricht all jene an, die im Autofahren das perfekte Erlebnis finden. BMW ist somit die Marke für „Köner am Steuer.“

Der Claim ist ein Schlagwort, ein prägnanter, eigenständiger Satz, der dem Logo hinzugefügt wird und weit über Werbeversprechen hinausgeht. Er verdichtet die Vision, die Missionen und das Narrativ des Unternehmens auf den Punkt und grenzt es vom Wettbewerb ab. Audi verkauft an Technik-Enthusiasten, BMW an passionierte Autofahrer. Mercedes an honorierte Persönlichkeiten, die es im Leben weit gebracht haben. Das sind komplett verschiedene Marktsegmente. Alle sind groß genug, um erfolgreich zu sein. Das gesamte Marketing konzentriert sich darauf, diesen Anspruch zu beweisen und mit Leben zu füllen. Jede Marketingmaßnahme muss sich daran messen lassen, ob und wie sie den Claim unterstützt und den Markenkern stärkt. Der Claim „Vorsprung durch Technik“ ist so tief mit der Marke Audi verwurzelt, dass er nicht nur als Leitbild für die Kommunikation dient, sondern auch für die Produktentwicklung.

Bekannte Claims aus dem industriellen Mittelstand

Bosch: „Invented for Live“

Dieser Claim unterstreicht die Verankerung der Marke Bosch nicht nur in den technischen B2B-Industrien, sondern auch im Alltag der Menschen mit seinen Haushaltsgeräten. Das emotionalisiert die Marke und macht sie unterscheidbar. Es wird der Begriff „Erfindung“ besetzt. Das positioniert die Marke Bosch als Pionier und damit als Thought-Leader in der technischen Industrie. Dieses Image strahlt auf die B2C-Produkte von Bosch.

Siemens: „Ingenuity for life“

Der Begriff „Ingenuity“ spielt eine zentrale Rolle in der internationalen Markenkommunikation von Siemens. „Ingenuity“ bedeutet Einfallsreichtum, Erfindergeist oder Kreativität. Das stellt die erwiesene Fähigkeit von Siemens heraus, neuartige Lösungen zu entwickeln. Das verbessert das Leben der Menschen und bringt die Gesellschaft voran. Unwichtig, dass diesen Begriff nicht jeder sofort versteht. Wer ihn nicht versteht, ahnt trotzdem, dass hier eine höhere Bedeutung dahintersteckt. Und wer ihn für sich übersetzt, erlebt umso stärker ein „Aha-Erlebnis“, dass sich im Episodischen Gedächtnis abspeichert.

Trumpf: „Trusting in brave ideas“

Dieser Claim drückt mutige, zukunftsweisende Ideen aus, die den Ideenreichtum von Trumpf als eine Qualitätsmarke in der Werkzeugmaschinen- und Lasertechnologie hervorhebt. Mutige Ideen kennzeichnen ein ideenreiches Unternehmen. Zudem wird das wichtige Schlagwort „Vertrauen“ mutig mit „Kreativität“ verknüpft.

Kärcher: „Makes a difference“

Dieser Claim kommuniziert deutlich wahrnehmbar den Anspruch von Kärcher als die Nr. Eins auf dem Markt. Er verteidigt die Position des Marktführers. Wäre Kärcher die Nr. Zwei, könnte ihn Kärcher auch nutzen, um die Nr. Eins herauszufordern. Zudem stößt er emotional motivierend in das Unterbewusstsein vor. Ähnlich funktioniert der unvergessliche Claim von Apple: „Think different“.

Phoenix Contact: „Empowering the All Electric Society“

Dieser an sich gute Claim kennzeichnet Phoenix Contact als Hersteller von Produkten, die in allen Bereichen in der Elektroindustrie benötigt sind. Allerdings ist das Wort „Empowering“ gerade in der Elektroindustrie problematisch, da dieser Begriff gefühlt nur einem Energieversorger zusteht. Das erzeugt Dissonanzen. Phoenix Contact treibt nicht an, Phoenix Contact verbindet. Das wirkt stärker. Mit „Connecting (contacting?) the All Electric Society“ käme das Wesen der Marke eindeutig besser zum Ausdruck. „Connecting“ spiegelt die Kernkompetenz, das Verbinden von Systemen, Technologien – und Menschen – treffender wider. Nur das erhebt den Anspruch als Nr. Eins in der Verbindungstechnik. Hier wurde eindeutig nicht zu Ende oder zu krumm gedacht.

Syna: „Meine Kraft vor Ort“

Dieser Claim positioniert Syna clever als Nr. Eins in seiner Region, auch wenn Syna streng genommen kein Energieversorger ist, sondern ein Netzbetreiber. Das macht in der Elektroindustrie einen Unterschied. Im erweiterten Sinn jedoch stimmt die Aussage. Gut daran ist die Formulierung in der ersten Person. Dadurch spricht das Unternehmen aus der Sicht seiner Kunden und dringt so leichter in deren Unterbewusstsein vor.

„Ich kam, sah und siegte.“

Er selbst

Der Slogan

Das Zitat von Julius Cäsar bringt auf den Punkt, wie ein prägnanter Satz die Dynamik und Entschlossenheit eines Siegeszuges zum Ausdruck bringt. Sätze wie diese bewegen Hunderttausende und überdauern Jahrtausende. In ihnen steckt unglaubliche Macht. Marketing-Kampagnen sind wie Feldzüge. Wer sie erfolgreich gestalten will, braucht einen Slogan, der alle mitnimmt und motiviert.

Erfolgreiche Siegeszüge, zum Beispiel wie die von Cäsar gegen Vercingetorix, den Gallier oder der von Armin, dem Cherusker gegen die Römer, bündeln alle verfügbaren Kräfte auf einen Punkt in Raum und Zeit. Sie sind temporäre Kampagnen. Diese haben immer einen Anfang und ein Ende. Und in vielen Fällen haben sie einen Schlachtruf, einen Slogan. Der Begriff „Slogan“ stammt aus dem Schottisch-Gälischen und leitet sich vom Wort *Sluagh-Ghairm* ab. „*Sluagh*“ ist die „Armee“ und „*Gairm*“ der „Ruf“ oder der „Schrei.“ In früheren Zeiten beschrieb der Begriff den Kriegsschrei der schottischen Clans und diente der Mobilisierung und Motivation.

Der heutige Gebrauch von „Slogan“ als prägnante, einprägsame Phrase in der Werbung oder Politik hat sich aus dieser ursprünglichen Bedeutung entwickelt. Er dient also dazu, Menschen für eine Sache zu motivieren und sie für eine Sache zu mobilisieren. Marketing und Militär weisen viele Analogien auf. Das haben wir bereits im Zusammenhang mit Carl Philipp Gottfried von Clausewitz gesehen. Der Unterschied zum Claim liegt in der Funktion des Slogans. Der Claim ist strategischer Natur. Der Slogan ist eher als taktische Maßnahme zu verstehen. Eine Kampagne ist vergleichbar mit einer Schlacht. So wie eine Schlacht nicht den Krieg entscheidet, entscheidet eine Kampagne nicht über Sieg oder Niederlage des Unternehmens.

Ähnlich wie ein Heerführer eine Schlacht führt, um den nächsten taktischen Vorteil zu erzwingen, wirkt eine Marketing-Kampagne kurzfristig und kann unter Umständen sogar dabei helfen, den Abverkauf zu mobilisieren. Viel wichtiger ist jedoch, die Marke mit Werbeoffensiven in die Wahrnehmung und Erinnerung der Zielgruppe zu bringen und dort dauerhaft zu halten, bis der potenzielle Käufer – selbstbestimmt – wieder „In-Market“ ist. Im B2B beginnt die Schlacht um die Aufmerksamkeit der potenziellen

Käufer regelmäßig am Ende des Jahres, wenn die Industrie verbliebene Budgets ausgeben muss, damit diese im nächsten Jahr nicht eingestrichen werden. Das ist ein guter Zeitpunkt, um mit guten und kreativen Kampagnen die Wahrnehmung der Märkte auf das Angebot der Marke zu lenken.

Slogans sind „Storytelling“

Das strategische Ziel bleibt immer die langfristige Einnahme einer definierten Position in einer Marktnische. Das zeichnet eine Qualitätsmarke aus. Diese Positionierung spiegelt sich im Claim wider, der das übergreifende Markenversprechen verkörpert und das strategische Ziel vorgibt. Der Claim ist also nicht austauschbar, solange die Strategie gilt. Slogans dagegen sind austauschbar. Sie dienen dem strategischen Ziel als taktische und anpassbare Botschaften, die immer wieder neue Anknüpfungspunkte schaffen, um die Marke im episodischen Bewusstsein zu halten. Darum kann man Claims und Slogans gleichzeitig einsetzen, solange sie einander ergänzen.

Das gilt im Übrigen auch für „Logos“ und „Key-Visuals.“ Diese Begriffe müssen fachgerecht abgegrenzt werden, sonst ist eine Konkurrenzsituation von Claim und Slogan zu befürchten – und das vernichtet geniale Kampagnen. Eine gute Kampagne erzählt immer auch eine Geschichte. Viele Geschichten und viele gute Kampagnen prägen schließlich das Bild der Marke auf allen Metaebenen. Der Slogan trägt in gewisser Weise das Storytelling der Marke mit. Slogans tragen dazu bei, einzelne Etappen im großen Kampf um die Einnahme der strategischen Positionierung der Marke zu gewinnen – aber nur im Zusammenspiel mit der klaren strategischen Ausrichtung und dem Claim.

Slogans sind wirksam, indem sie eine emotionale Reaktion beim Publikum hervorrufen und die Markenidentität stärken. Ein gutes Beispiel für einen appellativen Slogan ist der von IBM „Let’s Build a Smarter Planet“. IBM hat sich vorgenommen, das Leben auf der Erde angenehmer zu gestalten. Mit dieser isolierten „Öko“-Kampagne kommuniziert IBM das „Warum“ seiner Produkte. Die Kampagne lenkt implizit die Aufmerksamkeit auf die IBM-Lösungen für Wassermanagement, Energie- und Nahrungsmittelversorgung.

Im Bereich des Neuromarketings spielen Slogans eine wichtige Rolle. Sie zielen darauf ab, eine emotionale Verbindung zwischen dem Konsumenten und der Marke herzustellen. Diese Verbindung entsteht nicht nur auf rationaler Ebene, sondern auch auf einer tieferen, emotionalen Ebene im Unterbewusstsein. Wird ein Slogan ständig wiederholt und mit der Marke assoziiert, wirkt sich das massiv auf den Hippocampus

aus, das Langzeitgedächtnis im menschlichen Gehirn. Die ständige Wiederholung aktiviert neuronale Schaltkreise und bildet immer größere Engramme. Das stärkt Assoziationen und Erinnerungen im Episodengedächtnis. Die Engramme verknüpfen den Slogan mit der Marke, bis sie im Gehirn eine neue „Winterlandschaft“ bilden. Mehrere Kampagnen, die durch ihre Slogans geprägt werden, erzeugen mehrere Winterlandschaften, die sich schließlich zu einem großen Engramm im Gehirn verbinden und die Qualitätsmarke oft ein Leben lang unvergesslich machen. Wenn der Konsument in Zukunft auf die Marke trifft oder an sie denkt, aktivieren Retrieval Cues diese neuronalen Verknüpfungen. Das führt zu einem positiven Gefühl. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit der gedanklichen Interaktion mit der Marke, sobald der Konsument in den Kaufprozess zurückkehrt. Darum wirkt eine Qualitätsmarke aus sich selbst heraus.

Slogans in der Politik

Slogans sind nicht nur irgendwelche Reklamesprüche. Sie sind eine mächtige Waffe im Kampf um die Gunst der Zielgruppen. Sie sind wichtig und richtig! In der Regel erkennt man ihre Wirkung erst in der Nachbetrachtung. Daher ist es wichtig, sich in die Zukunft zu begeben, um die Wirkung der Kampagne zu antizipieren. Viele große Schlagworte wurden in ihrer Wirkung in ihrer Zeit nicht so mächtig empfunden, wie sie im Rückblick tatsächlich waren. Das kann man sehr gut in der Politik beobachten.

Slogans sind wirksame Werkzeuge in der politischen Kommunikation. Mit wenigen Worten bringen sie abstrakte Ideen auf den Punkt, wecken Emotionen und prägen das Bewusstsein ganzer Nationen. Ein prägnanter Slogan beeinflusst die öffentliche Meinung nachhaltig – sowohl positiv als auch negativ und verankert sich über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte im kollektiven Gedächtnis. Der Blick in die Geschichte zeigt, wie wirkungsvoll Slogans sein können. Bundeskanzler Ludwig Erhard, der Architekt des deutschen Wirtschaftswunders, brachte die Vision einer sozialen Marktwirtschaft mit dem Slogan „Wohlstand für alle“ auf den Punkt. Diese Worte, als sein Buchtitel verbreitet, standen für den Aufstieg Deutschlands aus den Trümmern des Zweiten Weltkriegs und für die Schaffung eines breiten Wohlstands, der alle Bevölkerungsschichten einschloss. Dieser Slogan war mehr als nur ein Werbespruch; er beschrieb das Wesen der „Sozialen Marktwirtschaft“. Diese wurde zur Leitlinie für die Wirtschaftspolitik der Nachkriegszeit und symbolisierte die Hoffnung auf ein besseres Leben für alle Deutschen. Noch heute leben wir in dieser sozialen Marktwirtschaft.

Ein weiteres Beispiel ist Martin Luther King. Mit dem Satz „I have a dream“ inspirierte er eine ganze Generation. Er verkörpert den Kampf für Bürgerrechte und Gleichberech-

tigung. Dieser Satz steht bis heute für den unermüdlichen Einsatz gegen Rassismus und soziale Ungerechtigkeit und erinnert daran, dass Träume von Freiheit und Gerechtigkeit die treibende Kraft für den gesellschaftlichen Wandel sind. Der Satz „Yes we can“ von Barack Obama hat viel zu seinen Wahlerfolgen beigetragen. Und auch „America first“, der Wahlkampfeslogan von Donald Trump, hat seine Anhänger mobilisiert.

Willy Brandt, der erste sozialdemokratische Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, prägte den Satz „Mehr Demokratie wagen“. Dieser Slogan war nicht nur ein Wahlkampfversprechen, sondern ein Aufruf zu einer umfassenden Reformpolitik, die die Gesellschaft offener und demokratischer gestalten sollte. Es war ein Versprechen, das Brandts Regierungszeit definierte und bis heute nachklingt. Ein weiteres prägnantes Beispiel ist Norbert Blüm. Dessen Satz „Die Rente ist sicher“ ist bis heute fest im kollektiven Gedächtnis der Deutschen verhaftet. Obwohl diese Aussage bis heute heftig diskutiert wird, vermittelt er Vertrauen und Sicherheit in das deutsche Rentensystem. Bundespräsident Roman Herzog wird für immer mit dem Satz „Es muss ein Ruck durch Deutschland gehen“ in Erinnerung bleiben. Dieser eine Satz drückte in einer einzigen Rede die Notwendigkeit für tiefgreifende Reformen und gesellschaftlichen Wandel aus. Und er hat gegessen. Er ist heute wieder aktuell. Man sollte diesen Slogan heute wieder aufgreifen, denn es muss ein Ruck durch den deutschen Mittelstand gehen, damit er endlich sein verschwenderisches Pseudomarketing aufgibt.

Aber nicht alle Slogans haben eine durchweg positive Wirkung. Während Peter Struck als Verteidigungsminister der SPD mit dem Satz „Deutschland wird am Hindukusch verteidigt“ die neue Rolle der Bundeswehr in internationalen Einsätzen definierte, und Gerhard Schröder mit dem Schlagwort „Agenda 2010“ die Deutschen auf einen harten, aber im Rückblick erfolgreichen Reformkurs in der deutschen Sozialpolitik einstimmte, zeigt sich bei neueren Beispielen, dass Slogans auch nach hinten losgehen können.

Der Begriff „Zeitenwende“ wird auf ewig mit Olaf Scholz assoziiert bleiben. Doch was verbindet man mit diesem Satz? Hoffnung? Aufbruch in eine neue Ära des Glücks und des Wohlstands? Das tut er nicht. Er erinnert an eine Zeit der Dunkelheit, die sich von Mordor ausgehend, langsam über Mitteleuropa ausbreitet. Mordor ist ein finsternes Land aus J. R. R. Tolkiens „Der Herr der Ringe.“ Es liegt im Osten von Mitteleuropa und ist das Reich des dunklen Herrschers Putin. Mordor symbolisiert das Böse und die Zerstörung der Welt. Die Zeitenwende erinnert im Rückblick an eine Zeit, in der im Osten von Mitteleuropa die Orks aus ihren finsternen Gruften in Thüringen, Österreich und Ungarn emporstiegen und unser friedliches Auenland bedrohten. Die „Zeitenwende“

assoziiert vor allem Unsicherheit und Krieg. Diese Assoziationen werden weiter verstärkt durch Aussagen wie die von Verteidigungsminister Boris Pistorius: „Deutschland muss kriegstüchtig werden.“ Solche Schlagworte verheißen nichts Gutes. Sie prägen das Bild von Krieg. Von einem Land im Niedergang. Regiert von einer einst verdienten, großen und stolzen Partei im Niedergang, die einfach nur unglücklich und laienhaft kommuniziert.

Das zeigt, wie wichtig es ist, Slogans nicht nur clever zu formulieren, sondern auch sicherzustellen, dass sie positive, inspirierende und konstruktive Bilder im Kopf der Menschen erzeugen. Ein Slogan kann eine politische Botschaft tragen und verbreiten, aber er kann auch unbedacht gewählt, das Bild von einer Marke, einem Land oder einer Partei nachhaltig schädigen, wenn er missverstanden wird oder umgedeutet werden kann (Leistung, die Leiden schafft) oder negative Assoziationen hervorruft (Geiz ist geil). In der politischen Kommunikation, genauso wie im Marketing, müssen Slogans mit Bedacht ausgewählt sein. Und bitte auch nicht mehrere zu selben Zeit. Es gilt: eine Zeit, eine Kampagne, eine Botschaft, ein Slogan. Er sollte nicht nur eingängig sein, sondern auch eine klare, positive Vision vermitteln. Eine Vision, die Menschen anspricht, inspiriert und vereint. Ein gut gewählter Slogan hat die Kraft, eine Nation zu bewegen. An dieser Stelle ein Vorschlag an die SPD. Mit diesem kann sie alle guten Kräfte im Kampf gegen die Einfalt der Orks vereinen. Nicht nur für sich selbst, sondern für das ganze Land, um es wieder in die Spur zu bringen, ganz in der Tradition großer Parolen, die nachhaltige Wirkung erzielten:

„Vielfalt schafft Wohlstand.“

Die Ampelregierung aus SPD, FDP und Grünen in der Zeit, als dieses Buch verfasst wurde, stand für Kontroversen, aber auch für gelebte Vielfalt. Die „Ampel“ bleibt in Erinnerung wegen ihrer Kontroversen. Sie hat aber auch viel erreicht, trotz komplett gegensätzlicher Ideologien, trotz eines gewaltigen Mediengewitters gegen sie und trotz eines sehr schwierigen Starts, der von der Coronakrise, dem Krieg in der Ukraine, dem Zusammenbruch wichtiger Lieferketten und der Inflation geprägt war.

Olaf Scholz hat als Bundeskanzler in seiner Amtszeit beachtliche Erfolge erzielt. Er ist der erste Kanzler, der es geschafft hat, drei konträre Parteien drei Jahre in einer stabilen Koalition zu führen. Davon träumt Italien. Wirtschaftspolitisch und gesellschaftspolitisch vertraten diese Parteien völlig unterschiedliche Denkschulen.

Kontroversen, in denen es manchmal kracht und Streitigkeiten nach außen dringen, sind kein Zeichen schlechten Regierens, sondern für eine lebendige Demokratie. Aus der Not heraus haben drei konträre demokratische Parteien Verantwortung übernommen, weil es keine Alternative gab. Wer sie kritisiert, tut ihnen Unrecht. Sie fanden sich zusammen und bildeten eine stabile Regierung, die in Krisen funktionierte. Ihr Handeln war geprägt von Humanismus, Toleranz und bis zum Bruch mit Respekt in Anbetracht einer bösartigen Bedrohung aus Mordor und Thüringen.

Robert Habeck hat in Rekordzeit LNG-Terminals installiert, um Deutschland unabhängig von Gas aus Russland zu machen. Im Juli 2024 wurde ein Rekordergebnis von 23,6 Terawattstunden Strom aus erneuerbaren Quellen erzeugt, davon rund 43 Prozent durch Fotovoltaik. Damit hat die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien im Juli 2024 in Deutschland einen Höchststand erreicht, obwohl die Sonneneinstrahlung niedriger als im vergangenen Jahr war. Der Ausbau läuft weiter auf Hochtouren. Um diese 23,6 TWh (Reuters, 2024) aus erneuerbarer Energie zu ersetzen, wären 41 Braunkohlekraftwerke nötig. Die Herausforderung liegt darin, die konstante und wetterunabhängige Energieproduktion von Braunkohlekraftwerken durch erneuerbare Energien und Speicherlösungen zu ersetzen.

Die Einführung des Bürgergeldes, das als ungerecht empfundene Hartz-IV-System ersetzt, war ein wichtiger Schritt in Richtung einer gerechteren Gesellschaft. Es verbessert die Grundsicherung und schafft mehr Sicherheit für Menschen, die aus guten Gründen nicht am Arbeitsmarkt teilnehmen können, etwa die alleinerziehende Mutter mit ihren drei Kindern, die im kleinkarierten Geschrei um die wenigen Totalverweigerer völlig in Vergessenheit geraten ist. Der Kampf gegen Kinderarmut oder die Erhöhung des Mindestlohns waren wichtige Maßnahmen, um Einkommensungleichheiten zu verringern und den Lebensstandard für Geringverdiener zu verbessern. Investitionen in die digitale Infrastruktur treiben die Digitalisierung in Deutschland vor. Dazu gehört die Ansiedelung von Chipspeicher-Fabriken, so der Ausbau der Breitbandnetze sowie Investitionen in digitale Bildung und Verwaltung, um Deutschland besser für die Zukunft aufzustellen.

Unter der Regierung von Bundeskanzler Olaf Scholz gab es auch Reformen im Bereich der Einwanderungsgesetze in Deutschland. Diese Reformen sind Teil einer umfassenden Strategie der Ampelkoalition, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen und den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt für ausländische Arbeitskräfte zu erleichtern im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Im Gesundheitssektor wurden Maßnah-

men zur Bekämpfung der Corona-Pandemie gestärkt und die Arbeitsbedingungen im Pflegebereich verbessert, um dem Personalmangel entgegenzuwirken und die Qualität der Pflege zu sichern. Mit der Einführung des Selbstbestimmungsgesetzes wurde ein bedeutender Schritt für die Rechte und Anerkennung von LGBTQ-Personen gemacht. Das stärkt ihre Rechte und integriert deren kreative Fähigkeiten in die Gesellschaft.

Vielfalt bedeutet, kreative Fähigkeiten zu fördern, besonders in Bereichen, die oft nicht genug Beachtung finden. Dies unterstreicht das Engagement der Ampel für Gleichstellung und Diversität. Alle diese Reformen stehen auch im Zeichen eines gelebten Humanismus, den Rechte und rechtskonservative Kreise in ihrem bedingungslosen Egoismus und kleinkarierten Ängsten mit Füßen treten. Dieses Weltbild und die Erfolge könnte der Slogan „Vielfalt schafft Wohlstand“ eindrucksvoll kommunizieren. Er betont nicht nur die politischen Erfolge, sondern auch die Grundidee einer vielfältigen, multikulturellen Gesellschaft, die unterschiedliche Perspektiven und die Zusammenarbeit trotz aller Krisen zu positiven Ergebnissen führen. Aber wie findet man systematisch einen Claim, einen Slogan – oder wie entwirft man in Zusammenarbeit mit unabhängig agierenden Team im Pitch eine funktionierende Imagekampagne, die nicht nur alle wichtigen Parameter der Marke erfüllt, sondern auch noch über eine kreative Höhe verfügt? Die Antwort darauf lautet: Methode. Gute Marketing-Kommunikation geht methodisch vor. Und dafür gibt es ein wirksames Instrument:

Die Copystrategie

Die Copystrategie, auch Copyplattform genannt, ist ein mächtiges und unverzichtbares Werkzeug im kreativen Schaffensprozess. Heute erscheint sie wie ein Relikt aus längst vergangener Zeit. Sie scheint bei der Marketing-Technokratie komplett in Vergessenheit geraten zu sein. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug, das nichts von seiner Relevanz verloren hat. Die Fragmentierung der Märkte, die Automatisierung und die Datenzentrierung im Marketing haben dazu geführt, dass viele grundlegenden Prinzipien des Marketing-Handwerks aus dem Blick geraten sind. Die Unfähigkeit, den Benefit vom Reason-Why zu unterscheiden, ist ein deutliches Zeichen dafür. Eine Copy-Strategie enthält in aller gebotenen Kürze alle grundlegenden Informationen, die ein Werbetexter, Konzeptioner oder eine Agentur benötigt, um zielgerichtet zu arbeiten. Auch Journalisten dient sie als perfektes Werkzeug – im Grunde allen, die Texte und Ideen im Kontext der Unternehmenskommunikation entwickeln müssen. Die Copy-Strategie sorgt dafür, dass Botschaften nicht nur kreative Freiheiten ent-

fallen, sondern auch stringent und ohne Missverständnisse auf die Kernbotschaft der Marke ausgerichtet bleiben. Von der einzelnen Werbeanzeige bis hin zur umfassenden Kampagne dient sie als roter Faden, der Führung und Klarheit schafft und alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel ausrichtet. Sie stellt sicher, dass der kreative Prozess nicht in beliebige Richtungen abdriftet. Sie dient Marketing-Managern als Checkliste. Sie stellt sicher, dass alle kreativen Entwürfe der Werbedienstleister die strategischen Vorgaben erfüllen.

Kreative nehmen eine Copy-Strategie oft als Einschränkung ihrer Kreativität wahr und mögen sie darum nicht. Aber exakt hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Denn Profis verlangen nach ihr, damit sie effizient und ohne Nachfragen auf den Punkt kommen. Sie beantwortet die zentrale Frage: Trägt dieses Konzept die Essenz der Marke und erfüllt es die gesteckten Kommunikationsziele? In diesem Sinne ist die Copy-Strategie wie ein Personalausweis der Kampagne – sie macht sie einzigartig. Sie sorgt dafür, dass die Identität der Marke in allen Kommunikationsmaßnahmen konsistent gewahrt bleibt und nicht austauschbar wird. Damit ist sie das Rückgrat der Kommunikation in einer opportunen Marketinglandschaft. Sie zwingt alle Werbetreibenden dazu, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: Warum wollen wir es sagen, was wollen wir sagen und wie wollen wir es sagen?

Diejenigen, die glauben, auf dieses „klassische“ Werkzeug verzichten zu können, handeln ohne jede Verantwortung. Denn sie riskieren die Verschwendung von Millionen-Budgets, die von ihren Kollegen an den Fließbändern mühsam erwirtschaftet wurden. Sie produzieren Botschaften, die zwar kreativ sind, aber den Kern nicht treffen und damit wirkungslos bleiben. Sie ist damit der Garant für die Wirksamkeit der Kommunikation. Und damit für „Wirkungsmarketing.“

Umso erstaunlicher ist es, dass die Copy-Strategie als überholt angesehen wird und praktisch nie zur Anwendung kommt – dabei ist sie aktueller denn je. Und erst recht im B2B, wo es besonders schwer ist, die wirksamsten Botschaften herauszukristallisieren. Ihre Stärke liegt darin, komplexe kreative Ideen und strategische Ziele nahtlos zu verbinden. Sie stellt sicher, dass jede kreative Umsetzung, jede Kampagne auf den Punkt arbeitet. Eine gut durchdachte Copy-Strategie ist kein nostalgisches Artefakt, sondern ein unverzichtbarer Baustein für erfolgreiche Markenkommunikation. Sie gibt Struktur, Klarheit, Orientierung. Sie macht den Unterschied zwischen durchschnittlicher Reklame und wirklich herausragender Kommunikation. Und es kommt im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI noch viel besser: Man füttert ein Large Language Model

mit einer gut ausgearbeiteten Copy-Strategie für eine Kampagne. Das Ergebnis: Kampagnenvorschläge in Hülle und Fülle, die exakt sämtliche Parameter einhalten.

Eine Copy-Strategie für den neuen Steckverbinder ZX von Klix

1. Zielgruppe

Netzbetreiber, technische Leiter und Ingenieure im Bereich Energieversorgung, die auf einen zuverlässigen, effizienten und kostengünstigen Betrieb ihrer Netze angewiesen sind. Sie stehen vor der Herausforderung, bestehende Netze zukunftsicher auszubauen und die Anforderungen an Smart Grids, insbesondere im Kontext erneuerbarer Energien, zu erfüllen.

2. Kommunikationsziel

Die Zielgruppe soll erkennen, dass die Klix ZX Lösung von hoher Qualität für ihre Netzprobleme bieten. Sie sollen verstehen, dass der Einsatz dieser Technologie ihnen hilft, bestehende Netze ohne hohen Aufwand schnell, effizient und kostengünstig in ein Smart Grid zu transformieren und die Position als Nr. Eins in Sachen Qualität einzunehmen.

3. Consumer Benefit (Nutzen)

Mit Klix ZX wird der Netzausbau einfacher, schneller und günstiger. Es beschleunigt die Transformation des Smart Grid und die kostengünstige Integration von KI. Netzbetreiber profitieren von einer zuverlässigen Netzüberwachung in Echtzeit, reduzieren Kosten für Personal und teure Messtechnik und verbessern gleichzeitig die Netzqualität.

4. Reason Why (Begründung)

- Klix ZX ist die weltweit erste Steckklemme mit integriertem KI-Sensor.
- Echtzeitdaten durch integrierten KI-Sensor garantieren maximale Präzision.
- Erfolgreich getestet in Pilotprojekten mit führenden Energieversorgern.

6. Keywords:

Smart Grid, Netzüberwachung, Netzausbau, KI-Technologie, Netzqualität, Flicker, Frequenzüberwachung, erneuerbare Energien

7. Tonality (Tonfall):

Gelb: Visionär und Zukunftsorientiert.

8. Restriktionen:

Aussagen müssen technisch korrekt und faktenbasiert sein.

Das Ergebnis von ChatGPT:

❖ Claim (Positionierungssatz)

„Ihre kognitive Verbindung“

Referenz auf den bestehenden Klix-Claim, erweitert um Innovationsversprechen

„Energie verbinden. Zukunft denken.“

- visionär, gelb, auf den Punkt

„Der Verbinder, der mehr weiß.“

spielt subtil auf KI und Sensorik an

❖ Headline-Ideen für Imageanzeigen / Kampagnenmotive

„Ihr Netz denkt mit.“

Einfach, stark, KI-Botschaft auf den Punkt

„Ihr Netz kann es sich denken“

Nutzenkommunikation: Transformation ohne Aufwand

„Mehr KI pro Anschluss.“

Netzaffiner Sprachcode, zukunftsorientiert

❖ Visual-Ideen (Display-Ad, Print, Plakat)

Bild eines Steckverbinders mit Hirnstruktur / neuronalen Linien

„Der erste Anschluss mit KI. Klix ZX.“

Detaillaufnahme der Klemme – halb Technik, halb Licht

Text: „Energie neu verbunden.“

Nächliche Stadt – leuchtet wie neuronale Verbindungen

Text: „Wenn das intelligent Netz mitdenkt.“

❖ Bodycopy / Erklärsatz

Klix ZX vereint Steckverbindung und Echtzeitdaten in einem Bauteil. Der weltweit erste Netzverbinder mit integriertem KI-Sensor beschleunigt die Transformation zum Smart Grid – zuverlässig, kostengünstig und ohne Systemumbau.

„Noblesse oblige!“

Honoré de Balzac

Die Causa Opel

Der Niedergang von Opel ist nicht allein auf eine verfehlte Produktpolitik zurückzuführen. Opel versuchte über Jahrzehnte, sich im Premiumsegment zu etablieren, obwohl dies nie zum Image, dem Fremdbild von Opel passte. Gleichzeitig wurden immer neue Slogans statt eines positionierenden Claims eingesetzt. Das führt bis heute zu einer inkonsistenten Markenwahrnehmung. Das hat den Niedergang der einst so glorreichen Marke dramatisch beschleunigt.

Wie Vorstände eine Marke in den Niedergang treiben, zeigt auf dramatische Weise der Fall Opel. Niemand kann und will je bestreiten, dass die Opelaner gute und schöne Autos bauen können. Trotzdem will kaum jemand außerhalb von Rüsselsheim einen haben. Woran liegt das? An Technik, Design und Preis liegt es nicht. Es liegt zunächst an einer katastrophalen Produktpolitik, mit der Opel über fast ein Jahrhundert hinweg auf Biegen und Brechen endlich in der Oberklasse Fuß fassen wollte. Dort gehört Opel aber nicht hin. Große Modelle mit Namen wie Kapitän, Admiral, Commodore, Diplomat oder Senator passten nicht zu dem, was in den Köpfen der Menschen mit dieser Marke verbunden und abgespeichert ist.

Aber nicht nur das. Es liegt auch an einer katastrophalen Kommunikationspolitik. Diese manifestiert sich in einem katastrophalen Umgang mit den zentralen Kommunikationsinstrumenten Claim und Slogan. Ganz offensichtlich wurden deren Unterschiede in den Konzernzentralen von Opel nie verstanden. Opel wollte nie dauerhaft mit einem Claim ein Territorium im Markt abstecken und hielt einen solchen auch nie für nötig. Stattdessen setzte man auf eine Vielzahl von Slogans für unterschiedliche Modelle in x-beliebigen Märkten. Damit konnte nie ein konsistentes Bild der Marke geschaffen werden. Sobald ein Bild aufkam, wurde es in der nächsten Kampagne wieder zerstört.

Die Ingenieure von Opel wussten nie, ob sie einen niedlichen Kleinwagen wie den Corsa oder Tigra für Hausfrauen und Töchter entwickeln sollten oder eine Staatskarosserie für die Industriekapitäne, Kommandeure, Diplomaten, Senatoren und Geldadeligen dieser Welt. Deutlich wird das am ehemaligen Rivalen von Opel: VW. Die Positionie-

rung von VW ist glasklar, denn sie steckt schon im Namen: „Volkswagen.“ Das Auto für das Volk. Hierzu muss man nicht mehr viel kommentieren, außer: Besser gehts nicht. VW braucht keinen Marken-Claim. Allein der Name positioniert „das Auto“ für „das Volk.“ Und wenn es dem Volk gut geht, dann kann es sich einen Passat oder sogar einen Tuareg leisten. Mit dem Phaeton wurde VW übergriffig. Prompt ging das – vorher-sagbar – schief. In China konnte sich der Phaeton gut verkaufen, doch in Deutschland greift man in dieser Preisklasse dann doch lieber zu einer Marke, die sich nicht jeder aus dem Volk leisten kann. Noblesse oblige!

Adel verpflichtet nun einmal – auch den Geldadel. Die Marken-Claims von BMW „Freude am Fahren“ seit 1965 und Audi „Vorsprung durch Technik“ seit 1971, blieben unverändert und sind seither untrennbar mit ihrem Markenkern verbunden. Das ist die hohe Schule der Marketing-Kommunikation. Es ist ein perfektes Beispiel für Wirkungsmarketing. Hingegen bietet Opel das Musterbeispiel für hemmungsloses Pseudomarketing. Opel glänzte in den vergangenen 50 Jahren mit einem bunten Strauß an Slogans: Im Jahr 1990 schoss Opel den Vogel ab und verkündete stolz: „Freude durch Technik“. Mit diesem Versprechen erwirbt man also keinen Opel, sondern eine Mischung aus BMW und Audi. Müsste das nicht noch besser wirken? Eine geniale Taktik dachte man sich wohl im Vorstand bei Opel.

Das hat aber, wer mag das nur verstehen, nicht funktioniert. Immerhin, der Vorstand von Opel hat es verstanden. Im Jahr 1994 brachte er sein wichtiges Aha-Erlebnis mit einem neuen Slogan auf den Markt: „Wir haben verstanden“. So richtig hat Opel das Konzept „Positionierung“ wohl doch nicht verstanden. Der Vorstand hat daraufhin noch einmal frisch über das Konzept „Positionierung“ nachgedacht. Das Ergebnis im Jahr 2004: „Frisches Denken für bessere Autos“. Besser als wer eigentlich? Noch besser als Mercedes, BMW und Audi? Im Jahr 2007 entdeckte Opel, dass frisches Denken nicht zu seinen konservativen Zielgruppen passt. Also befahl Opel seinen Zielgruppen: „Entdecke Opel“. Aber warum sollten sie Opel entdecken? Gab es etwas zu entdecken? Gab es nicht schon großartige Autos von Mercedes, BMW und Audi?

Der „Reason why“ folgte prompt 2009 mit dem neuen Slogan: „Wir leben Autos.“ Man stellt sich nun einen Opel-Mitarbeiter vor, der nur noch sein Auto liebt und allein dafür lebt. Man sieht einen einsamen alten Mann, der sein Auto poliert und einen Heckspoiler auf seinen alten Manta schraubt. Was für eine traurige Vorstellung. Im Jahr 2017 kam dann der Slogan: „Die Zukunft gehört allen.“ Aber welche Zukunft hat dieser Slogan vor sich? Hier ein Vorschlag für den nächsten Opel-Slogan und vielleicht letzten

„Fahre dahin in Frieden.“

Das Premiumsegment passt nicht zu Opel. Das war schon in den 60er-Jahren zu Zeiten des Opel Kapitän und des Opel Diplomat sonnenklar. Das waren klasse Autos. Keine Frage, doch schon damals fuhr kein Industriekapitän, kein Diplomat, jemals einen Opel. Über diesem Premium-Markt funkelte damals nur ein einziger Stern, bis ihn der Ingenieur Jürgen Schrepp vom Himmel holen wollte. Gott sei Dank ohne Erfolg. Erfolgreich waren allein Modelle wie der Kadett, der Astra, der Ascona, der legendäre Manta, der Corsa, der Vectra oder der hervorragende Familienvan Zafira. Alles Modelle ab der unteren Mittelklasse hinab in den volumenstarken Kleinwagenmarkt. Die Verantwortlichen bei Opel wollen das nicht wahrhaben. Bis heute wollen sie das nicht. Mit ihrem totalen Managementversagen haben sie das „Made in Germany“ der Spitzen-Ingenieure und Mitarbeiter von Opel zur Lachnummer werden lassen. Den riesigen Markt, den die Zukunft in bester Absicht der Marke Opel auf dem Silbertablett servierte, wollten diese eitlen Marketing-Technokraten nicht.

Opel hätte die erste Marke für Millionen Auto-Puristen ohne Statusallüren werden können, die in einem Auto überwiegend den objektiven Nutzen sehen. Das wäre „simply clever“ gewesen. Für Millionen zahlungskräftige Menschen als Zweitwagen – durchaus für Diplomaten oder Kapitäne aus der Industrie, die sich um die Sicherheit ihrer Enkel, Söhne, Töchter und Ehefrauen sorgen. Mit bester und innovativer Sicherheitsausstattung serienmäßig. Mit pfiffigen, neuen Ideen für den sicheren Transport von Kleinkindern, Sportgeräten oder den Wochenendeinkauf. Denn der fällt auch bei Mercedes, BMW und Audi ständig aus den Tragetaschen und kullert während der Fahrt unkontrolliert durch den Kofferraum, weil man die wiederverwendbaren Tragetaschen aus dem Supermarkt nirgendwo im Kofferraum solide verstauen und nach dem Einkauf sicher fixieren oder den Einkauf systematisiert unterbringen kann. Warum erkennt das eigentlich niemand? Dieses Problem hat jeder, der mit dem Auto zum Einkaufen fährt.

In Deutschland allein leben ca. 12 Millionen Familien. Ein gigantischer Markt. Genau hier könnte Opel ansetzen und sich als Nr. eins in der neuen Kategorie „Familienauto“ als Zweitwagen positionieren. Mit dem emotionalen Claim „Dein treuer Freund“ könnte sich Opel mit zuverlässigen und praktischen Autos als neues Familienmitglied und als Marktführer in einem neuen Markt-Segment für immer im Bewusstsein der Menschen etablieren, so wie damals der VW Golf die neue „Kompaktklasse“ erschuf und darin Marktführer wurde. Opel hätte grandiose Erfolge feiern

können. Ja wenn..., viele Konjunktive, aber genau in diesem Markt finden sich heute jene Abermillionen Käufer, die inzwischen allesamt Fans einer anderen Marke sind. Obendrein eine Marke, die vor 30 Jahren nur ein mitleidiges Lächeln und verständnisloses Kopfschütteln hervorrief. Wer jetzt noch immer abstreitet, dass eine glasklare Positionierung über einen genialen Marken-Claim keine Milliarden bewegen kann, sollte sich mit dem Markenmanagement der Marke Škoda auseinandersetzen. Und der ist: „Simply clever“. Der Claim „Simply clever“ von Škoda existiert nach wie vor. Er bleibt ein zentrales Element der Markenidentität und wird kontinuierlich genutzt, um die cleveren, praktischen Lösungen und Innovationen der Marke zu betonen. „Simply clever“ beschreibt nicht nur smarte, praktische „kleine Helfer“, er bestimmt die gesamte Philosophie von Škoda und gibt der Marketing-Kommunikation wie ein roter Faden zielsicher die Richtung vor.

„Tu Gutes. Und rede darüber.“

Georg-Volkmar Graf von Zedtwitz-Arnim

Traditionelle Public Relations

Leitende Ingenieure, die auch für das Marketing Verantwortung tragen, sind oft überrascht über die Feststellung, dass PR nichts kostet. Das liegt daran, dass sie die Begriffe „PR“ und „Werbung“ selten trennscharf auseinanderhalten. Damit schaden sie sich erheblich. Sie glauben, Werbung wirke nicht und investieren deshalb nicht ausreichend in bezahlte Werbeformen.

Damit berauben sie sich, ohne es zu merken, einem wirkungsvollem und mächtigen Kommunikationsinstrument – der Public Relations. Beide Kommunikationsinstrumente hängen direkt voneinander ab. Im Kommunikationsmix genießt die Public Relations (PR), die Beziehung des Unternehmens zur Öffentlichkeit, die mit Abstand größten Glaubwürdigkeit. Darum muss sie professionell gemanagt werden. Dieses Management fördert gezielt Bekanntheit, baut Image auf und Vorurteile ab und beeinflusst auf vielfältige subtile Weise die öffentliche Meinung. Doch der größte Vorteil ist der große Raum, in dem sich eine B2B-Marke in all ihren Aspekten und in jeder geforderten Tiefe der Öffentlichkeit präsentieren kann.

Die PR ist auch sehr engmaschig mit Content-Marketing verwoben, weil sie sich identische geistige Inhalte teilen, die auf mehreren Ebenen verwertet werden. Über Presseinformationen und Fachberichten informiert die Industrie-Marke ihre komplexen Inhalte in jeder gebotenen Tiefe. Sie erfüllt damit eine Aufgabe, die die klassische Werbung oder das Outbound-Marketing nicht erfüllen kann, nicht erfüllen darf. Niemand, niemand konsumiert Fachmedien wegen hässlichen Produktanzeigen, die mit aller Verzweiflung ihre Leser von den Vorteilen der feilgebotenen Produkte überzeugen und zum Kauf bewegen wollen (wofür die Verlage aber nichts können). Fachmedien werden gelesen, offline wie online, weil sich Spezialisten und Generalisten über das Aktuelle in ihren Branchen informieren wollen. Darum muss professionelle PR eine tragende Säule in jeder Kommunikationsarchitektur bilden.

Die Analogie zur Architektur hilft, diese tragende Rolle im Kommunikationsmix besser zu verstehen: Die Budgets für Werbung bilden das Fundament. Dieses Geld hilft den Medien zu existieren und ihre Aufgabe zu erfüllen. Ihre Aufgabe ist die Bereit-

stellung wichtiger Informationen und wertvollen Inhalten für ihre Leser. Auf diesem stabilen Fundament sind die tragenden Wände des Gebäudes errichtet worden. Ihre Konstruktion, ihre Architektur, verhält sich analog zur Kommunikationsstrategie.

Die Anordnung der einzelnen Kommunikationsinstrumente bilden die Form und das äußere Erscheinungsbild des Gebäudes. Die tragenden Wände stützen sich gegenseitig. Auf diesen stabilen Wänden ruht schließlich das Dach – die Qualitätsmarke. Sie überspannt das Haus und schützt es und seine Bewohner vor allen Unwettern der Zeit. Bildlich: Die PR füllt nun die einzelnen Stockwerke und Zimmer mit Inhalten und mit Leben. So ein schönes Haus gibt es nicht kostenlos. Um ein solches Marken-Gebäude zu errichten, muss das Unternehmen in Werbung investieren. Und zwar völlig unabhängig davon, wie Geschäftsführung und ihre Marketing-Technokratie über die Wirksamkeit von Werbung denken. Ihre individuellen Meinungen, Mythen und verhärteten Glaubenssysteme über Werbung tun hier absolut nichts zur Sache, denn das Verwunderliche ist: Auch wenn Werbung tatsächlich nicht wirkt, lohnt sich diese Investition trotzdem. Wie das?

Bei einer Investition in Werbung erhalten sie on-top das Wohlwollen von mächtigen Meinungsbildnern, wirksamen Multiplikatoren und wichtigen Influencern in den Märkten für ihre Produkte. Die Rede ist von Redakteuren und Journalisten. Diese lassen sich weder direkt bezahlen, noch dürfen sie das. Weitgehend unbekannt ist vielen Laien in Sachen Werbung die Tatsache, dass man für die redaktionelle Präsenz in den Medien gleich welcher Art in Deutschland nicht bezahlen muss, ja nicht einmal bezahlen darf. Diese Form der Beeinflussung ist in Deutschland illegal. Die strikte Trennung von Journalismus und Werbung ist einer der Grundpfeiler unseres demokratischen Rechtsstaates. Diese geht aus dem Artikel 5 Absatz 1 unseres Grundgesetzes hervor, in dem die Freiheit und Unabhängigkeit der Presse formuliert ist. Der Artikel 5 über die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung bedeutet, dass der unabhängige und freie Journalismus gewährleistet sein muss. Das umfasst auch den Schutz vor staatlichem oder wirtschaftlichem Einfluss auf die journalistische Berichterstattung. Jede Art von direkter Beeinflussung der Medien wie Bestechung oder Manipulation widerspricht den Prinzipien eines freien und unabhängigen Journalismus.

Zudem regeln weitere Gesetze und ethische Richtlinien den Journalismus. In Deutschland gibt es den Pressekodex des Deutschen Presserats, der ethische Grundsätze für journalistisches Arbeiten festlegt. Dieser Kodex enthält in Ziffer 15 die eindeutige Vorgabe, dass die redaktionelle Berichterstattung nicht durch private oder

wirtschaftliche Interessen beeinflusst werden darf. Bezahlte journalistische Beiträge müssen als solche gekennzeichnet sein. Diese strikte Trennung ist weltweit einzigartig. Und gibt implizit vor, wie in Deutschland die PR mit anderen Kommunikationsinstrumenten zu verzahnen ist.

PR multipliziert die Wirkung von Werbebudgets

Selbst wenn klassische Werbung tatsächlich nicht wirkt, das Wohlwollen der Journalisten tut es. Mit ihren weitreichenden Medien online und offline und ihren persönlichen Kontakten zu allen wichtigen Playern in der Branche verfügen sie über viel Macht, Einfluss und wertvolle Brancheninformationen. Dabei muss PR immer im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Sie darf niemals isoliert eingesetzt werden. Ein Unternehmen erhält die Gunst von Journalisten, indem es in Werbung investiert. Davon leben die Medienhäuser. Je höher die Investition, desto höher die Gunst. Diese Gunst führt zu einer schier unbegrenzten Anzahl von redaktionellen Veröffentlichungen, Presseinformation, Fachberichten und interessanten Ereignissen für ein werbetreibendes Unternehmen – kostenlos.

Gemeinsam mit den Werbeanzeigen online und offline erhält das Unternehmen somit eine riesige Präsenz seiner Marken, die weit über die Grenzen der Branche hinaus wirkt. Damit multiplizieren sie die Kommunikationsleistung ihrer Werbebudgets. Wenn sie es gut anstellen, sogar um ein Vielfaches. Werbung in Fachmedien wird bei der Zielgruppe aus Technikern und Ingenieuren meist mit Skepsis betrachtet. Diese Skepsis wird durch redaktionelle Berichterstattung elegant überlistet. Denn Informationen aus seriösen und – gedruckten – Quellen, wie es seriöse Fachzeitschriften und ihre Journalisten und Redakteure nun einmal sind, wird in aller Regel vertraut.

Ehrlich währt am längsten

Georg-Volkmar Graf von Zedtwitz-Arnim war ein deutscher Journalist und PR-Experte, der durch sein Buch „Tu Gutes und rede darüber“ bekannt wurde. Dieses Werk aus dem Jahr 1961 gilt noch heute als grundlegend der modernen Public Relations und prägte den berühmten Satz, der zum Leitsatz für die gesamte PR-Wirtschaft wurde. Laut von Zedtwitz-Arnim funktioniert PR nur dann, wenn sie auf Wahrheit und Authentizität basiert. PR darf nicht als Manipulation der Öffentlichkeit missverstanden werden, sondern muss den ehrlichen Austausch zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern fördern. Genau darin liegt die Kraft einer nachhaltigen PR-Strategie: Wer ehrlich kommuniziert und bereit ist, sich den Bedürfnissen und Erwartungen der Öffentlichkeit zu stellen, baut langfristige Beziehungen auf, die auch in schwierigen

Zeiten mithelfen, das Dach der Qualitätsmarke zu tragen. Die „unabhängige“ Berichterstattung von Presse und elektronischen Medien empfindet der Empfänger als einen wichtigen Bestandteil in seinem Willensbildungsprozess. Besonders im Mittelstand, wo der Kontakt zur Öffentlichkeit oft direkter und persönlicher ist, spielt die offene und ehrliche Kommunikation eine entscheidende Rolle. Sie funktioniert nur dann, wenn Unternehmen ihre Werte und Taten glaubhaft vermitteln und ihre Qualitätsmarke als verlässlicher Partner positionieren wollen.

In der Studie „Yale-Ansatz zur Einstellungsänderung“ (Hovland, 1953) beschreibt eine Forschergruppe um den amerikanischen Psychologen Carl I. Hovland den Effekt, dass die Wirkung von PR von drei Faktoren abhängt:

Die Quelle

Die Quelle der Information ist ein wichtiger Faktor für die Einstellungsänderung. Je größer, glaubwürdiger und vertrauenswürdiger die Quelle wahrgenommen wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Information akzeptiert wird (Hovland, Kelley, 1953).

Der Inhalt

Nachrichteninhalte sind ein wichtiger Faktor für die Einstellungsänderung (Hovland, 1953). Die Nachricht sollte mit den Einstellungen des Empfängers übereinstimmen oder diesen zumindest nicht widersprechen. Wer eine Änderung der Einstellung über die PR bewirken will, muss den Empfänger mit seiner Botschaft zunächst konform gehen lassen. Er muss ihm zunächst dort „abholen“, wo er sich gerade befindet. Erst dann bewirkt die PR mit ihren subtilen Wirkweisen manipulativ eine Änderung in den Einstellungen der Öffentlichkeit.

Der Empfänger

Persönlichkeit und Einstellungen des Empfängers beeinflussen die Effektivität persuasiver Kommunikation. Menschen mit starken Einstellungen sind weniger leicht zu beeinflussen als Menschen mit schwachen Einstellungen (Hovland, 1953). Daher muss sich die Qualität der Berichterstattung und ihre Inhalte auch nach der Quelle richten. Die Glaubwürdigkeit eines Autors basiert dabei auf zwei Hauptfaktoren: Vertrauenswürdigkeit und Fachkenntnis. Botschaften von hoch angesehenen Autoren rufen eine stärkere Änderung der Meinung hervor als weniger vertrauenswürdige. Zudem wirken Botschaften intensiver, wenn sie nicht als ein Versuch zur Beeinflussung wahrgenommen werden. Das alles trifft auf journalistische Veröffentlichungen von Redakteuren

in Fachpublikationen in der Branche zu. Die Qualitätsmarke muss daher unbedingt die Zusammenarbeit mit den richtigen Fachredakteuren in ihrer Branche suchen. Daran führt kaum ein Weg vorbei. Und genau aus diesem Grund muss das Unternehmen in Werbung investieren. Spannend, oder?

Damit PR wirkt, muss das Unternehmen die Medien in regelmäßigen Abständen mit verlässlichen Inhalten versorgen. Das ist mit Aufwand verbunden. Und mit Können! Das Unternehmen muss entweder intern über ausreichende Textkompetenz verfügen oder in externe Zulieferer investieren. Es gibt viele freie Journalisten, oft sogar aus der Branche, die sehr gerne solche Aufgaben übernehmen. PR-Agenturen sind die teuerste Alternative. Doch auch das ist eine lohnende Investition. Denn neben Inhalten für die Fachmedien werden in Personalunion auch gleich die Inhalte für das ebenso wichtige Contentmarketing produziert.

Wirkungsmarketing kombiniert Werbung, PR und mit allen weiteren Kommunikationsinstrumenten wie Social Media, Content-Marketing und Storytelling. Erst der duale Verbund aus dem Aufbau der Qualitätsmarke mit der Etablierung von Thought-Leadership erzeugt einen starken und glaubwürdigen Eindruck bei den Zielgruppen. Das macht die Unternehmenskommunikation authentisch und glaubwürdig. Dieser Zusammenhang wird in den Geschäftsführungen der mittelständischen Industrie eher selten verstanden. Das ist zu erkennen an ihrer Einstellung gegenüber Werbung: „Wir haben Werbung geschaltet. Die hatte keinen Erfolg. Das bringt uns nichts.“ Eher halbherzig schalten sie sporadisch unfachmännisch erstellte Preetexte in lähmender Sprache mit floskelhaften Redewendungen, mit langatmigen Zitaten der stolzen Geschäftsführung und werblichen Formulierungen. Und damit sich die ungeliebte Geldausgabe auch lohnt, versucht man in vielen erlebten Fällen für sein Geld stümperhaft Einfluss auf die Redaktionen zu nehmen.

Zielgruppen beeinflussen Bedarfsgruppen

Eine breite Öffentlichkeit ist auch in kleinen und sehr speziellen Nischenmärkten im B2B wichtig, auch wenn hier gerne und oft vor Streuverlusten gewarnt wird. Das ist ebenfalls eine enorme Hürde im Verständnis von Laien. Die Marketing-Technokratie redet in diesem Zusammenhang gerne von Streuverlusten. Das ist Nonsense. Um das zu verstehen, muss man zunächst den Unterschied und das Zusammenwirken zwischen Zielgruppen und Bedarfsgruppen begreifen: Zielgruppen beeinflussen Bedarfsgruppen. Die PR richtet sich primär an Zielgruppen. Bei Porsche zum Beispiel sind dies Menschen, die eine Affinität für schnelle und schöne Sportwagen von hoher Qualität

teilen. Für die meisten Menschen in dieser Zielgruppe bleibt ein 911er für immer ein Traum. Aber weil so viele Menschen von einem 911er träumen, wächst über die PR die Begehrlichkeit in der Bedarfsgruppe (vgl. Markentreibhaus). Das sind Menschen, die sich einen 911er tatsächlich leisten können. Die Bedarfsgruppe ist Teil der Zielgruppe. Die Zielgruppe löst mit ihren leuchtenden Augen beim Anblick eines 911ers großen Einfluss auf die Bedarfsgruppe aus. Das erhöht die Begehrlichkeit für dieses Produkt bei der Bedarfsgruppe. Das bedeutet übersetzt auf das B2B: Die PR wirkt auf den Generalisten, verstärkt bei ihm Bekanntheit oder weckt sogar ein Begehren. Dieses Begehren wirkt sich auf die Entscheidung des Spezialisten aus, wenn sich diese beiden verschiedenen Zielgruppen über die Anschaffung neuer Systeme austauschen, sofern der Kauf – selbstbestimmt – ansteht.

Grob gesagt: „PR“ richtet sich an Zielgruppen. Die „Werbung“ im B2B schaltet bezahlte Werbeformen speziell in Medien der Bedarfsgruppen. Indem Porsche für Werbung in die Medien der Bedarfsgruppe investiert und damit auch hilft, die Gehälter der Redakteure zu bezahlen, unterstützt Porsche die Bereitschaft der Redakteure, mit gutem Journalismus in ihren Medien der Bedarfsgruppe „unabhängig“ positiv über Porsche zu berichten. Und zwar auch in anderen Medien des Verlags, die sich an eine viel breiter gefasste Zielgruppe richten. Man bezahlt nämlich die Verlagsgruppe mit seiner vollständigen Reichweite als Ganzes – also nicht nur das in seiner Reichweite limitierte Medium an die Bedarfsgruppe. Auf diese Weise wirkt die Berichterstattung über die Grenzen der Bedarfsgruppe hinaus und stärkt so die mentale Verfügbarkeit der Qualitätsmarke in weiteren Kreisen der Öffentlichkeit. Wirkungsmarketing verzahnt auf diese Weise die beiden komplett unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente PR und Werbung. Ein Rad treibt das andere an. Im B2B ist die Zielgruppe alle Personen, die sich unabhängig ihrer Funktion auf dem Markt befinden und die entsprechenden Medien konsumieren. Neben den Spezialisten sind das eben auch die Generalisten und alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen (Vgl. Markentreibhaus.)

Gute PR wirkt auf alle Marktteilnehmer

Diese Bekanntheit wirkt auf die Bedarfsgruppen der Anwender, die „Spezialisten“ ein. Im Buying-Center befinden sich Spezialisten und Generalisten. PR wirkt über die Zielgruppen im Gesamtmarkt auf die Bedarfsgruppen im Nischenmarkt. Das bedeutet im Klartext: Damit über ein Unternehmen regelmäßig und kostenlos auch in der freien Berichterstattung offline und online berichtet wird, muss es zuvor in bezahlte Werbeformen investieren. So läuft das Geschäft. Es ist ein Geben und Nehmen. Zumindest in Deutschland. In anderen Ländern läuft das anders. Man muss fairerweise dazu sagen,

dass die freie Berichterstattung nicht nur von Werbeinvestitionen abhängt. Eine Veröffentlichung findet auch dann statt, wenn das Thema interessant und von hoher Relevanz für das anvisierte Fachmedium ist und dessen Qualität der Berichterstattung erhöht.

Jedoch, eine dauerhafte, regelmäßige Berichterstattung in den Fachmedien funktioniert nur mit dauerhaften, regelmäßigen Investitionen in bezahlte Werbeformen. Und zwar auch dann, wenn bezahlte Werbeformen kurzfristig wenig zum Verkaufserfolg beitragen. Und warum lohnt sich das trotzdem? Es geht um die mentale Verfügbarkeit der Qualitätsmarke. Die Kommunikationswirkung, die Sichtbarkeit der bezahlten Werbung wird durch kostenlose PR vervielfacht! Ein Beispiel: Ein B2B-Unternehmen investiert 50.000 Euro in Werbung, die in Formaten gemessen wird. Die entsprechenden Formate aus der kostenlosen PR nehmen das Vierfache an Platz ein. Somit erhält das Unternehmen eine Kommunikationsleistung im Wert von 250.000 Euro. PR trägt damit enorm zur mentalen Verfügbarkeit einer Marke bei und vergrößert die Markenengramme in den Gehirnen von Spezialisten und Generalisten, während sie gleichzeitig die Qualitätsmarke als Thought-Leader in seiner Branche aufbaut.

Komplexe Inhalte über Produkte gehören in die PR

Darum geht es! Das Unternehmen erkauft sich mit Investitionen in Werbung auf legale Weise die freie Berichterstattung einfach mit. Und damit eine Form der Sichtbarkeit, die von den Ziel- und Bedarfsgruppen gleichermaßen akzeptiert, anerkannt, ja sogar gewünscht ist. Auch Mitarbeiter freuen sich, wenn ihr Unternehmen positiv in der Presse erscheint. Der Bericht über das Unternehmen erreicht auch potenzielle Mitarbeiter. PR ist ein wichtiger Faktor im Employer Branding. Auch wenn nach allgemeiner Ansicht über Werbung diese nach dem Schema funktioniert: „Man bewirbt ein Produkt, damit die Zielgruppe in den Laden rennt und es kauft“, so funktioniert Werbung nicht. Der direkte Kauf ist ein möglicher, aber seltener Nebeneffekt. Es geht vielmehr um mentale Verfügbarkeit in möglichst vielen Medien, damit der Rezipient in der – selbstbestimmten – Kaufsituation zuerst an diese Marke denkt und sie bevorzugt.

Es ergibt wenig Sinn, Werbeanzeigen mit Informationen und Funktionen aller Art zu überfrachten. Diese Inhalte gehören in die PR, in Presseinformationen und Fachberichte. Hier gibt es den Raum dafür und auch das Interesse. Sie sind sogar der Grund dafür, warum Fachmedien überhaupt konsumiert werden. Werbung und PR teilen sich die Aufgaben aus ihrer natürlichen Bestimmung heraus. Werbung erzeugt insbesondere in der Pre-Awareness-Phase der Customer Journey mit wenigen Text- und Bild-

elementen Erinnerungen an die Marke. PR baut diese Erinnerungen weiter aus, indem sie mit tiefgehenden Inhalten und Expertise das Vertrauen herstellt und die Marke zum Thought-Leader aufbaut. Dies konditioniert das Unterbewusstsein der Bedarfsgruppen. Über substanzielle und glaubwürdige PR an die Zielgruppen und in Kombination mit Storytelling und sozialen Kanälen wird dieses Schlagwort zum Aufbau der Qualitätsmarke glaubwürdig begründet. Das ist das Wesen von Wirkungsmarketing. Und es kostet nicht viel mehr als die üblichen Investitionen in Pseudomarketing. Lanciert man Presseinformationen, sollte die gute Presse-Abteilung als Teil der guten Marketing-Abteilung im Unternehmen stets auf der Suche nach relevanten Inhalten für die Presse sein. Man spricht hier von „Anlässen.“ Der PR-Profi sucht nach Anlässen für seine PR. Ein enger Kontakt zu Geschäftsführung, Vertrieb, Produktentwicklung oder Produktmanagement ist hierfür unverzichtbar. Der Vertrieb ist immer eine gute Quelle für Anlässe. Er versteht den Markt gut. Aber nicht so gut, dass er die Verantwortung über die Marketing-Kommunikation übernehmen darf. Er richtet in dieser Funktion nur Schaden an.

Anlässe für PR-Themen

Im B2B gibt es genug Anlässe, die für Redaktionen interessant sind. Produktneuheiten sind für Branchenmedien immer von Interesse, besonders dann, wenn es sich um neuartige Lösungen handelt. Große Veränderungen in der Unternehmensstruktur oder strategische Übernahmen beeinflussen die Landschaft einer Branche. Jahresberichte, Geschäftsergebnisse und Wachstumszahlen oder andere finanzielle Meilensteine sind ebenfalls für Fachmedien relevant. Dankbare Themen sind auch die Ausrichtung von Branchenveranstaltungen, Konferenzen oder wichtige Vorträge auf Messen mit wichtigen Forschungsergebnissen und Studien. Neue strategische Partnerschaften oder Kooperationen mit anderen Unternehmen ziehen ebenso die Aufmerksamkeit auf sich, wie soziales oder ökologisches Engagement. Ein interessantes PR-Thema sind außerdem Auszeichnungen und Preise von externen Organisationen. Die Ernennung neuer Führungskräfte, Vorstandsmitglieder oder anderer wichtiger Positionen interessiert die Leser von Fachmedien ebenso wie Neuigkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung oder Umweltschutz.

In regionalen Märkten wirken Geldspenden an Einrichtungen für Bedürftige oder gemeinnützige Vereine und schaffen Sympathie. Die Relevanz eines PR-Themas hängt selbstverständlich von der Branche, dem Markt und der Zielgruppe ab. Man muss die Zielmedien und deren Leserschaft gut kennen, um die PR-Botschaften entsprechend anzupassen. Auf diese Weise versorgt die PR-Abteilung in einem kontinuier-

lichen Strom aus fachgerecht erstellten Presseinformationen, Fachberichten, Case Studies und professionellen Fotografien und Grafiken. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt dabei auf „fachgerecht“. Je besser die PR-Leute das Handwerk von Journalisten verstehen, desto reibungsloser und harmonischer führt die Zusammenarbeit zu einer ständigen Medienpräsenz der Marke.

Auf diese Weise wächst die Wahrnehmung bei den Menschen. Die Engramme der Marke in den Gehirnen vergrößern sich ebenso wie ihre Entitäten im Web 3.0, wovon später noch die Rede sein wird. Der Umgang mit Krisen und Problemen sollte kein Tabu-Thema sein. Auch die gehören zur Realität. Der gekonnte Umgang damit erhöht die Glaubwürdigkeit und Authentizität. Die Dauerpräsenz in den Medien beschleunigt den Wandel einer Marke als bloße Produktkennzeichnung zu einer begehrten Qualitätsmarke. Für diese bezahlt man immer gerne einen höheren Preis. „Fachgerechte“ Pressearbeit beginnt mit der Überlegung, nach welchen Kriterien etwas in die Medien kommt. Dazu muss der zuständige Marketing-Mitarbeiter die Arbeit des Redakteurs verstehen:

Täglich trudelt eine Flut von Presseinformationen aus vielen Unternehmen in den E-Mail-Account eines Redakteurs. Die meisten davon sind aus diversen Gründen für eine Veröffentlichung ungeeignet. Der Redakteur muss nun die Spreu vom Weizen trennen. Das nimmt einen großen Teil seiner Arbeit ein. Er sichtet oder scannt diese Informationen in wenigen Sekunden und entscheidet „Interessant“ oder „Nicht-interessant“. Uninteressante oder unsachgemäß erstellte Presstexte überleben diesen Prozess nicht. Der Redakteur ist auf Qualität angewiesen. Es geht ihm um stabile oder steigende Reichweiten für sein Medium. Daran wird er gemessen. Reduzierte Reichweiten führen zu geringeren Werbeeinnahmen. Schlechte Inhalte haben daher selbst bei guten Geschäftsbeziehungen wenig Chancen auf eine Veröffentlichung.

Bei ihm eine „Gefälligkeit“ zu erbitten, ist keine kluge Idee. Das funktioniert, wenn überhaupt, nur einmal. Es ist klüger, den Standpunkt der Redakteure zu verstehen und danach zu handeln. Am besten: Das Unternehmen erleichtert dem Redakteur die Arbeit so weit es geht, indem die PR-Abteilung nach der Formel AIDA eine Meldung erstellt. Der Redakteur muss nun darüber befinden, welche Meldungen interessant für seine Zielgruppen sind. Er liest dazu die Überschrift und die ersten Zeilen. Um die Aufmerksamkeit des Redakteurs zu gewinnen, muss diese Überschrift im Stil der BILD-Zeitung schlagend und kreativ sein, so wie er sie selbst formulieren würde. Zudem sollte sie auch das Keyword enthalten. Ist die Aufmerksamkeit geweckt, liest er

den Abstract. Der Abstract sollte als solcher mit fettem Schriftsatz gekennzeichnet sein und umfasst die ersten Zeilen eines Beitrags, in denen die Antworten auf die:

Die berühmten 6-W-Fragen zu finden sind:

- 1. Wer hat etwas getan?**
- 2. Warum hat er es getan?**
- 3. Was hat er getan?**
- 4. Wo hat er es getan?**
- 5. Wann hat er es getan?**
- 6. Wie hat er es getan?**

Diese W-Fragen lernt jeder Volontär in den ersten Tagen seiner Ausbildung als Journalist. Anhand der Antworten bewertet der Redakteur die Relevanz für seine Leser. Dabei gilt der Grundsatz: die wichtigste Nachricht zuerst. Alle anderen Informationen folgen in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit. Der Redakteur muss die Presseinformation manchmal kürzen. Dabei streicht er von unten, bis der Text in seine Kolumne passt. Die Zahl der Anschläge (Zeichen ohne Leerzeichen) am Ende des Textes ist ihm hilfreich. MS Word stellt diese Zahl zur Verfügung. Sie lässt ihn sofort die Textmenge erkennen. Zitate der Geschäftsführung sollte man, wenn überhaupt, gezielt und sparsam einsetzen. Wenn sie nichts Besonderes beinhalten, wirken sie laienhaft.

Am Schluss sind eine kleine Standard-Information und der Kontakt zum Unternehmen üblich. In der Kürze liegt die Würze. Je kürzer eine Presseinformation, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit einer Veröffentlichung. Sind die Informationen prägnant und wichtig, wecken sie das Interesse des Redakteurs, der dann seinerseits Kontakt mit dem Unternehmen aufnimmt. Das führt dann meist zu einer ausführlichen Berichterstattung, die weit über die ursprüngliche Presseinformation hinaus gehen kann

Wichtig ist der professionelle Umgang mit der Sprache. Der Texter muss die journalistische Schreibweise beherrschen und sie von persuasiven, manipulierenden Textsorten unterscheiden. Werbliche Formulierungen sind tabu. Einleitungen wie: „Der marktführende Hersteller von Verbindungssystemen Klix ...“, kennzeichnen Pseudomarketing. Hier zählt ein einfacher, klarer Satzbau. Fachbegriffe oder ungewöhnliche Fremdwörter sollten nur dann eingesetzt werden, wenn eine spezielle Wirkung erzielt werden soll. Zudem sollte man sorgsam auf eine natürliche Streuung der Keywords achten und den Redakteur über die Keywords informieren.

Der erste Schritt zum Aufbau der eigenen PR-Arbeit ist der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den wichtigsten Redaktionen. Dazu empfiehlt sich ein initialer Redaktionsbesuch. Das ist in der PR-Branche gängige Praxis. Das erfordert Reisetätigkeit, kann aber in diesen Tagen auch online geschehen. Diese persönliche Beziehung zu den Redakteuren wird in der Folge aufrechterhalten. Wichtig ist der erste persönliche Austausch über die Möglichkeiten einer künftigen Zusammenarbeit. Kleine Aufmerksamkeiten erhalten die Freundschaft. Es sind keine wertvollen Geschenke gefragt, sondern originelle Gesten. Zum Beispiel in Form von originellen Give-aways. Bitte keine Kaffeetassen, Wandkalender oder Brillenputztücher.

Hintergründe zum Unternehmen und dessen Kommunikationsstrategie sind in diesen Gesprächen die Kernthemen. Wenn die Redakteure das Unternehmen kennen und wissen, was mit ihrer Kommunikationsarbeit erreicht werden soll, werden sie das nach besten Kräften mit ihrer Expertise und ihrem Einfluss unterstützen. Das persönliche Kennenlernen steigert zudem eine freundschaftliche Kooperation und erhöht die Bereitschaft für Veröffentlichung. Meist trifft man sich wieder auf Branchenmessen und anderen Branchen-Events. Hier bespricht man weitere Ideen für gemeinsame PR-Aktionen. Es ist ebenfalls eine hervorragende Idee, die Journalisten zu eigenen Firmen-Events wie Fachveranstaltungen oder Hausmessen einzuladen. Diese kommen gerne. Das garantiert die positive Berichterstattung in den Fachmedien.

Ferner benötigt der PR-Mitarbeiter einen Presseverteiler mit den persönlichen Kontaktdaten von Redakteuren in allen wichtigen und relevanten Redaktionen. Der „Zimpel“ ist traditionell die wichtigste Datenbank für PR-Fachleute aus der PR-Branche zum Aufbau einer Verteilerliste an Journalisten. An diese Datenbank verschickt man fachgerecht erstellte Presseinformationen in regelmäßigen Abständen. Da der Unterschied zwischen PR und Werbung im B2B selten umfänglich verstanden wird, enthalten Presseinformationen in der Regel werbliche Formulierungen und sind meist unfachmännisch strukturiert.

Nicht gerne gesehen in den Redaktionen sind Wünsche an spezielle Schreibweisen von MarkenNAMEN und PRODUKTtypen. Das schwächt enorm die Effizienz der eigenen PR und zudem bringt das ohnehin nichts. Redakteure sind bestrebt, das Schriftbild in ihrem Medium klar und sauber zu halten. Man erspare dem Redakteur besser die Diskussion um spezielle Schreibweisen und respektiere die Schriftsetzung des Hauses. Meist wird die fachgerecht erstellte Presseinformation im Wortlaut 1:1 veröffentlicht. Manchmal formuliert sie der Redakteur um, damit sie zum Stil des Hauses passt. Man

darf Wünsche formulieren, aber man hat keinerlei Rechte gegenüber Journalisten. Die sind und bleiben in ihrer Berichterstattung frei und wollen ihre Souveränität behalten. Das sollte man sich immer vor Augen führen. Alles hängt von ihrem Goodwill ab. Am besten beeinflusst man die Berichterstattung mit einer professionellen Vorbereitung und einem persönlichen, freundschaftlichen Draht.

Manche PR-Profis verfassen ihre Presseinformationen in verschiedenen Längen. Der Redakteur kann nun die passende Länge wählen. Das ist Pressearbeit mit Service! Fast immer hilft das Nachfassen in der Redaktion. Mit einem Anruf erinnert man ihn ggf. oder bedankt sich einfach für die Zusammenarbeit. Es kann klug sein, den Journalisten auch mal ins Vertrauen zu ziehen. Das geschieht mit Hintergrundinformationen, jedoch verbunden mit der Bitte, diese Informationen aus bestimmten Erwägungen vorerst nicht zu veröffentlichen. Das wird immer respektiert. Das PR-Spiel auf dieser Ebene hat mehr mit Arbeit zu tun als mit Genie. Wenn ein PR-Agent seine Informationen nicht veröffentlicht bekommt, fehlt es ihm meist am persönlichen Einsatz, an passgenauer Vorbereitung und einem positiven Image als guter Werbekunde.

Es sollte wohl noch erwähnt werden, dass es nirgendwo auf der Welt eine vergleichbare Vielfalt an Fachmedien gibt wie in Deutschland. Der Werbe- oder PR-Profi steht im deutschsprachigen Raum tatsächlich vor dem Luxusproblem der richtigen Auswahl. Vor allem dann, wenn es, wie im B2B üblich, nur begrenzte Budgets gibt. Wenn es das Budget zulässt, sollten mindestens die beiden wichtigsten Leitmedien der Branche ausgewählt werden. Die Mediaplanung richtet sich nach Reichweiten, Überschneidungen der Zielgruppen und nach Branchen-Events. Mittlerweile sind alle Medienhäuser auf den sozialen Medien präsent. Auch das vergrößert massiv die Reichweite der eigenen Aktivitäten. Sie haben eigene Newsletter-Abonnenten, eigene „Communities“, die perfekt zur eigenen Zielgruppe passen. Hier muss der PR-Profi auswählen und einen passenden Kommunikationsmix erarbeiten.

In den meisten Fällen bieten diese Fachtitel auch Kommunikationspakete an, die On- und Offline-Publikationen systematisch integrieren. Die EW-Mediengruppe aus Offenbach und die Vogel Communications Group aus Würzburg zählen zu den führenden Anbietern von B2B-Kommunikation für Elektrotechnik, Maschinenbau, Industrie und einiges mehr. Die Springer-Fachmedien, ein Teil der Springer Nature Gruppe, bieten eine breite Palette von Fachpublikationen die Werkstoffindustrie, Motortechnik, Schwerindustrie, Digitalisierung, Wirtschaft und Recht. Weitere Beispiele: Die Hüthig-Gruppe legt ihren Schwerpunkt auf die B2B-Kommunikation in der Gebäudetechnik.

Die Konradin Mediengruppe bietet der technischen Industrie 15 Fachzeitschriften in den Bereichen Chemie, Pharmazie, Elektrotechnik, Automation oder Prozesstechnik. Die WEKA Fachmedien GmbH bietet crossmediale Publikationen für die Zielmärkte Elektronik, Automation, Energietechnik, Elektrohandwerk sowie Informations- und Kommunikationstechnik. Der HUSS-VERLAG ist ein auf B2B spezialisierter Verlag mit Fachzeitschriften für Gebäudetechnik, Elektrotechnik, Logistik, Automotive, Transport, Flottenmanagement u. v. m. Und das sind nur einige der wichtigsten Fachverlage.

Der PR-Manager sucht sich aus diesem gewaltigen Angebot einen optimalen Mix von Fachtiteln on- und offline aus. Fast alle dieser Fachmedien bieten ihren Abonnenten regelmäßige, sehr fachspezifische Newsletter. Das ist eine sehr wirksame Alternative, wenn der eigene E-Mail-Verteiler nicht groß genug ist oder nicht den Datenschutzrichtlinien der DSGVO entspricht. Der eigene Aufbau einer umfangreichen und DSGVO-konformen Datenbank ist aufwendig, zeitintensiv und teuer. Die schnelle Lösung greift auf die Datenbanken der Fach-Medien zurück. Diese sind aktuell und rechtssicher. Hier sind sowohl bezahlte als auch redaktionelle Beiträge möglich.

Redaktionelle Beiträge in renommierten Fachmedien genießen ein sehr hohes Vertrauen. Sie stammen von Medienprofis, die komplexe Inhalte einordnen und glaubwürdig vermitteln. Diese Glaubwürdigkeit strahlt auf das Unternehmen ab – und stärkt seine mentale Verfügbarkeit. Und sie erhöhen die Autorität der Marke auf dem Weg zur Thought-Leadership. Genau deshalb bleibt Pressearbeit ein zentraler Baustein im B2B-Marketing. Doch Sichtbarkeit entsteht nicht nur digital. Wer langfristig wirken will, muss auch im Print präsent sein. Gedruckte Medien leisten hier einen wertvollen Beitrag. Wie genau – das zeigt das nächste Kapitel.

„Ich denke mir wie viel es nützt; denn, was man schwarz auf weiß besitzt, kann man getrost nach Hause tragen.“

Johann Wolfgang Goethe

Gedruckte Medien bleiben wichtig

Sehr weit verbreitet ist heutzutage die Ansicht, dass gedruckte Fachmagazine und längere Texte durch Internet und Digitalisierung kaum noch gelesen werden. In den meisten Fällen allerdings schließt man dabei von sich selbst auf das Verhalten anderer. Ein typischer Amateurfehler im Marketing, mit fatalen Konsequenzen.

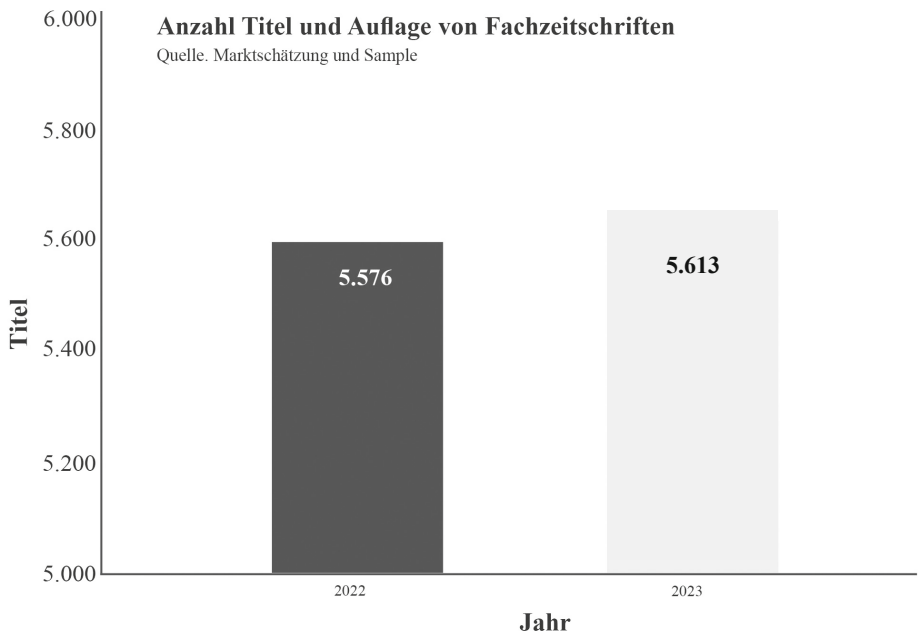
Mit diesem verhärteten Glaubenssystem berauben Verantwortliche sich selbst und ihrem Unternehmen um einen glaubwürdigen Kommunikationskanal. Das ist besonders dramatisch deshalb, weil sich die digitale Medienlandschaft immer weiter fragmentiert. Dadurch wird es für Marketing-Manager immer schwieriger – und teurer – einen gut ausbalancierten Kommunikationsmix zur maximalen Abdeckung in den Medien zu finden. Die Lösung ist die Kombination beider Welten.

Digitalmedien sind flexibel und schnell. Printmedien stehen für Beständigkeit und Tiefe und sie fragmentieren sich nicht ständig! Mit ihrer gleichbleibend hohen Beliebtheit bleiben sie souverän wie ein Fels in der medialen Marketing-Brandung und trotzen tapfer dem digitalen Ansturm. Gedruckte Medien stehen vor großen Herausforderungen. Im Jahr 2023 verzeichnete der Print-Bereich einen Rückgang der Werbeerträge um 72 Millionen Euro. Das erscheint zunächst viel. Doch die Schlussfolgerung, dass sich Kooperationen mit Fachmagazinen und Investition in gedruckte Anzeigenwerbung nicht mehr lohnen, erscheint in einem Geschäft mit 3,47 Mrd. Euro Umsatz mehr als naiv. Der Rückgang bei den Werbeerträgen im Printbereich kann nicht abgestritten werden, dennoch spiegelt er nicht die Auswirkungen der Digitalisierung wider. Der Rückgang ist zu einem großen Teil auf einen fatalen Irrglauben in den Führungsetagen zurückzuführen, der Unternehmen massive Schäden zufügt, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Positiv betrachtet bietet dieser Irrglauben aufgeklärten Unternehmen enorme Gewinnchancen. Wenn alle blind in digitale, aber flüchtige Werbekanäle investieren, eröffnet das dem klugen Strategen viele unbesetzte Räume in den Printmedien, die

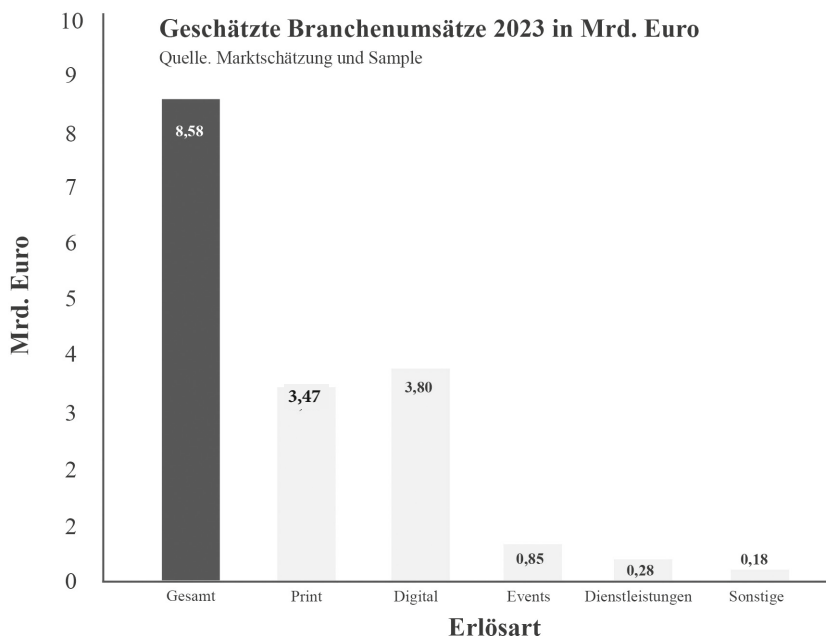
nach wie vor stark wirken. Nach zwei Jahren des Rückgangs stieg die Zahl der Print-Fachzeitschriften sogar wieder von 5.576 im Jahr 2022 auf 5.613 im Jahr 2023. Die Studien wurden von der Leseranalyse Entscheidungsträger (LAE) durchgeführt, die ein Zusammenschluss führender deutschen Fachmedienhäusern und Verlagen ist. Diese Organisation untersucht das Informations- und Mediennutzungsverhalten von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Verwaltung. Natürlich kann man nun unterstellen, dass es sich bei diesen Statistiken von Fachmedien für Fachmedien um eine Form des Pro-Domo handelt, das mit geschönten Daten eigenen Interessen dienen will.

Dagegen spricht jedoch, dass Fachmedien ihre nach wie vor hohen Umsätze sowohl mit digitalen als auch mit gedruckten Medien machen. Sie müssen sich nicht für Printmedien starkmachen, wenn sie das gleiche Geld - oder mehr - mit digitalen Medien verdienen. Die LAE will mit objektiven Daten möglichst zielgerichtete Werbestrategien speziell für B2B-Unternehmen fördern. Für die repräsentative Sonderauswertung wurden im Jahr 2024 exakt 1.214 Entscheidungsträger befragt. Das ist eine repräsentative Grundgesamtheit.



Quelle: Studie Leseranalyse Entscheidungsträger (LAE) 2024

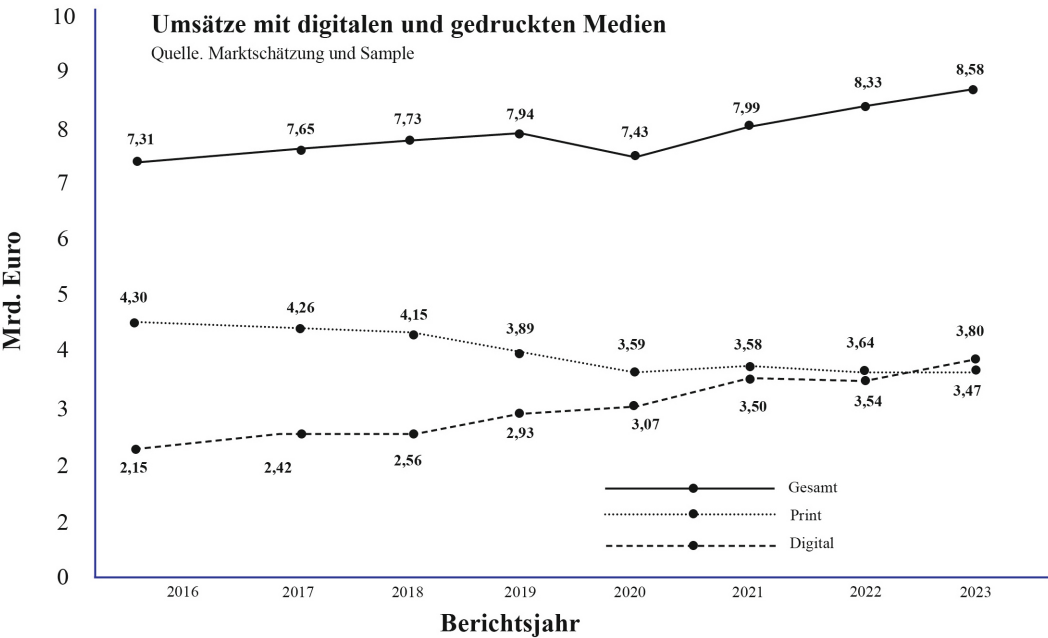
Mit über 5.500 Fachtiteln allein in Deutschland bilden Fachmagazine eine Milliardenindustrie, die, wenn man dem verhärteten Glaubenssystem im industriellen B2B Glauben schenkt, eigentlich nicht mehr existieren dürfte. Deutsche Fachmedien erwirtschafteten im Jahr 2023 einen Gesamtumsatz von 8,58 Mrd. Euro. Auf den Digitalbereich entfielen dabei 3,80 Mrd. Euro. Auf den Printbereich entfielen 3,47 Mrd. Euro (!) Gedruckte Medien stellen also etwa die Hälfte der Umsätze in den Fachmedien.



Quelle: Studie Leseranalyse Entscheidungsträger (LAE) 2024

Die Nutzung gedruckter Fachmedien bleibt konstant hoch. Fachzeitschriften bieten nach wie vor eine tiefgehende und verlässliche Informationsquelle von professioneller Stelle, die von ihren digitalen Pendants nie ersetzt werden kann. Richtig ist: Fachmagazine ergänzen mit Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Lesefreundlichkeit und Beständigkeit die schnelllebigen und flüchtigen digitalen Angebote, die oft genug sehr laienhaft erstellt sind. Die Kombination aus gedruckten und digitalen Medien bietet umfassende Informationen und verstärkt sich gegenseitig. Die Erfindung der Videokassette hat in den 80er-Jahren nicht zu sterbenden Kinos geführt, obwohl das überall prophezeit wurde. Kinos gibt es noch heute und haben sogar Netflix und Amazon

Prime überlebt. Der Amazon-Kindle hat nicht das gedruckte Buch ersetzt, wie man das seinerzeit überall annahm. Amazon setzt zwar dem Einzelhandel schwer zu, aber Online-Käufe werden den Buchhandel nicht vollständig ersetzen. Auch selbstfahrende Autos werden den Autofahrer nicht abschaffen. Es gibt viele Menschen, vielleicht sogar die überwiegende Mehrheit, die das selbstbestimmte Fahren mit einem schnittigen Auto genauso lieben wie die konzentrierte Lektüre eines gedruckten Fachmagazins in einer ruhigen Minute auf dem Sofa. Disruptive Technologien richten die Märkte vielfach neu aus, aber am Ende kommt es so gut wie zu einem konsequenten Sowohl-als-auch. Um den Wert gedruckter Fachmedien wieder in den Vordergrund zu rücken, ist es notwendig, das Bewusstsein für ihre anhaltende Relevanz zu schärfen. Unternehmen aus dem industriellen B2B müssen erkennen, dass ihnen ihre Präsenzen in gedruckten Fachmedien eine unersetzbare Bühne und viele kreative Räume für ihre meist sehr erklärungsbedürftigen Produkte bieten.

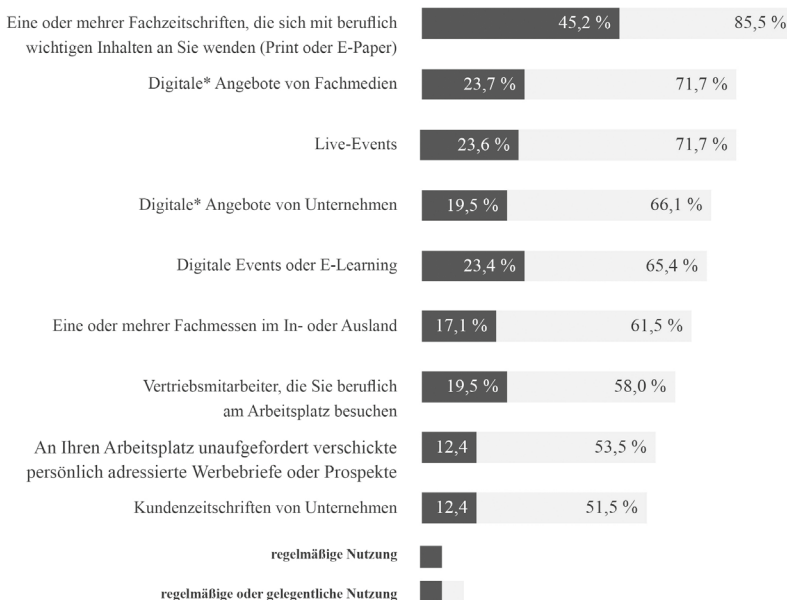


Quelle: Studie Leseranalyse Entscheidungsträger (LAE) 2024

Die Grafik der LAE veranschaulicht, dass gedruckte Fachmedien, der digitalen Revolution zum Trotz, weiterhin eine bedeutende Rolle auf einem konstanten Niveau spielen. Die hohe Glaubwürdigkeit von Qualitätsjournalismus mag wohl die wesentliche

Ursache sein. Gedruckte Fachzeitschriften bieten tiefgehende und dauerhafte Informationen, verfasst oder geprüft von gut ausgebildeten Redakteuren aus verlässlichen Quellen. Fachmagazine punkten enorm mit ihrer physischen Präsenz im dreidimensionalen Raum. Magazine oder Bücher kann man überall mitnehmen. Sie sind unabhängig von der Stromversorgung und einem vollen Akku. Man wird nicht von Pop-Ups genervt oder von eingehende Nachrichten abgelenkt. Man kann sich darin Notizen machen, eine Seite sogar herausreißen oder sie schön verpackt verschenken. Dem können die flüchtigen digitalen Medien mit Informationen aus oft zweifelhafter Herkunft nichts entgegenstellen. Redaktionelle Inhalte aus der Fachpresse sind maximal glaubwürdig. Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit spielen gerade im beruflichen Kontext eine besonders wichtige Rolle. Das werden auch die Millennials bald feststellen, denen man eine totale Abkehr von gedruckten Medien unterstellt. Die Fachpresse wird auch bei diesen künftigen Entscheidungsträgern ihre Stellung, als die am häufigsten genutzte Informationsquelle behaupten. Sie wird auch weiterhin Websites, Social-Media-Kanäle, Newsletter, Apps, Podcasts und Webcasts auf ihre Plätze verweisen.

Nutzung von Informationsquellen durch Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung



LAE 2024 - Sonderauswertung Fachpresse Copyright Verein Deutsche Fachpresse 2024
Mit freundlicher Unterstützung der Fachvertretung Fachmedien im MVFP

* Webseiten, soziale Medien, Newsletter, Apps, Podcasts, Webcasts

Analoge und digitale Kanäle befriedigen verschiedene Bedürfnisse. Fachzeitschriften bieten Informationen in der Tiefe. Digitaler Content bleibt meist auf einer Oberfläche, die Spezialisten selten ausreichend befriedigt. Die Stärke der sozialen Netzwerke ist die Kommunikation und der Austausch, nicht das Vermitteln von Wissen. Zwar weisen sie auf interessante Themen hin, liefern jedoch selten Details. Daher bleibt die Fachzeitschrift auch in Zukunft eine wichtige Informationsquelle für Entscheider im B2B.

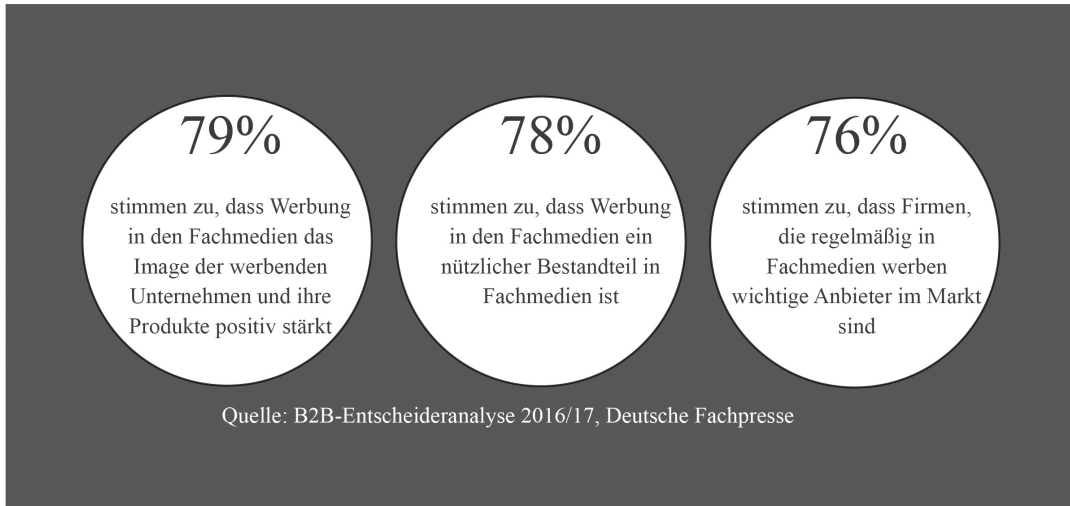
Klassische Werbung im B2B wirkt schneller als im B2C

Das wirkt sich auch auf die Werbung in diesen Medien aus. Generell kann man sagen, dass Werbung im B2B nicht der gleichen Ablehnung wie in der Endkonsumentenwerbung unterliegt. Im Gegenteil: Werbung in der Fachzeitschrift wird sogar als wichtiger Teil wahrgenommen. Grundsätzlich darf man dem Publikum von B2B-Werbung mehr Aufmerksamkeit als im B2C unterstellen.

Man spricht in diesem Zusammenhang von „High Involvement“. Die Rezipientinnen sind interessiert und konzentriert, wenn sie Fachmedien lesen. Im B2C dagegen hat man es, außer zum Beispiel bei teuren Luxusgütern wie Autos oder Möbel, überwiegend mit „Low-Involvement-Produkten“ zu tun. Vom High-Involvement der Zielgruppen profitieren selbstredend die Werbeanzeigen. Zwar steht B2B-Werbung deutlich weniger unter dem Druck, mit kreativen Ideen oder starken Reizen Aufmerksamkeit zu erregen. Das darf man aber nicht so auslegen, dass man nun doch B2B-Anzeigen mit Produktdetails überfrachten darf, weil wir inzwischen durch die 95-5-Regel von Prof. John Dawes wissen: Die Käufer sind nicht kaufbereit!

Im B2B ist die Awareness deutlich höher

Das bedeutet: Durch das hohe Involvement kommt es im B2B zu einer deutlich stärkeren „Awareness“ von Anzeigen. Diese Awareness kann mit strategischer Kreativität noch deutlich gesteigert werden. Mit deutlich weniger Werbegeldern entstehen deutlich mehr Engramme in deutlich mehr Gehirnen von Mitentscheidern. Im B2B lässt sich mithilfe von gedruckten Fachmagazinen mit deutlich weniger Budget deutlich schneller eine Qualitätsmarke aufbauen. Hoffentlich wird das jetzt mit aller Deutlichkeit deutlich. Ist das noch nicht deutlich genug? B2B-Werbung im Print genießt deutlich mehr Aufmerksamkeit als im B2C. Das belegt das LAE- Entscheider-Panel mit einer repräsentativen Grundgesamtheit aus mehr als 700 Teilnehmern. Man stellte die Frage nach der Bedeutung von Werbung. 78 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Werbung in Fachmedien nützlich ist. Dieses Ergebnis bestätigt: B2B-Werbung hat eine hohe Akzeptanz und ist als nützliche Informationsquelle geschätzt.



Ein Nutzen, eine Botschaft

Mentale Verfügbarkeit für die Marke über alle verfügbare Medien herzustellen ist deutlich wichtiger als das „Erklären“ von Produkten. Der Schwerpunkt bei der Gestaltung muss auf einer singulären Markenbotschaft in der Hauptüberschrift liegen, die in maximal zwei Sekunden das Wesentliche auf den Punkt bringt und das Interesse trigert. Die kognitive Belastung für den Rezipienten muss dabei so gering wie möglich sein. Eine Überfrachtung mit Botschaften wirkt kontraproduktiv. Die Wichtigkeit des Fließtextes in Werbeanzeigen ist zweitrangig, da er selten konzentriert gelesen wird. Aber wenn er gelesen wird, muss er die kommunikative Spannung zwischen Überschrift und dem Bild zur Entladung bringen. Das erzeugt zusätzliche Energie, zusätzliche Kommunikationsleistung.

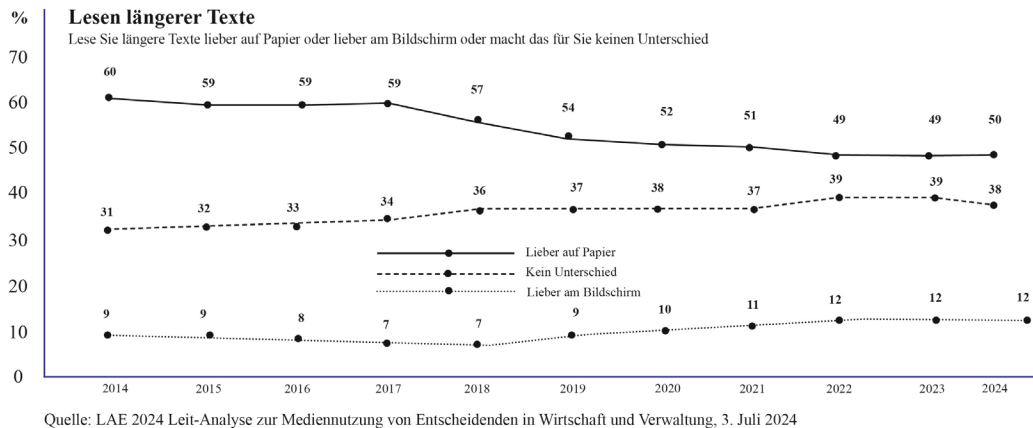
Bei simplen Produktabbildungen muss die Überschrift eine wichtige Eigenschaft des Produktes auf eine Metaebene kreativ aufnehmen und ihn unbeantwortet in den Raum stellen. Das erzeugt vollautomatisch „Attention“ und „Interest“ (AIDA). Der Fließtext löst dieses Zusammenspiel mit der Antwort auf. Ein Beispiel: Das Bild zeigt eine übliche Biegemaschine. Überschrift: „Biegt Sie in Sicherheit“. Der Fließtext klärt nun in wenigen Worten über den Aspekt „Sicherheit“ bei Biegemaschinen auf. Dieses Spiel funktioniert auch umgekehrt. Ein starkes, ungewöhnliches Bild erzeugt eine kommunikative Spannung mit einer informierenden Headline. Damit unterstützt die Anzeige die Positionierung der Marke, wenn diese den Aspekt „Sicherheit“ für sich belegen will.

Das wirkt ebenfalls stark. Auch die Größe der Anzeige spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Fachmedienverlage führen regelmäßig sogenannte Copytests für ihre Inserenten durch. Dabei werden Leser nach dem Konsum eines Magazins umgesteuert und gesteuert nach den Werbeanzeigen befragt. Diese Anzeige für Biegemaschinen erhielt mit Sicherheit Bestwerte unter den Lesern, weil sie das Einerlei und amateurhafte Mittelmaß in den Fachmedien deutlich übertrifft. Und das nur mit etwas mehr Kreativität.

Der Copytest ist ein besonderer Service der Verlage. Seine Resultate werden Verlagskunden meist kostenlos zur Verfügung gestellt. Aus der Erfahrung in vielen Jahren mit Abertausenden Anzeigen haben sich verlässliche Erkenntnisse herauskristallisiert. So wurde unter anderem eine deutliche Korrelation zwischen Erinnerung und Größe der Anzeige erkennbar. Je größer die Anzeige, desto intensiver die Wahrnehmung und damit die Erinnerung. Zudem widerlegen Copytests regelmäßig sicher geglaubte Stereotypen: Die oft gehörte Ansicht, dass Anzeigen stets auf der rechten Doppelseite zu stehen haben, ist ein Mythos und ist nicht bestätigt. Widerlegt ist auch die Befürchtung, dass Anzeigen im Heft hinten schlechter wahrgenommen und erinnert werden. Werbung auf teuren Umschlagseiten hat Vorteile gegenüber dem Innenteil, jedoch sind diese geringer als angenommen. Die einzig eindeutige Erkenntnis: Größe sticht die Platzierung.

Auch lange Texte werden gelesen

Viel zu oft wird behauptet, dass niemand mehr lange Texte lesen will. Mit Sicherheit will niemand lange Texte lesen, die von Ingenieuren und Technikern im Fachjargon geschrieben werden. Das Schreiben von lesenswerten Texten ist ein Handwerk, das ihnen in ihren Fachbereichen während der Ausbildung nicht vermittelt wird. Aber lange Texte sind gerade im industriellen B2B ein notwendiges Kommunikationsinstrument. Zunächst sind sie die einzige Möglichkeit, komplizierte Zusammenhänge, sowohl technische und wirtschaftliche als auch regulatorische, vollständig in allen gebotenen Details zu beschreiben. Dadurch überzeugen Unternehmen Industrie-Kunden, die selbst noch keine Erfahrung mit den Produkten gemacht haben.



Lange Texte mit einladender Überschrift, mit einem Nutzenversprechen, mit einem strukturierten Aufbau und einer klaren Sprache finden immer genügend Leser. Als publizierte Fachberichte sind mit ihrer raumgreifenden Präsenz in den Fachmagazinen, im Verbund mit starken Überschriften, sprechenden Zwischenüberschriften, Grafiken und Bildern sehr wertvoll bei der Herstellung von mentaler Verfügbarkeit – auch wenn die Texte selbst nicht Zeile für Zeile gelesen werden. Es zählt allein die raumgreifenden Präsenz in den Medien.

Die Werbewirkung von Fachberichten ist vergleichbar wertvoll wie die der Anzeigenwerbung. Werden die Fachberichte gelesen, sind sie ein wichtiger Baustein für den Aufbau von Thought-Leadership. Als Whitepaper wecken sie Neugier auf ihre tiefgehenden Inhalte und sind somit ein wertvoller Anlass zur Herstellung von Leads.

Im Web 3.0 sind lange Texte wichtig für die organische Suchmaschinenoptimierung (SEO). Suchmaschinen bevorzugen umfassende, gut strukturierte Inhalte, die einen Mehrwert bieten. Mit ihren Algorithmen ziehen sie über die Akzeptanz im Web 3.0 Rückschlüsse auf ihre Qualität. Sind Texte gut geschrieben, erkennen Maschinen Leser mit langen Verweildauern.

Mit mehr Sichtbarkeit und Reichweite vergrößern lange Texte die Entität des Unternehmens im Web 3.0. Entitäten im Web 3.0 sind vergleichbar mit den Engrammen im menschlichen Gehirn. Sie verknüpfen sich mit der Zeit dauerhaft zu immer größeren Netzwerken und vergrößern die Entität der Marke sowohl im Netz als auch

die Engramme in den Gehirnen. Jeder hochwertige Text erhöht die Autorität einer Marke. Dies erhöht die Relevanz für SEO-Aktivitäten, da Suchmaschinen Inhalte von etablierten Quellen bevorzugen. Mit langen Texten hinterlassen Unternehmen einen kompetenten und vertrauenswürdigen Eindruck im industriellen B2B. In allen Branchen lesen die Menschen längere Texte deutlich lieber auf gedrucktem Papier als auf Bildschirmen.

Lesen längerer Texte

Lese Sie längere Texte lieber auf Papier oder lieber am Bildschirm oder macht das für Sie keinen Unterschied?

	Gesamt	Selbstständige	Freie Berufe	Leitende Angestellte	Beamte
Basis %	100	100	100	100	100
Lieber auf Papier	50	52	50	47	62
Lieber am Bildschirm	12	7	7	15	10
Macht keine n Unterschied	38	41	42	38	28

Quelle: LAE 2024 Leit-Analyse zur Mediennutzung von Entscheidenden in Wirtschaft und Verwaltung, 3. Juli 2024

Die Kombination beider Welten – Texte gedruckt für Tiefe und Authentizität und digitalisiert für Flexibilität und Schnelligkeit – ist eine kluge Strategie, die den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Menschen Rechnung trägt. Lange, gut geschriebene Texte schaffen Vertrauen – digital wie analog. Während digitale Inhalte im Strom des Alltäglichen untergehen, entfalten gedruckte Formate eine andere Wirkung: Sie schaffen Aufmerksamkeit, Seriosität und Präsenz. Genau hier liegt die große Chance klassischer Werbebriefe.

In einer Zeit, in der E-Mails im Spam-Ordner enden oder als lästig komplett ignoriert werden, kann ein wertiger Brief, von Kaufmann zu Kaufmann, mit einer „blauen“ Unterschrift, auf Augenhöhe überraschen, überzeugen – und wirken. Warum die Rückkehr gedruckter Direktkommunikation kein nostalgischer Reflex, sondern eine strategische Entscheidung ist, zeigt das nächste Kapitel.

*„Briefe sind im Grunde nichts anderes als Hände,
die sich einander strecken.“*

Hermann Hesse

Die Rückkehr der gedruckten Werbebriefe

Seit der Erfindung der E-Mail sind physische Briefe an Bestands- oder Neukunden fast vollständig aus dem Blickfeld der Marketingverantwortlichen geraten. Doch diese Entwicklung bietet Unternehmen eine weitere riesige Chance: Da kaum noch Werbebriefe per Post verschickt werden, fallen die wenigen, die weiterhin versendet werden, besonders stark auf. Durch ihre Seltenheit gewinnen sie wieder ihre Strahlkraft zurück.

Die Haptik, die Fähigkeit des Menschen, seine Umwelt über Haut und Hände zu fühlen, hat sich über Jahrmillionen evolutionär entwickelt. Sie spielt eine zentrale Rolle in seiner sensorischen Wahrnehmung. Der Verzicht auf Papier als Informationsträger in der Marketing-Kommunikation bedeutet den Verlust eines wichtigen Sinnesreizes. Haptische Erlebnisse verstärken Botschaften, schaffen emotionale Verbindungen und bleiben länger im Gedächtnis. Ohne diesen sensorischen Kontakt wird die Wirkung von Kommunikation reduziert. Ein schwerer Fehler in einer Welt, die von Sinnesindrücken lebt.

Werbefbriefe von Qualitätsmarken stechen aus der Flut von E-Mails der Pseudomarken hervor – und legen sich physikalisch präsent direkt auf den Schreibtisch des B2B-Kunden. Dort genießt er sofort die volle Aufmerksamkeit des Empfängers. Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem B2C im Jahr 2024 bescheinigen: Persönlich adressierte Briefe wirken. Die „CMC-Print-Mailing-Studie 2024“ (CMC, 2024), in Zusammenarbeit mit der Deutschen Post belegt, dass personalisierte Briefe den Traffic gerade auf Online-Shops deutlich steigern. Im Durchschnitt besuchen 14 Prozent der Empfänger nach Erhalt eines physischen Werbefbriefs den beworbenen Online-Shop. Dieser Effekt wird auf die physische Natur des Briefes zurückgeführt, da er mehr Aufmerksamkeit und emotionale Bindung erzeugt als eine E-Mail. Die CMC-Print-Mailing-Studie 2024 bietet tiefgehende Einblicke in die Effizienz postalischer Werbesendungen. Sie fokussiert sich auf die Aktivierung von Bestandskunden bei Online-Shops und beleuchtet verschiedene relevante Schwerpunkte. Die Studie liefert dabei wertvolle Kennzahlen

zur Werbewirkung von Print-Mailings. Es ist voranzustellen, dass sich diese Studie ausschließlich auf das B2C-Marketing bezieht. Allerdings liefert sie wertvolle Einblicke in die generelle Wirkung von Print-Mailings, aus denen sich wertvolle Rückschlüsse für das B2B-Marketing ziehen lassen. Zudem untersucht die Studie ausschließlich Firmen mit Online-Shops, die auch bei vielen Unternehmen im B2B eine wichtige Rolle spielen. Durch 45 beteiligte Online-Händler wurden 1.151.882 gedruckte Werbebriefe an ihre Kunden verschickt. Pro Shop lag die maximale Auflage bei 50.000 Exemplaren. Trotz der zurückhaltenden Kaufbereitschaft der Konsumenten zeigen die Ergebnisse: Print-Mailings sind und bleiben ein äußerst wirkungsvolles Marketinginstrument.

Werbebriefe wirken

Die durchschnittliche Conversion-Rate (CVR) lag bei 4,3 Prozent. Und das im B2C! Im B2B ist die Awareness weit höher. Zudem zeigte sich, dass Kunden, die ein Print-Mailing erhielten, bei ihrer nächsten Bestellung durchschnittlich zehn Prozent mehr ausgaben als zuvor. Die Rentabilität dieser Werbemaßnahme unterstreicht der hohe Return on Advertising Spend (ROAS) von 872 Prozent! Jeder investierte Euro generierte 8,72 Euro Umsatz bei einem durchschnittlichen Warenkorbwert von 94 Euro (vor Retouren). Auch junge Zielgruppen schätzen das Format des Print-Mailings, wie die Altersstruktur-Analyse der Studie zeigt. Besonders stark beeinflussen Gutscheine die Kaufentscheidung. Durch ihre zeitliche Begrenzung und die Einlösungsvorgaben steigern sie die CVR um bis zu 80 Prozent im Vergleich zu Mailings ohne Gutscheine. Über den gesamten Untersuchungszeitraum von vier Monaten schneidet das unlimitierte Mailing jedoch am besten ab. Im Durchschnitt der Studie erreichen alle Mailings eine CVR von 4,3 Prozent. Verschickt an eine Datenbank mit 10.000 Adressen entspräche das 430 Reagierern. Das verdeutlicht:

- Mit 4,3 Prozent CVR sind Print-Mailings ein sehr wirkungsvolles Werbemittel für die Bestandskundenpflege von Online-Shops
- Junge Zielgruppen reagieren ähnlich positiv auf Print-Mailings wie ältere
- Mit einem „Return on Advertising Spend“ (ROAS) von 872 Prozent erzielte jeder Euro einen Umsatz von 8,72 Euro bei einem durchschnittlichen Warenkorbwert von 94 Euro

Quelle: „CMC-Print-Mailing-Studie 2024“

Einige Online-Shops verdreifachten ihre Conversion-Rate durch den Einsatz von Gutscheinen. 51 Prozent der Bestellungen durch Werbebriefe erfolgten erst fünf Wochen oder später nach dem Versand. Durch die Integration von E-Mail-Erinnerungen konnte die Conversion-Rate weiter gesteigert werden.

Werbebriefe sind mindestens so ökologisch wie E-Mails

An dieser Stelle werfen Print-Skeptiker regelmäßig ein, dass der Papierverbrauch nicht umweltverträglich sei. Doch diesem Argument fehlt die ganzheitliche Perspektive. Auch elektronische Medien verbrauchen enorme Mengen an Energie und stoßen beträchtliche Mengen CO₂ aus. Serverfarmen, die rund um die Uhr laufen, benötigen riesige Energiemengen, und die ständige Produktion von Hardware hat massive ökologische Auswirkungen. Das Printmailing, wie auch alle anderen gedruckten Medien, steht für Qualität und Exklusivität. Hochwertiges Papier, ein ansprechendes Layout und eine sorgfältige Gestaltung transportieren die Botschaft, dass die Marke großen Wert auf Details und hochwertige Produkte legt. Zudem ist die Recycling-Quote in Deutschland mit 82 Prozent sehr hoch (Umweltbundesamt, 2024).

Der physische Aspekt des Briefes, seine die Haptik, schafft Nähe und Aufmerksamkeit. Die Qualitätsmarke fühlt sich persönlich und greifbar an. Das stärkt ihre emotionale Bindung zum Kunden. Durch die gezielte Themenauswahl, den Schreibstil und die Bildsprache wird die Positionierung der Marke verdeutlicht: Ob es um Innovation, Tradition, Nachhaltigkeit oder Lifestyle geht – Werbebriefe oder Kundenmagazine unterstreichen diese Werte und geben der Marke Tiefe.

Das Gedenken an Prof. Siegfried Vögele

Prof. Siegfried Vögele gilt als der bedeutendste Pionier im Bereich des Direkt- bzw. Dialog-Marketings im deutschsprachigen Raum. In den 1990er-Jahren schuf er die wesentlichen Grundlagen in Praxis und Theorie für dieses inzwischen fast vergessene Kommunikationsinstrument. Sein Werk hat die Art und Weise dieser wichtigen Kommunikationsdisziplin geprägt. Er stellte die psychologischen und emotionalen Aspekte der Kundenansprache in den Mittelpunkt. In seinem Buch „99 Erfolgsregeln für Direktmarketing“ (Prof. Vögele, 1995) publizierte er seine Methoden, mit denen Werbebriefe maximale Wirkung entfalten. Nach Vögele geht es um das Herstellen echter Beziehungspflege zwischen Unternehmen und Kunden. Der Kunde soll sich nicht als passiver Empfänger fühlen, sondern ein Partner im Dialog auf Augenhöhe sein. Das

kommt in einem persönlichen Geschäftsbrief, sozusagen von Kaufmann zu Kaufmann, zum Ausdruck. Je persönlicher er gehalten erscheint, desto besser wirkt er. Ein erfolgreiches Anschreiben muss psychologische Prinzipien und Strukturmerkmale befolgen.

Das zentrale Prinzip in Vögeles Herangehensweise war die dialogische Struktur von Werbebriefen. Zudem sollte sich ein Werbebrief so nah wie möglich an einem echten Brief zwischen zwei Individuen orientieren. Je ähnlicher, desto besser. Ein erfolgreicher Brief simuliert ein echtes Verkaufsgespräch (Prof. Vögele, 1995). Jeder Abschnitt des Briefes wirft beim Leser eine Frage auf und liefert gleichzeitig die Antwort. So entsteht ein Gefühl der aktiven Teilnahme. Der Verkäufer führt den Kunden systematisch vom ersten Aufeinandertreffen bis zur Kaufentscheidung. Der Kunde stellt dabei Fragen und erwartet überzeugende Antworten. Ein erfahrener Verkäufer geht jedoch nicht sofort auf jede Frage ein, besonders wenn sie vorzeitig gestellt wird. Stattdessen verzögert er die Antwort bewusst und gibt sie erst am Ende des Gespräches. Er beantwortet Fragen, die der Kunde noch gar nicht ausgesprochen hat. Er antizipiert sie aufgrund seiner Erfahrung.

Viele kleine Jas erzeugen das große Ja

Diese unausgesprochenen Fragen tauchen in jedem Verkaufsprozess auf. So auch in einem Werbebrief. Während des Gesprächs signalisiert der Kunde mit vielen kleinen Jas seine Zustimmung. Diese positiven Reaktionen bezeichnet Vögele als Kaufsignale oder Verstärker. Der Werbebrief beantwortet diese unausgesprochenen Fragen. Je mehr kleine Jas der Kunde signalisiert, desto näher kommt der Verkäufer seinem Ziel, dem großen Ja – dem Kauf.

Gleichzeitig gibt es auch kleine Widerstände, die kleinen Neins. Sie dienen als Filter und zeigen, dass der Kunde noch nicht vollständig überzeugt ist. Ein guter Verkäufer antizipiert auch diese und passt seine Argumentation entsprechend an. Ein wesentliches Element von Vögeles Theorie war die Analyse des Blickverlaufs der Leser mit speziell konstruierten Kopfkameras. Es zeigte sich, dass alle Empfänger eines Briefes ähnlichen Lesegewohnheiten folgen. Diese entscheiden maßgeblich, ob sie auf das Schreiben reagieren oder nicht. Man fand heraus, dass sich die Augen auf sogenannte Haltepunkte konzentrieren. Diese müssen die richtigen Informationen in der richtigen Reihenfolge enthalten (Prof. Vögele, 1995).

- **Der Einstieg**

Die ersten Worte des Briefes müssen sofort Interesse wecken und den Leser ansprechen.

- **Hervorgehobene Elemente**

Fettgedruckte oder farblich abgesetzte Passagen sind Haltepunkte und ziehen die Aufmerksamkeit auf sich, sind aber sehr sparsam einzusetzen.

- **Schlussstil**

Der Blick endet häufig bei der Aufforderung zur Handlung, weshalb man die Kernbotschaft und den nächsten Schritt mit einem und Call-to-Action klar formulieren muss.

Nach Vögele muss der Text so strukturiert sein, dass der Blickverlauf des Lesers über Haltepunkt durch den Brief geführt wird – von der Überschrift über Zwischenüberschriften, die richtige Reihenfolge der Argumente bis hin zur Handlungsaufforderung. Allerdings stellte er fest, dass diese Reihenfolge nicht linear erfolgt. Größte Aufmerksamkeit erhielt zum Beispiel das PS. Nach dem ersten Überfliegen beginnen etwa 90 Prozent der Menschen das Lesen beim PS.

Emotionaler Einstieg und persönliche Ansprache

Ein weiteres zentrales Element für die Wirksamkeit ist der emotionale Einstieg des Briefes. Vögele plädierte für einen persönlichen und emotionalen Einstieg. Das Anschreiben muss den Empfänger sofort ansprechen, um seine Aufmerksamkeit zu gewinnen. Dies geschieht zunächst durch Personalisierung mit der direkten Ansprache des Empfängers mit seinem Namen. Sofort muss für den Leser die Relevanz erkennbar sein. Der Leser muss in Sekundenbruchteilen erkennen, warum der Brief für ihn wichtig ist und welchen Nutzen er daraus ziehen kann (Whats in for me?).

Die Struktur des Anschreibens

Vögele entwickelte ein klar strukturiertes Format für den Aufbau eines wirksamen Anschreibens:

- **Anrede**

Die Grußformel muss den Empfänger nach aktuellen Regeln mit seinem Namen und Titel ansprechen.

- **Einleitung**

Der Einstieg kommt sofort zum Punkt. Er stellt eine Frage oder wirft ein Problem auf.

- **Hauptteil**

Im Hauptteil wird die Lösung präsentiert. Vorteile für den Leser müssen klar herausgestellt sein.

- **Call-to-Action**

Der Leser muss genau wissen, was er nun tun soll

- **Die Unterschrift**

Ein wichtiges Detail: Die Unterschrift sollte stets blau sein. Die blaue Farbe signalisiert eine persönliche Unterschrift, die dem Ideal eines persönlichen Briefes so nahe wie möglich kommt.

Emotion und Logik im Einklang

Eine gelungene Kombination aus emotionalen und logischen Argumenten ist entscheidend. Während emotionale Argumente den Leser auf einer persönlichen Ebene ansprechen und Vertrauen schaffen, liefern logische Argumente die Fakten und begründen die emotionale Ansprache. Ein erfolgreicher Brief muss diese beiden Ebenen bedienen, um zu überzeugen.

Der Einfluss von Vögele auf das digitale Marketing von heute

Vögeles Ansätze sind auch heute noch im Marketing relevant, insbesondere im E-Mail-Marketing und auf sozialen Medien. Seine Gesetzmäßigkeiten in der Wahrnehmung von Botschaften gelten auch hier 1:1. Zumindest sollte man davon ausgehen, dass Erkenntnisse in Bezug auf Blickverlauf am Display identischen Regeln folgen wie auf Briefpapier. Zudem bietet seine Forschung auch wertvolle Erkenntnisse im Aufbau von Kommunikationsmittel wie Werbeanzeigen, Fachberichten und Whitepaper. Seine Forschungen zum Blickverlauf und der dialogischen Struktur von Werbebriefen haben gezeigt, dass eine gut geplante Kommunikation den Empfänger gezielt durch den Text führt und ihn zu einer Handlung bewegt – ein Prinzip, das in der heutigen Zeit sowohl für physische als auch für digitale Werbebotschaften gilt.

Werbebriefe im B2B im unterschied zum B2C

Die Wirkmechanismen von Werbebriefen im B2C lassen sich selbstredend nicht eins zu eins auf die Anforderungen im B2B übertragen. Limitierungen, die den Kunden zu einer schnellen Kaufentscheidung drängen wollen – helfen hier nicht. Es ist paradox: Gerade die Marketing-Technokratie betont unablässig den Unterschied zwischen B2C- und B2B-Kommunikation, mit dem sie ihr Pseudomarketing rechtfertigen. Zugleich setzt sie unterschiedslos identische Kommunikationsmittel aus dem B2C wie Vorteilsangebote oder Rabatte ein, die im B2B keinerlei Wirkung zeigen. Während im

B2C Gutscheine und limitierte Angebote hervorragende Reaktionen und Ergebnisse erzielen, stellt das Dialogmarketing im B2B auf langfristige Beziehungen, Vertrauen und Expertise ab. Die Herausforderung besteht auch hier, eine nachhaltige Markenpräsenz zu etablieren. Man muss den Kunden regelmäßig an die Marke und deren Lösungskompetenz erinnern.

Geschäftsbeziehungen im B2B beruhen auf langfristigem Vertrauen

Das ist durchaus keine Binsenwahrheit. Denn im Dialogmarketing des industriellen B2Bs geht es nicht um schnellen, direkten Abverkauf, es geht um die Etablierung und Aufrechterhaltung von Vertrauen. Denn auch im Dialogmarketing spielt die 95-5-Regel von Prof. John Dawes die entscheidende Rolle. Diese besagt: Zu jedem gegebenen Zeitpunkt sind nur fünf Prozent der potenziellen Kunden kaufbereit – und kommen erst nach Monaten in den Buying-Centern zu einer Entscheidung. Statt kurzfristigen Verkaufsdruck aufzubauen, muss die B2B-Kommunikation langfristige Beziehungen und Vertrauen schaffen, um dann im – selbstbestimmten – Kaufprozess in Erinnerung zu sein. Nach Byron Sharp und seinem Prinzip der mentalen Verfügbarkeit muss eine Marke durch kontinuierliche Erinnerungen in den Köpfen der Kunden verankert bleiben. Die Herausforderung besteht also auch im Dialogmarketing darin, relevante und informative Inhalte zu liefern, die das Vertrauen stärken und den Kunden an die Marke binden, bis der Kaufzeitpunkt kommt. Der physikalische Werbebrief ist ein sehr intensiver Markenkontaktpunkt, ideal um mentale Verfügbarkeit herzustellen, aufrechtzuerhalten und tiefgreifende Expertise zu zeigen. Aber es ist natürlich nicht auszuschließen, dass es auch zu direkten Conversions kommt. Doch die liegen im Ein-Prozent-Bereich.

Print-Mailings sind grundsätzlich erlaubt

Ein weiterer Vorteil von Print-Mailings: Sie dürfen ohne Erlaubnis des Empfängers versendet werden. An dieser Stelle kann keine juristische Auskunft erteilt werden, aber der Hinweis, dass bei postalischen Briefen andere Gesetzmäßigkeit als bei einer E-Mail herrschen. Unternehmen können postalische Werbung also auch ohne vorherige Zustimmung nutzen, solange ein berechtigtes Interesse vorliegt und die Empfänger über ihr Widerspruchsrecht informiert werden. Das macht Print-Mailings zu einer flexiblen und rechtlich unkomplizierten Werbemaßnahme. Die DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten in der EU, wobei auch postalische Adressen zu diesen Daten zählen. Hier einige wichtige Punkte zum Einsatz von Adressen ohne Double Opt-in im postalischen Marketing:

- **Legale Mailing-Kampagnen ohne Permission**

Anders als bei E-Mail-Marketing gibt es bei postalischen Adressen keine explizite Verpflichtung zu einem Double Opt-in-Verfahren, also einer ausdrücklichen Zustimmung durch den Empfänger. Der Versand von Werbung per Post ist ohne vorherige Einwilligung erlaubt, solange die postalische Adresse rechtmäßig erhoben wurde und ein berechtigtes Interesse nach DSGVO besteht. Das Interesse des Unternehmens muss dabei gegen die Datenschutzinteressen des Empfängers abgewogen werden.

- **Informationspflichten**

Auch wenn keine vorherige Einwilligung nötig ist, müssen Unternehmen beim Erheben und Verarbeiten von postalischen Adressen ihre Informationspflichten nach der DSGVO erfüllen. Das bedeutet, dass die betroffenen Personen über die Datenverarbeitung informiert werden müssen. Sie haben ein Recht auf Widerspruch gegen die Verarbeitung ihrer Daten für Direktwerbung. Sobald jemand der Verarbeitung seiner Daten für postalische Werbung widerspricht, dürfen diese Adressen nicht mehr für solche Zwecke genutzt werden.

Das nur als grobe Information. Jedes Unternehmen trägt seine eigene Verantwortung im Umgang mit Kundendaten. Wichtig ist, dass den Empfängern ein Widerspruchsrecht eingeräumt wird und alle datenschutzrechtlichen Informationspflichten erfüllt sind.

Beispiel für eine mehrstufige Brief-Kampagne

Ziel der Kampagne ist die Etablierung der Marke als Partner und Wissensvermittler in der Industrie. Die Kampagne richtet sich an Fachkräfte in Unternehmen und deren Bildungseinrichtungen, die mit komplexen Technologien arbeiten. Ein Nebenziel ist die kurzfristige Kontaktaufnahme für den Vertrieb mit gezielten Nachfassaktionen.

1. Stufe: „Verstehen, was bewegt“

Ziel: Erste Kontaktaufnahme, Interesse wecken und Marke als Experten in der Branche positionieren. Dem Großbrief liegt ein auf DIN A4 gefaltetes Plakat bei, im Endformat DIN A1 mit einem detaillierten Schaubild für eine grundlegende Technologie zum Beispiel aus der Automatisierungstechnik oder Mechatronik. Es wird an Unternehmen, Ausbildungszentren, Berufsschulen und Universitäten verschickt. Das Schaubild erklärt prägnant technische Prozesse. Auf dem Plakat findet sich ein QR-Code oder

eine URL, die zu weiterführenden Informationen oder einer speziellen Online-Plattform führt. Dort können Nutzer vertiefende Inhalte, Anleitungen oder interaktive Tutorials abrufen.

2. Stufe: Lernen Sie vom Besten

Ziel: Verfestigung. Ein weiteres Plakat wird per Großbrief versandt, diesmal mit einem neuen Schaubild, das ein spezifisches Problem oder eine fortgeschrittene Technologie darstellt. Es enthält zudem eine Checkliste für die praktische Anwendung in der jeweiligen Technologie. Das Plakat fordert die Zielgruppe auf, ihre eigenen Anwendungsbeispiele oder Fragen zur Technologie auf der zugehörigen Plattform zu teilen. Eine Verlosung unter den Einsendungen (Fachbücher oder Werkzeuge) sorgt für zusätzliche Motivation.

3. Stufe: Entwickeln Sie Ihr Wissen weiter

Ziel: Verstetigung. Ein Plakat mit einem umfassenden, großformatigen Schaubild, das alle bisher behandelten Technologien komprimiert zusammenfasst. Die Zielgruppe wird eingeladen, an einer Online-Schulung oder einem Webinar teilzunehmen, das von Spezialisten der Marke durchgeführt wird. Hier können sie ihr Wissen vertiefen und sich mit anderen Fachkräften vernetzen.

4. Stufe: Ihr Wissen stets dabei

Ziel: Etablierung. Das Mailing enthält ein praktisches Handbuch im Taschenformat, das der Zielgruppe wertvolle technische Informationen bietet. Die Marke positioniert sich durch praktische, nützliche Inhalte als wertvoller Partner in der technischen Ausbildung und im Arbeitsalltag. Durch die wiederholte Zusendung wertvoller Inhalte schafft die Marke eine langfristige und nachhaltige Verbindung zur Zielgruppe. Das geht über bloße Werbung hinaus. Es etabliert die Marke als Wissensvermittler und Technologieführer in ihrer Branche. Die Plakate werden aufgehängt und verstärken weiter die mentale Verfügbarkeit der Marke in den Unternehmen.

Weitere hochwirksame Printmedien

Gedruckte Kundenmagazine

Ein gedrucktes Kundenmagazin kann als Großbrief wie eine Direktmarketing-Kampagne eingesetzt werden. Damit steht es analog zum Newsletter, prägt aber einen viel tieferen und nachmaligeren Eindruck als in Form eines E-Mailings. Denn es kommuni-

ziert auf den vier Metaebenen von Friedmann Thun die Beständigkeit und die tiefgreifende Expertise eines Thought-Leaders. Kundenmagazine wie auch Newsletter sollten eher mehr wertvolle branchenspezifische Informationen enthalten und eher weniger „Werbung“ oder belanglose Selbstdarstellung. Zudem senden sie unterschwellige Botschaften auf der Metaebene über die Marke selbst. Die physische Präsenz, Haptik und das Design des Magazins erzeugen eine emotionale Bindung, die digitale Inhalte niemals erreichen.

Ein gedrucktes Medium signalisiert Vertrauen und Beständigkeit. In einer zunehmend digitalen VUCA-Welt hebt sich die Qualitätsmarke durch Print wohltuend ab und zeigt, dass sie auf Verlässlichkeit und Kontinuität setzt. Den Kunden vermittelt sie das Gefühl, dass die Marke langfristig denkt und eine stabile Beziehung aufbauen möchte. Kundenmagazine in gedruckter Form bieten eine ausgezeichnete Möglichkeit, bestehende Inhalte wirkungsvoll erneut zu nutzen und den Kontakt zu Zielgruppen zu stärken. Inhalte, die über das Jahr hinweg für Fachberichte, Presseinformationen oder Content-Marketing erstellt wurden, lassen sich in einem Kundenmagazin optimal recyceln und neu veröffentlichen.

Das hat mehrere Vorteile:

- **Gezielte Wiederverwendung**

Statt ständig neue Inhalte zu produzieren, recycelt das Kundenmagazin bestehende. Erprobte Inhalte werden dauerhaft konserviert. Das spart Zeit und Ressourcen. Fachartikel, Case Studies oder Testimonials finden einen erneuten, sehr zielgerichteten Einsatz und erreichen eine breitere Leserschaft. Zudem dient es neuen Mitarbeitern, sich einen sehr viel tieferen Überblick über das Produktportfolio zu verschaffen und die Stellung der Produkte im Markt besser zu verstehen.

- **Mehrfache Verbreitungsmöglichkeiten**

Kundenmagazine können als eigenständiges Print-Mailing direkt an bestehende und potenzielle Kunden gesendet oder als Beilage in relevanten Branchenmagazinen oder verwandten Branchen genutzt werden. Ihre Reichweite ist beliebig skalierbar, weit über die Grenzen der Branche hinaus. So erreicht man sowohl Bedarfsgruppen als auch Zielgruppen dort, wo sie bereits interessiert lesen und sich informieren. Die Verteilung als Beileger über mehrere Print-Kanäle erhöht die Reichweite erheblich.

• **Langfristige Präsenz**

Gedruckte Kundenmagazine bieten eine dauerhafte physische Präsenz, die digitale Inhalte nie erreichen. Sie bleiben länger im Büro des Empfängers liegen und werden von vielen weiteren Mitarbeitern genutzt. Erfahrungsgemäß werden sie sogar gesammelt, wenn sie überwiegend wertvolle Hilfestellung im Berufsalltag bieten statt Werbung oder belanglose Berichte über Events. Gerade im B2B werden Kaufentscheidungen von mehreren Personen im Buying-Center getroffen. Gerade hier hinterlässt ein gedrucktes Kundenmagazin nachhaltigen „Eindruck“ als Marken-Engramm sowohl im Context-Memory als auch im episodischen Gedächtnis in den Gehirnen bei allen Entscheidungsträgern. Weil es im Unternehmen zirkuliert, erreicht es auch viele Personen im und außerhalb des Buying-Center.

• **Positionierung als Thought-Leader**

Ein Kundenmagazin demonstriert Expertise und Innovationskraft. Fachberichte, Interviews oder Marktanalysen vermitteln wertvolles Wissen. Es vermittelt dem Kunden, dass die Marke nicht nur Produkte verkauft, sondern auch Trends und Entwicklungen in der Branche aktiv mitgestaltet.

• **Wertvolle Anknüpfungspunkte für den Außendienst**

Ein Kundenmagazin geht entweder thematisch auf aktuelle Entwicklungen in der Branche ein oder bietet eine Sammlung der besten Inhalte aus dem Jahr. Es gibt keine starren Vorgaben – je nach Ziel und Zielgruppe kann das Magazin einmal oder mehrmals pro Jahr erscheinen, immer angepasst an die Bedürfnisse des Marktes, allein limitiert vom verfügbaren Budget. Gedruckte Kundenmagazine bieten eine hervorragende Gelegenheit, den Kundenstamm zu pflegen, neue potenzielle Kunden zu erreichen und bestehende Inhalte auf eine wertschöpfende Weise erneut zu nutzen. Sie wirken nachhaltig und bieten eine ideale Plattform, um Fachwissen und Markenwerte zu transportieren. Zudem produzieren sie einen vom Kunden erwünschten Anlass zu regelmäßigem Versand. Das erhöht die mentale Verfügbarkeit. Kundenmagazine mit relevanten Inhalten sind eine in sich geschlossen Dialog-Marketing-Kampagne. Diese lässt sich endlos fortführen und bietet auch dem Außendienst immer wieder wertvolle Anknüpfungspunkte.

Handbücher im Taschenformat

Kompakte, leicht zugänglichen Handbücher lassen sich im großen Stil über strategische Print-Mailing-Kampagnen im Markt verbreiten. Sie halten die Marke auch

physikalisch dauerhaft mental verfügbar. Sie sind hochgradig begehrt, sowohl bei Berufspraktikern als auch bei Studierenden und Auszubildenden. Sie enthalten praxisorientierte Hilfestellungen, die im Alltag schnell griffbereit sein müssen. Präzise bringen sie Informationen auf den Punkt. Für die komplexen Prozesse in der Industrie bieten sie Checklisten, Anleitungen, Schritt-für-Schritt-Erklärungen für technische Abläufe, Sicherheitshinweise oder Best Practices oder erklären einfach verständlich komplexe Normen.

Da die Handbücher problemlos in die Tasche passen, begleiten sie die Praktiker direkt in ihrer Arbeitsumgebung, sei es beim Kunden, in der Fertigung, Montage oder Wartung. Das fördert die Effizienz und Zuverlässigkeit bei der Ausführung technischer Prozesse. Die Marke positioniert sich dadurch als unverzichtbarer Partner, der nicht nur Produkte liefert, sondern auch die Arbeitserleichterung der Fachkräfte im Alltag unterstützt. Zudem sind sie hochbegehrte Give-aways – und wirken sehr viel besser als Kaffeetassen, Thermobecher oder Brillenputztücher aus dem ewigen Pseudomarketing.

Plakate mit Schaubildern, Checklisten und Grafiken

Für Auszubildende und Studierende in technischen Berufen bieten gebrandete Plakate einen hohen didaktischen Wert. Schaubilder und Grafiken helfen ihnen, komplexe Zusammenhänge visuell zu erfassen und zu verstehen. Beispielsweise könnten Prozesse der Automatisierungstechnik, chemische Abläufe oder mechanische Systeme durch vereinfachte, anschauliche Darstellungen greifbar gemacht werden. Diese visuellen Hilfsmittel wirken nachhaltig und unterstützen ebenfalls die mentale Verfügbarkeit. Als gebrandete Lehrmittel in Ausbildungsräumen, Werkstätten oder Laboren an prominenten Stellen dienen sie als ständige Ratgeber oder Gedächtnisstützen. Sie tragen maßgeblich zur Herstellung von mentaler Verfügbarkeit in den Gebäuden, Einrichtungen der Zielgruppen, aber auch in Schulen und Universitäten bei. Sie dienen als Diskussionsgrundlage in Lehrgesprächen oder Gruppenarbeiten.

Checklisten in Form von Plakaten oder Handbüchern sind besonders hilfreich für Azubis, da sie strukturierte Anleitungen bieten und den Lernprozess fördern. Sie ermöglichen es den Lernenden, ihre eigenen Fortschritte zu überprüfen, Aufgaben abzuarbeiten und sicherzustellen, dass sie alle erforderlichen Schritte im Umgang mit Maschinen, Werkzeugen oder Prozessen korrekt durchlaufen haben. Ganz nebenbei erhöhen sie auch die Qualität der Arbeitsleistungen des Kunden. Eine gut gestaltete

Checkliste nimmt Unsicherheiten und stärkt das Selbstvertrauen der Auszubildenden. Die Marke präsentiert sich als kompetenter Unterstützer im Arbeits- oder Ausbildungsprozess. Dadurch bleibt sie in den Köpfen der Nachwuchskräfte verankert. Sie greifen in ihrer späteren Berufslaufbahn bevorzugt auf diese Inhalte zurück und erinnern sich oft lebenslang an diese eine Marke. Durch die Bereitstellung solcher Materialien demonstriert die Marke nicht nur Fachkompetenz, sondern auch soziales Engagement, indem sie die Ausbildung und die berufliche Entwicklung in der Industrie aktiv fördert.

Szenario: Integrierte On- und Offline Markenkommunikation im Messe-Kontext

Drei Wochen vor der Messe erhalten ausgewählte Bestandskunden und vielversprechende Leads ein hochwertiges Print-Mailing: ein personalisierter Brief mit Gutschein – einlösbar nur am Messestand. Parallel startet eine E-Mail-Serie mit Fachinhalten, die auf den Messefokus einstimmen. In jedem Mailing ein Hinweis auf den Gutschein, ein QR-Code zum Terminbuchungstool und ein CTA: „Holen Sie sich Ihr Fachhandbuch exklusiv auf der Messe.“

Auf LinkedIn laufen gezielte Anzeigen mit Teasern aus dem Kundenmagazin. Die Inhalte dort verweisen auf ein Whitepaper zum Messefokus, das nach Eintrag in eine Landingpage abrufbar ist. Im Gegenzug erhalten die Nutzer ein Einladungsschreiben per Post – mit Verweis auf den persönlichen Ansprechpartner vor Ort. Am Stand übergeben die Vertriebsmitarbeiter das angekündigte Handbuch – ein kompaktes, gebrändetes Nachschlagewerk mit echten Praxistipps. Es wandert in die Tasche, nicht in den Müll. Und bleibt.

Zusätzlich hängen gut platziert und beleuchtet drei große DIN-A1-Plakate mit einem neuen Produkt aber mit didaktischem Mehrwert. Jedes vermittelt technisches Wissen auf einen Blick – ideal für Ausbildung, Schulung oder Werkstatt. Ein klarer Hinweis lädt ein: „Hier kostenlos mitnehmen oder nach Registrierung gratis nach Hause schicken lassen – online oder direkt hier am Stand.“ Die Messe wird zur Bühne. Die Besuchsberichte vervielfachen sich. Die Marke wird zum Thought Leader. Print und Digital wirken zusammen – strategisch, sichtbar, kreativ und erhöhen die mentale Verfügbarkeit.

„Der Markt ist der rechte Platz des Handelns, des Treibens“

Friedrich Schiller

Marketing auf Messen

In den Messen spiegeln sich die uralten Traditionen der Märkte wider, wie sie seit dem Mittelalter mit ihren bunten und vielfältigen Ständen existieren. Hier priesen Bauern, Fischer, Bäcker, Handwerker und allerhand „merkwürdiges“ Volk mit lautem Geschrei ihre Waren und Dienste an. Es trafen sich hier aufgeputzte Händler, armselige Bettler, allerlei Neugierige, lustige Gaukler und Gestalten.

Wer am lautesten schrie, wurde am meisten gehört – und verkaufte am meisten. Wer hier nicht gesehen und gehört wurde, war nicht bekannt, wurde nicht als Händler oder Bezugsquelle wahrgenommen – und konnte nichts verkaufen. Daran hat sich im Grunde bis heute nicht viel geändert. Hinzugekommen sind lediglich neue Interessengruppen und Berufe mit Bezeichnungen wie Journalisten, Influencer, Developer und Stakeholder und oft auch Personen aus dem Volk, die sich unerwartet als wertvoll für ein Unternehmen erweisen.

Die Messe verdichtet alle Marktteilnehmer der Branche. Sie ist der perfekte Ort, um sich dem Markt zu präsentieren. Diese Kontakte bringen nicht nur schnelle Verkäufe, sondern mittel- und langfristig wirkende Effekte, die für den Erfolg und die Entwicklung eines Unternehmens sehr wichtig sind. Durch den direkten Austausch mit Branchenexperten, potenziellen Partnern und Kunden erhält das Unternehmen wichtige Marktinformationen und Impulse, aus denen durchaus neue Ideen und Ansätze entstehen. Diese führen immer wieder zu Produktoptimierungen, neuen Kooperationen, besseren Marktstrategien oder verbesserten Geschäftsprozessen. Messen vermitteln allen Teilnehmern im persönlichen Austausch einen Überblick über aktuelle Branchentrends und Wettbewerbsentwicklungen, die wiederum als Grundlage für zukünftige Entscheidungen dienen. Solche Begegnungen auf Messen erweitern das Netzwerk. Die Messe ist eine Pflichtveranstaltung für die Sichtbarkeit der Marke. Hier kann sie sich von ihrer allerbesten Seite präsentieren mit Produkten, Worten, Bildern und mit Personen und ihren Emotionen. Sie verbindet abstrakte Produkte, Funktionen und Zahlen mit Menschen und Gesichtern.

Persönliche Kontakte sind wichtiger als Leads

Vertriebler, meist Ingenieure und Techniker bewerten den Erfolg von Messebeteiligungen in aller Regel allein anhand kurzfristig erzielter Abverkäufe. Die vielen weiteren Erlebnis-Dimensionen auf einer Messe erkennen sie selten. Der langfristige Nutzen und die strategische Bedeutung für den Markenaufbau entgeht ihnen. Doch gerade Messen stärken die mentale Verfügbarkeit der Marke in besonderer Weise. Marketingfachleute knüpfen auf Messen langfristige Beziehungen und persönliche Kontakte zu potenziellen Kunden und Multiplikatoren wie Journalisten oder Branchenexperten. Das fördert die Markenbindung und sichert den Erfolg jenseits kurzfristiger Verkaufszahlen.

Hier zeigt sich erneut ein bekanntes Paradoxon: Ingenieure und Techniker bringen regelmäßig ihre meist große Abneigung gegen Werbegeschrei und bunte, aufdringliche Reklame zum Ausdruck, weil ihre Unternehmen doch seriös erscheinen sollen. Doch gerade sie überladen ihre Messestände (auf Weisung des Vertriebs) mit einem bunten Sammelsurium aus schreienden Überschriften, flackernden Bildschirmen, elektronischen Geräten aller Art und billig wirkenden Rabattaktionen. Ein wahlloses Sammelsurium an Produkten und Angeboten dominiert das Bild auf ihren Messeständen. Genauso wie im Mittelalter. Wie in ihren Werbeanzeigen versuchen diese Werbe-Skeptiker mit großartigen Funktionen ihrer Entwicklungen zu überzeugen. Besser wäre es jedoch auch hier, das „Warum“ ihrer Produkte herauszustellen.

Messen prägen den Charakter einer Marke mit

Messen sind ideal geeignet, die Marke zu inszenieren und zu positionieren. Gerade hier können sich Marken aus dem heillosen Wirrwarr emporheben und ihren Marken-Charakter souverän wirken lassen. Technokraten verpassen wie immer auch hier die Chance, sich wohltuend vom Gewimmel und dem Pseudomarketing ihrer Wettbewerber – abzuheben. Es muss verstanden werden: Die Messe dient nicht nur zum persönlichen Kontakt!

Denn die Messe wird auch gelesen! Und sendet Botschaften über die Marke. Wie eine überdimensionale Werbeanzeige in 3D. Ein gelenkter Blickverlauf auf eine zentrale Kernaussage bietet auch hier einen ruhenden Pol für das menschliche Auge und vermittelt dem flüchtigen Passanten eine besondere Wahrnehmung. Der Marken-Charakter hinterlässt ein starkes Retrieval-Cue im Gehirn des flüchtigen Passanten.

Technokraten wenden hier nun ein, dass der flüchtige Passant erst mal keine komplexen Industrieprodukte einkaufen will. Mag sein, aber sie vergessen: jener flüchtige Passant ist eventuell ein wichtiger Kunde oder Einkäufer auf dem Weg zu einem wichtigen Termin. Eine starke, merkfähige Botschaft, die leicht aus dem Augenwinkel heraus wahrzunehmen ist, prägt sich in Sekundenbruchteilen in seine Erinnerung. Das lässt ihn eventuell später zurückkehren.

Gerade im B2B muss eine Marke über mentale Verfügbarkeit auf eine breite Wahrnehmungsschicht einwirken, die schließlich auf die spezielle Schicht der Käufer reflektiert. Das begeistert und gewinnt neue Kunden. So wie es bereits im Kapitel „Markentreibhaus“ besprochen wurde. Ein eleganter, gut durchdachter Messeauftritt erreicht mehr als jede aggressive Verkaufstaktik, die den Markt vom besseren Produkt überzeugen will. Auf einer Messe geht es primär nicht um direkte Verkäufe, sondern um das Prägen einer Marke in einer hoch konzentrierten Community. Das lässt Umsätze nach oben schnellen. Die mentale Verfügbarkeit entscheidet über die Kaufbereitschaft, nicht die Funktion, nicht der Rabatt. Technische Details sind für viele potenzielle Kunden wenig relevant. Den Verkauf fördert der subjektiv wahrnehmbare Mehrwert einer Marke.

Ruhe und Ordnung für das Auge wirken Wunder

Statt auf Qualität und einprägsame Markenbotschaften zu setzen, wird mit Quantität nach dem Motto: „Viel hilft viel“ die strategische Positionierung der Marke in ihrem Wettbewerbsumfeld unterlaufen. Das wichtige Ziel der Marketing-Kommunikation, die Etablierung einer Qualitätsmarke, geht in der Reizüberflutung unter und Messebesucher werden eher abgeschreckt als angezogen. Das Chaos konkurrierender Unterbotschaften behindert die Messebesucher bei ihrer Suche nach neuen Produkten und Anbietern. Je lauter man scheit, desto weniger wird man gehört. Ruhe und Ordnung für das Auge und gelenkte Blicke dagegen wirken wahre Wunder,

Messen bieten die Chance, sich mit einer überragenden Hauptbotschaft im Messerummel wohltuend über den Wettbewerb zu erheben. Mit einem reduzierten und klaren Messestand, der auf Stil, Eleganz und subtile Markenkommunikation setzt. Er signalisiert Kompetenz, Vertrauen und Wertigkeit. Weniger ist mehr – besonders in einer überfüllten Messehalle. Hier sollte ein ruhiger, gut durchdachter Auftritt einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen. Genauso wie mit gut durchdachten Imageanzeigen.

Die 95-5 Regel gilt auch für Messen

Auf mittleren B2B-Messen werden in drei Tagen in etwa +- 100 Leads generiert. Davon ist nur ein minimaler Anteil aktuell kaufbereit. Nach der 95-5-Regel sind lediglich fünf Prozent der Besucher unmittelbar kaufbereit, während der Großteil allenfalls ein flüchtiges Interesse zeigt oder aus Höflichkeit den Stand besucht. Dennoch entstehen durch diese Besuche auch wertvolle Geschäftsanbahnungen, die nicht sofort messbar sind, jedoch langfristig Früchte tragen. Trotzdem enttäuscht diese niedrige Quote Ingenieure. Ein durchschnittlicher Messestand mit ca. 30 m² im industriellen B2B kostet rund 50.000 Euro – wenn diese Investition allein durch die Anzahl der Leads gerechtfertigt werden soll, ist der Preis pro Kontakt enorm hoch. Doch diese Sichtweise führt dazu, dass Unternehmen ihre Messepräsenzen wie auch klassische Werbung infrage stellen. Die Konsequenz ist, dass sie immer seltener an relevanten Messen teilnehmen. Das kommuniziert dem Markt Schwäche nach dem ersten Axiom von Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Künstliche Intelligenz auf Messen

AUMA steht für „Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft.“ Er ist die zentrale Organisation der deutschen Messewirtschaft und vertritt die Interessen von Messeveranstaltern, Ausstellern und Besuchern gegenüber Politik und Öffentlichkeit – national und international. Zudem informiert er über Messestandorte, Messförderung und Markttrends. Bei 38 Prozent der Messe-Veranstalter ist laut einer Studie (AUMA 2024) künstliche Intelligenz bereits integriert. KI hilft demnach bei der Datenanalyse und bei der Automatisierung von Messe-Prozessen. Die verbleibenden Veranstalter, die noch keine KI im Einsatz haben, planen diese in naher Zukunft. Zum Einsatz kommen soll KI hauptsächlich im Matchmaking, beim Networking, bei der Datenanalyse, zur Unterstützung bei der Texterstellung. Künstliche Intelligenz wird überwiegend als Chance gesehen. Man erwartet, dass sie das Messeerlebnis massiv beeinflussen wird.

Weitere Ergebnisse der AUMA Studie 2024

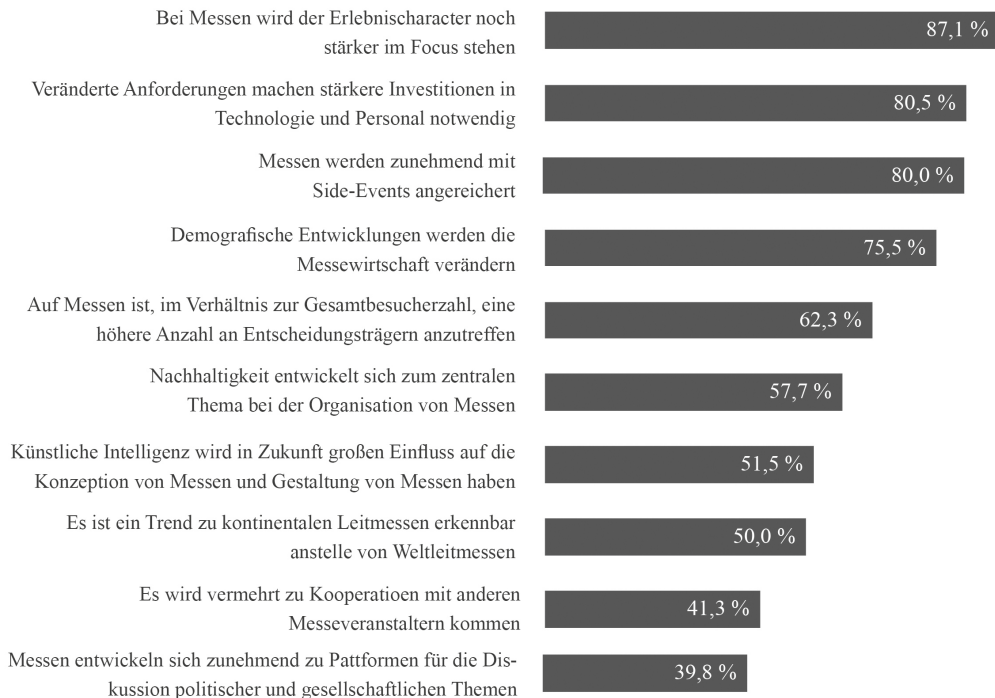
63 Prozent der Messeveranstalter sehen KI als Chance, nur vier Prozent sehen in ihr ein Risiko. 52 Prozent glauben, dass KI auf die Konzeption und Gestaltung von Messeformaten Einfluss haben wird. Mit 84 Prozent sind sie sich einig, dass KI die Messebranche in den nächsten Jahren stark beeinflussen wird. Schon heute wird KI

auf hohem Niveau eingesetzt. 56 Prozent der Mitarbeiter nutzen KI bereits in ihren Arbeitsbereichen. 65 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veranstaltern, die bereits KI-Anwendungen nutzen, planen, den Einsatz von KI auszubauen. Das betrifft vor allem die Bereiche personalisierte Empfehlungen, Automatisierung von Aufgaben, Besuchererlebnis verbessern, Datenanalyse, Matchmaking – oder KI-gestützte Apps beim Networking und Unterstützung bei Texten.

Die Hauptanwendungsgebiete sind:

- **Textunterstützung (44 Prozent),**
- **Chatbots (23 Prozent),**
- **Datenanalyse (15 Prozent),**
- **Marketing-Automation (15 Prozent).**

Trends - AUMA Veranstalter Ausblick 2024/2025



Quelle: AUMA

Die Messe ist mehr ein Erlebnis-Event als eine Verkaufsveranstaltung. Das Markenerlebnis steht im Vordergrund bei einer Messe. Das bestätigt das Whitepaper „Messe Insights“ der AUMA (AUMA, 2024). Dieser Wandel erfordert auch verstärkte Investitionen in Technologie und Personal. Side-Events gewinnen ebenso an Bedeutung wie Nachhaltigkeit und künstliche Intelligenz.

Messen bieten eine Reihe von Anlässen für Erlebnisse

Das ist wichtig für das episodische Gedächtnis. Das sind in erster Linie Live-Events mit immersiven Erlebnissen. „Immersiv“ bezeichnet eine Erfahrung, bei der eine Person vollständig in eine Umgebung oder ein Erlebnis eintaucht. Sie hat das Gefühl, integraler Teil dieser Welt zu sein.

Dieser Begriff wird häufig in Bezug auf Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und multisensorische Installationen verwendet. Ein immersives Erlebnis beeinflusst alle Bewusstseins Ebenen so stark, dass die Grenzen zwischen realer und virtueller Umgebung verschwimmen. Durch eine Kombination von visuellen, auditiven und oft auch taktilen Reizen erzeugen immersive Umgebungen eine realitätsnahe Erfahrung, die dem Gehirn eine künstliche Welt als real wahrnehmen lässt. Taktile Reize sind Berührungs- oder Tastempfindungen, die durch den direkten Kontakt der Haut mit einem Gegenstand oder einer Oberfläche entstehen. Diese Reize aktivieren die sogenannten Mechanorezeptoren in der Haut, die auf Druck, Vibration und Temperatur reagieren. Sie sind ein wichtiger Teil des Tastsinns und vermitteln dem Gehirn Informationen über die Beschaffenheit, Textur, Form und Temperatur von Objekten.

Messen bieten die Umgebung für immersive Erlebnisse

Peter Petermann weist in seinem Buch „Marke und Gedächtnis“ darauf hin, dass die Verknüpfung neuronaler Verbindungen im Hippocampus eine Marke langfristig im Gedächtnis verankert. Diese Verbindungen entstehen, wenn Informationen über unterschiedliche Sinne visuell, auditiv oder haptisch verarbeitet und miteinander verknüpft werden. Nach Petermann hängt die Stärke einer Marke davon ab, wie gut es ihr gelingt, neuronale Netzwerke aufzubauen. Messen bieten die ideale Umgebung für immersive Erlebnisse im Zusammenhang mit einer Marke. Durch die Kombination von sensorischen Reizen schaffen sie eine tiefe, multisensorische Erfahrung, die direkt auf das Gedächtnis wirkt. Diese multisensorischen Verbindungen unterstützen die Bildung stabiler neuronaler Netzwerke im Hippocampus, die diese Erlebnisse im Zusammenhang mit einer Marke zuverlässig in das Langzeitgedächtnis übertragen.

Durch immersive Erlebnisse entsteht nicht nur ein starkes emotionales Engagement, sondern auch eine tiefere Verankerung im Gedächtnis, die durch die sensorische Integration verstärkt wird. Immersive Umgebungen, die mehrere Sinne ansprechen, halten die Marke langfristig im Bewusstsein. Sie regen den Hippocampus dazu an, diese Eindrücke als real und bedeutungsvoll zu speichern. Beispiele für taktile Reize sind das Fühlen von Stoffen oder das Vibrieren eines Smartphones in der Tasche. Wirkungsmarketing nutzt selbstverständlich auch diese Reize, wenn es sich anbietet. Haptische Erlebnisse stärken die Kundenbindung und die Verknüpfung von neuronalen Netzwerken durch das Berühren von hochwertigen Verpackungen oder Produkten.

Neue Technologien für den Messeauftritt

Virtuelle Tische sind interaktive Touchscreens, die flach auf einem Tisch installiert sind. Besucher können darauf ihren Kaffee abstellen und durch Wischen und Tippen auf dem Bildschirm verschiedene Inhalte wie Produktinformationen, Broschüren oder Videos abrufen. Diese Technologie ermöglicht es mehreren Nutzern, gleichzeitig zu interagieren und bietet eine flexible Option, umfangreiche Informationen zu präsentieren. Virtuelle Tische können für Spiele oder interaktive Präsentationen genutzt werden, um das Interesse der Besucher zu steigern und eine tiefere Auseinandersetzung mit den Inhalten zu fördern. Video-Walls und LED-Displays bieten die Möglichkeit, Inhalte in beeindruckender Größe und Auflösung zu präsentieren. Sie eignen sich perfekt für dynamische Produktdemonstrationen, Werbevideos oder Liveübertragungen von Veranstaltungen. Da sie aus großer Entfernung sichtbar sind, ziehen sie die Aufmerksamkeit der Messebesucher an und wirken wie eine digitales Großflächenplakat. In Kombination mit Augmented Reality (AR) oder interaktiven Inhalten schaffen sie ein fesselndes Markenerlebnis.

Die Rolle von Give-aways im Marketing-Mix

Werbegeschenke spielen eine zentrale Rolle im Marketing-Mix. Sie steigern die Markenwahrnehmung und Kundenbindung deutlich. 66 Prozent der Konsumenten erinnern sich nach zwölf Monaten an die Marke. Außerdem beeinflussen gut ausgewählte Giveaways das Kaufverhalten positiv. 79 Prozent sind eher geneigt, erneut bei diesem Unternehmen zu kaufen wie Forschungsergebnisse der University of Miami verdeutlichen (Miami, 2013). Diese Marketingtaktik liefert oft eine höhere Effizienz als andere Werbeformen. Sie dient nicht nur dazu, potenzielle Kunden auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, sondern auch, um bestehende Kundenbeziehungen zu

festigen. Als greifbare haptische Marketinginstrumente bieten sie eine direkte und oft langanhaltende Interaktion mit der Marke. Sie schaffen eine emotionale Bindung, die durch digitale Maßnahmen allein schwer zu erreichen ist. Gute Giveaways bauen auf dem psychologischen Effekt der Reziprozität. Menschen fühlen sich mehr oder weniger bewusst dazu verpflichtet, eine erhaltene Gefälligkeit zu erwidern. Wenn jemand etwas von Wert erhält wie ein höherwertiges Werbegeschenk, verspürt er den Wunsch, etwas zurückzugeben – sei es durch besondere Aufmerksamkeit, Loyalität oder sogar durch den Kauf eines Produkts. Dieses Prinzip wird im Marketing häufig genutzt, um eine positive Beziehung zur Marke aufzubauen.

Austauschbare Give-aways machen die Marke austauschbar

Doch auch hier richtet die Marketing-Technokratie mit ihrem unseligen Pseudomarketing regelmäßig großen Schaden an. Ihre Langweilige und austauschbare Werbegeschenke hinterlassen, wenn überhaupt, nur einen schwachen Eindruck. Noch schlimmer: Sie schaden aktiv der Wahrnehmung einer Marke. Wenn Unternehmen auf Standardartikel wie Kugelschreiber oder Kaffeetassen zurückgreifen, wie sie von fast allen Firmen verteilt werden. Sie machen ihre Marke ebenso langweilig wie austauschbar. Das ist eine Botschaft der Selbstoffenbarung auf der Metaebene, die Marketing-Technokraten senden und nicht unter Kontrolle haben. Diese Selbstoffenbarung führt dazu, dass die Marke in der Masse untergeht und nicht in der Lage ist, sich klar von der Konkurrenz zu unterscheiden. Unternehmen, die innovativ erscheinen wollen, zerstören ihren innovativen Anspruch mit wenig innovativen Werbegeschenken schon bei der ersten Kontaktaufnahme – zum Beispiel auf einer Messe. Das Brillenputztuch und der Kugelschreiber sollten ihnen peinlich sein. Doch das ist es leider nicht.

Das hat langfristig negative Folgen. Denn wenn der Kunde ein Werbegeschenk erhält, das keine besondere Verbindung zur Marke oder zu seinen Bedürfnissen herstellt, entsteht der Eindruck von Beliebigkeit. Das Unternehmen erscheint wenig kreativ und noch weniger engagiert. Statt Kompetenz oder Innovationskraft zu vermitteln, sendet es auf der Meta-Ebene die fatale Botschaft, dass es keine Zeit oder Mühe in die Auswahl eines durchdachten, markenspezifischen Geschenks investiert. Auch Werbegeschenke müssen wie alle Kommunikationsinstrumente die Qualität der Marke und ihre Kernkompetenzen widerspiegeln, um den Markenkern zu transportieren. Austauschbare Artikel tun genau das Gegenteil: Sie lassen die Marke im schlimmsten Fall nicht nur uninteressant, sondern ersetzbar erscheinen. Eine Marke, die als austauschbar wahrgenommen wird, verliert ihren Marken-Character und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Ein durchdachtes, wirklich nützliches und originelles Werbegeschenk hingegen positioniert das Unternehmen klar und deutlich. Es zeigt, dass das Unternehmen sowohl die Bedürfnisse des Kunden versteht als auch Wert auf Qualität und Individualität legt. In einem gesättigten Marktumfeld können sich Marken nur dann erfolgreich durchsetzen, wenn sie in den Köpfen ihrer Zielgruppe eine einzigartige, unverwechselbare Erinnerung hinterlassen – und genau das lässt sich mit Werbegeschenken erreichen, wenn sie einzigartig und funktional sind. Im Marketing-Mix übernehmen gut durchdachte sinnvolle Werbegeschenke eine wichtige Rolle. Sie unterstützen die Erinnerung, stärken die Markenbekanntheit, prägen das Image und fördern die Kundenbindung. Durch die richtige Auswahl von nützlichen und originellen Giveaways kann die Wirkung dieser Geschenke multipliziert werden. Sie ergänzen die restlichen Marketingmaßnahmen. Sie erreichen den Kunden nicht nur mit einer Botschaft, sondern binden durch ihre physische Präsenz. Zudem überträgt sich ihre „Intelligenz“ langfristig auf das Unternehmensimage.

Giveaways vs. Streuartikel

Auch der Unterschied zwischen Streuartikeln und Werbegeschenken wird selten verstanden. Dabei liegt in dieser Differenzierung eine zentrale strategische Entscheidung. Streuartikel wirken wie Glasperlen, mit denen böse Kolonialisten dumme Eingeborene hinter das Licht führen wollen. Über so etwas freut man sich nicht. Im Gegenteil, man fühlt sich zum „Eingeborenen“ degradiert. Streuartikel sind billige Massenprodukte wie Kugelschreiber, Brillenputztücher, Notizblöcke oder Schlüsselanhänger. Allgemein verspricht man sich davon einen funktionalen Effekt: Die Marke soll bei möglichst vielen Menschen in ihrem Alltag sichtbar sein.

Gerade in dieser Absicht spiegelt sich ihr falsches Verständnis des Begriffs Marke wider: Sie verwechseln ihr Logo, ein eingetragenes Warenzeichen mit der Qualitätsmarke. Ihre Absicht kann nicht wirken, weil mit einem Logo auf einem Schlüsselanhänger oder Kugelschreiber keine Eigenschaften verbunden werden können, die mit der Marke korrelieren. Es sei denn, man ist ein Hersteller von Kugelschreibern und Schlüsselanhängern. Zudem bleibt die Marke unsichtbar, weil diese Artikel schnell in der Schublade landen oder sogar vergessen werden, da sie von geringer Qualität sind. Noch schlimmer: Sie werden sofort nach dem Standbesuch entsorgt, die Marke landet im Müll neben leeren Kaffeebechern oder auf dem Boden, wo Tausende Menschen darauf herumtrampeln. Das ist die Höchststrafe. Geringwertige Streuartikel übertragen ihre Geringwertigkeit und Austauschbarkeit auf die Marke.

Giveaways dagegen sind hochwertige Geschenke, über die man sich freuen kann. Der Kunde muss sich über das Geschenk freuen können. Das ist wichtig. Denn diese Freude gibt die Marke ihren Kunden mit auf den Weg. Das vermittelt ihnen ein gutes Gefühl, weckt positive Erinnerungen und löst im günstigen Fall Reziprozität aus. Sie haben nicht nur einen funktionalen, sondern auch einen emotionalen Wert. Intelligente Giveaways heben sich vom Durchschnitt ab, wenn sie nützlich, hochwertig und vor allem „markenspezifisch“ sind. Ein gutes Werbegeschenk stammt oft direkt aus dem Markenkern eines Unternehmens, ist auf dessen Kernkompetenzen zugeschnitten und spiegelt seine Markenwerte wider. Ein solches Geschenk ist individuell durchdacht und hinterlässt einen nachhaltigen Eindruck. Es erzeugt eine emotionale Bindung zum Empfänger, weil es sich von der Masse abhebt und einen persönlichen Bezug zur Marke schafft.

Der emotionale Wert eines Werbegeschenks wird besonders dann spürbar, wenn das Unternehmen mit ihm demonstriert, dass es sich Gedanken macht. Ein individuell erstelltes Handbuch mit wichtigen Normen, Formelsammlungen oder Checklisten, das direkt auf die Bedürfnisse der Zielgruppe in der Branche zugeschnitten ist, bietet nicht nur Nutzen, sondern steht für Kompetenz und Wertschätzung. Im Gegensatz zu Streuartikeln ist das Werbegeschenk nicht einfach ein „Nice-to-have“, sondern könnte sich sogar zu einem unentbehrlichen und begehrten Sammelobjekt entwickeln und eine tiefe, langfristige Verbindung zur Marke aufbauen.

Wissen schafft Vertrauen

Ein individuell erstelltes Handbuch zeigt, dass das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Zielgruppe versteht und in der Lage ist, wertvolles Wissen zu liefern, die weit über die bloße Werbung hinausgehen. Die Marke wird durch die wiederholte Nutzung des Handbuchs im Arbeitsalltag des Empfängers verankert – jedes Mal, wenn er darauf zugreift, denkt er an das Unternehmen, das ihm diesen nützlichen Artikel zur Verfügung gestellt hat. Diese regelmäßige Nutzung verstärkt die mentale Verfügbarkeit, stellt somit neuronale Verbindungen im Gedächtnis her und sorgt dafür, dass die Marke langfristig präsent bleibt.

Der emotionale Wert eines solchen Artikels ist enorm, da der Empfänger nicht nur einen praktischen Gegenstand erhält, sondern auch das Gefühl, dass das Unternehmen seine Bedürfnisse versteht und wertschätzt. Dies schafft eine starke Bindung und fördert das Vertrauen in die Marke. Ein hochwertiges Werbegeschenk steht somit nicht nur für Kreativität, sondern auch für die Fachkompetenz und Innovations-

kraft eines Unternehmens. Dann wird sie im Kaufprozess stärker erinnert als andere. Gedruckte Handbücher können auch in digitaler Form mit Apps für das Smartphone realisiert werden. Die physikalische Präsenz könnte im Gespräch über den Umweg eines persönlichen Zugangscodes auf eine hochwertig produzierte Karte überreicht werden. Dadurch erweisen sie auch den Digital Natives wertvolle Dienste. Offline-Marketing geht in die Tiefe menschlicher Wahrnehmung und nimmt alle Reize ernst. Es wirkt noch tiefer, wenn Unternehmen haptische Erlebnisse mit digitalen Angeboten verknüpfen. So entstehen hybride Kontaktpunkte, die Vertrauen schaffen und zugleich neue Datenquellen erschließen. Der erste Eindruck bleibt analog, die nächste Interaktion ist oft schon digital. Offline-Marketing wird damit zum Einstiegstor für digitale Customer Journeys.

Zeit, die digitale Brücke zu schlagen: von greifbar zu klickbar.

Kapitel 4

Wirkungsmarketing Online

*„Wer im Internet Erfolg haben will,
muss es aktiv mitgestalten.“*

Der Autor

Wirkungsmarketing im Web 3.0

Das Web 3.0 markiert den Übergang zu einer dezentralen, nutzerzentrierten Internetwelt, in der Kontrolle und Besitz von Daten nicht länger bei zentralen Plattformen liegen, sondern direkt bei den Nutzern. Marken müssen in diesem digitalen Umfeld ihre Präsenz aktiv gestalten, um in einem Netzwerk aus Benutzern, digitalen Assets und Plattformen sichtbar zu bleiben und relevanten Mehrwert zu schaffen. Im Web 3.0 geht es um aktives Mitgestalten. Doch je spezifischer Die Ansprache, desto mehr bleibt die Marke auf der Strecke.

Zum Thema Online-Marketing gibt hyperbolisch formuliert Hunderttausende Experten und eine Million Meinungen. Dieses Kapitel konzentriert sich darauf, wie sich die Erkenntnisse aus dem traditionellen Marketing auf das Web 3.0 übertragen lassen. Oft verschwimmen dabei die Grenzen. Begriffe wie „Customer Journey“, „Performance Marketing“, „Storytelling“, „Content-Marketing“ oder „Thought Leadership“ sind grundsätzlich auch im traditionellen Marketing anwendbar, doch im deutschen Sprachraum waren sie bis zum aufkommen des Internets nie oder nur selten gebräuchlich. Ähnlich verhält es sich mit den Begriffen „Outbound-“ und „Inbound-Marketing“. Auch sie waren im traditionellen Marketing im deutschsprachigen Raum unbekannt. Dort entsprach „Outbound“ der klassischen Werbung (ATL) und „Inbound“ der Direktwerbung (BTL). Erst im Zusammenhang mit dem Online-Marketing gelangten diese neuen Begrifflichkeiten in den Wortschatz des Marketings. Daher werden sie auch in diesem Buch allein im Kontext des Online-Marketing eingesetzt.

Denn diese neuen Begriffe haben eine wichtige Funktion: Sie machen transparent, welchen Zweck die verschiedenen Maßnahmen im Internet verfolgen. Nur so lässt sie der Überblick wahren. Sie strukturieren die Vielzahl an Möglichkeiten, die das Online-Marketing bietet, und helfen, zwischen kurzfristiger Lead-Generierung und langfristigem Markenaufbau zu unterscheiden. „Performance Marketing“ zum Beispiel beschreibt vor allem Aktivitäten, die auf messbare Interaktionen abzielen – Klicks, Conversions, Leads. „Thought Leadership“ hingegen dient der Positionierung als Vordenker speziell

im Internet. Im Zentrum stehen dabei Inhalte, die im Internet durch „Storytelling“ gezieltes „Content Marketing“ ermöglichen. Dieser im Grunde traditionelle „Inhalt/Content“ ist nicht nur für Menschen wichtig, sondern eben auch für „Search Engines.“ Erst durch die Verbindung von Fachwissen und erzählerischer Kraft entsteht eine Wirkung, die über reine Information hinausgeht und Vertrauen für den „Thought Leader“ und natürlich zur Qualitätsmarke aufbaut. „Inbound-“ und „Outbound-Marketing“ unterscheiden zwischen dialogischer und monologischer Kommunikation – der zentrale Aspekt im Konzept „Wirkungsmarketing.“

Doch eines bleibt festzuhalten: So nützlich diese Begriffe im operativen Geschäft auch sein mögen, sie erzeugen noch keine Wirkung. Begriffe ordnen, sortieren kategorisieren, aber sie ersetzen keine Strategie. Die entscheidende Frage lautet nicht: Inbound oder Outbound? Performance oder Thought Leadership? Sondern: Wie wirken diese Kategorien strategisch und taktisch so zusammen, damit sie eine Qualitätsmarke im Kopf der Menschen bilden. Nur dort, wo eine klare strategische Ausrichtung vorhanden ist, wo Markenführung bewusst geschieht, entsteht Wirkung – online wie offline. Und genau hier setzt Wirkungsmarketing an. Nicht als neue Sammlung von Methoden. Sondern als System, das die klassischen Gesetzmäßigkeiten der Markenführung konsequent auf die heutige, digitale Welt überträgt. Mit dem Ziel, mentale Verfügbarkeit zu schaffen und damit die Grundlage für – Wirkung.

Unbestritten hat das Internet ein neues Marketing-Universum geschaffen, in dem Kommunikation stattfindet. Was früher nur vage vermutet wurde, lässt sich heute über eine Vielzahl von elektronischen Parametern und KPIs messen. Doch das Internet ändert nichts am grundsätzlichen Verständnis darüber, wie sich Einstellungen gegenüber Marken bilden. Genauso wie die Wirkungsweisen im B2C- und im B2B-Marketing auf ewig identisch bleiben, gilt das auch für Offline- und Online-Marketing. Genau deshalb macht das Internet B2B-Marketing nicht einfacher, ist es doch sowieso schon komplexer als B2C-Marketing. Im Gegenteil: Mit inzwischen über 14.000 MarTech-Stacks und die aufkommende KI fragmentiert sich Marketing immer weiter. Und es wird immer schwieriger, den richtigen Weg zu finden. Tausende Berater versprechen bessere Performance und mehr Leads. Allein darum scheint es heute nur noch zu gehen. Doch wenn sich werbetreibende Unternehmen von den unzähligen Tools blenden lassen und die emotionalen Wirkmechanismen der Marketing-Kommunikation aus dem Blick verlieren – also die Frage, wie Marken überhaupt ins Gedächtnis kommen – steuern sie ihr Unternehmen direkt in den Red Ocean.

Das Semantische Web 3.0

Für das grundlegende Verständnis von Onlinemarketing ist es wichtig, zunächst einen Blick auf die Entwicklungsgeschichte des Web 3.0 und ihre Stufen, beginnend mit Web 1.0, zu werfen. Die Internet-Plattform Investopedia bietet hier eine gute Übersicht (James, 2024). Danach war das Web 1.0 als „Read-Only-Web“ bekannt. Es ermöglichte lediglich die Bereitstellung von Informationen in statischer Form, ohne Interaktionen zwischen Nutzern und Inhalten. Dies beschränkte das Marketing auf reine Informationsweitergabe. Mit dem Aufkommen von Web 2.0 in den 2000er-Jahren rückte die Interaktivität in den Vordergrund: Soziale Netzwerke, nutzergenerierte Inhalte und zentralisierte Plattformen wie Facebook und Google gewannen an Bedeutung. Diese Plattformen dominierten die Nutzung und Kontrolle von Daten. Im Jahr 2004 beschleunigten zwei entscheidende Ereignisse die Verbreitung von Web 2.0: der Börsengang von Google und die Gründung von Facebook (heute Meta). Diese bis heute dominierenden Plattformen verzeichnen ein anhaltendes Umsatzwachstum.

Zusammen bilden Facebook, Apple, Amazon, Netflix und Google den Begriff FAANG. Diese Firmen gehören zu den einflussreichsten und wertvollsten Unternehmen weltweit. Sie prägen maßgeblich die Technologiebranche sowie die globale Wirtschaft und beeinflussen die Börse. Sie sind die Taktgeber für Marktbewegungen, insbesondere im S&P 500. Sie treiben technologische Fortschritte voran, beispielsweise in den Bereichen künstliche Intelligenz, Cloud Computing und Unterhaltung. Und sie sind für viele Berufstätige in der Technologiebranche attraktive Arbeitgeber, da sie Spitzengehälter, Life Style, innovative Projekte und internationale Karrierechancen bieten.

Diese Firmen gelten als Synonym für technologische Exzellenz und wirtschaftliche Dominanz. Überdies fördert FAANG das Wachstum der sogenannten Gig-Economy, bei der Millionen von Menschen durch flexible Jobs wie Fahrdienste, Wohnungsvermietungen, Lebensmittellieferungen oder den Online-Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ein Einkommen erzielen können. Plattformen wie YouTube oder Podcasts tragen dazu bei, Menschen unabhängig von traditionellen Medien wie Fernsehen und Radio zu machen und ermöglichen die Verbreitung von Nachrichten und Bewegtbildinhalten oder Ton. Amazon macht Buchautoren unabhängig vom Goodwill der Verlage.

Im Jahr 2014 zündete das Web 3.0 und brachte die nächste Stufe des Internets. Die zentralen Merkmale des Web 3.0 sind Dezentralisierung, Offenheit und Benutzerfreundlichkeit. Sir Timothy John Berners-Lee, der Erfinder der Hypertext Markup

Language (HTML) und Begründer des World Wide Web, legte bereits in den 1990er-Jahren die Grundlagen für die Dezentralisierung des Webs. Künstliche Intelligenz spielt hier schon eine wichtige Rolle, da Computer durch die semantische Verarbeitung von Sprache und maschinelles Lernen Informationen ähnlich wie Menschen verstehen lernen können. Daher wird Web 3.0 auch als „Semantisches Web“ bezeichnet. Es ermöglicht nun vertrauensfreie und erlaubnisfreie Interaktionen. Teilnehmer können jetzt direkt interagieren, ohne dass eine dritte Partei eingreifen muss. Diese Anwendungen laufen auf Blockchains oder Peer-to-Peer-Netzwerken. Die Konnektivität und Allgegenwart von Web 3.0 wächst bis heute weiter. Immer mehr Geräte verbinden sich mit dem Internet. Das Internet der Dinge (IoT – Internet of Things) vernetzt den Alltag. Das Web 3.0 reicht somit weit über soziale Medien und Online-Shopping hinaus. KI integriert inzwischen immer mehr neue Anwendungsbereiche.

Ein praktisches Beispiel für Web 3.0 ist die automatisierte Planung einer Reise. Intelligente Suchmaschinen schneiden Empfehlungen für Flüge, Hotels und Mietwagen auf den Nutzer individuell zu, ohne dass dieser Stunden auf Vergleichsportalen verbringen muss, die im Web 2.0 ja schon selbst eine enorme Bereicherung waren.

Das Web 3.0 und klassisches Marketing müssen sich ergänzen

Für den Aufbau und die Stärkung einer Qualitätsmarke ist das Web 3.0 eine Revolution. An dieser allerersten Stelle ist deutlich herauszustellen: Das Web 3.0 ersetzt keineswegs die klassischen Marketing-Disziplinen. Im Gegenteil: Sie ergänzen sich idealtypisch. Wirkungsmarketing führt diese beiden, zunächst komplett verschiedenen Welten, zusammen und entwickelt daraus eine integrierte Kommunikationsstrategie, quasi ein Wirkungsmarketing 3.0. Denn an den Mechanismen der menschlichen Wahrnehmungen kann auch das Web 3.0 nichts ändern. Ihre Gesetzmäßigkeiten gelten hier wie dort. Es finden sich erstaunliche Ähnlichkeiten im Aufbau und in der Struktur von Mensch und Maschine.

Online wie offline geht es allein darum, mentale Verfügbarkeit herzustellen, um in den Köpfen der Zielgruppen möglichst große Engramme zum Aufbau der Qualitätsmarke im menschlichen Gedächtnis einzuschreiben, damit sich der potenzielle Kunde während seiner selbstbestimmten Kaufentscheidung zuerst an die Qualitätsmarke erinnert. Glücklicherweise lässt sich dieser Prozess im Web 3.0 einfach umsetzen, weil es so viele Ähnlichkeiten bei der Entwicklung von Engrammen und sogenannten „Entitäten“

gibt. Die verblüffenden Übereinstimmungen in den Strukturen des Web 3.0 und im menschlichen Gehirn sind ein Wunder der Natur und sicher einer eigenen wissenschaftlichen Betrachtung wert. Doch in diesem Buch geht es um Marketing. Im Gegensatz zu früheren Web-Generationen, in denen Inhalte hauptsächlich für menschliche Augen und Ohren bestimmt waren, richtet sich nun die Marketing-Kommunikation im Web 3.0 zusätzlich auch auf Maschinen aus. Diese verstehen mittlerweile den Kontext und die Bedeutung von Daten sehr gut. Das konnte bis dato nur der Mensch.

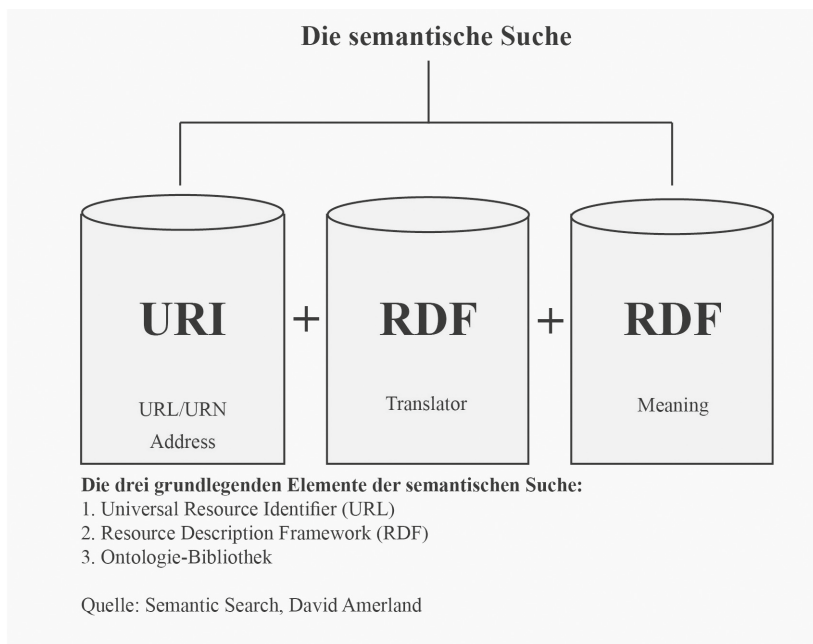
Die Qualitätsmarke nutzt im Web 3.0 alle Vorteile eines vernetzten, intelligenten und kontextbezogenen Internets, das nun sowohl für Menschen als auch für Maschinen gleichermaßen zugänglich ist. In einer Zeit, in der die digitale Präsenz für den Markenerfolg entscheidend ist, wird das Ignorieren der Möglichkeiten im Web 3.0 all jene Unternehmen zurücklassen, die sich dem Pseudomarketing verschrieben haben. Wer sich dagegen für das Wirkungsmarketing 3.0 entscheidet, führt sein Unternehmen zielsicher durch das 21. Jahrhundert. Um das besser zu verstehen, sollte man sich kurz damit befassen, warum das so ist.

Insbesondere die FAANG-Unternehmen bilden im Internet Knotenpunkte wie die Synapsen im Gehirn des Menschen. Speziell diese Internet-Giganten fördern die Entstehung der Qualitätsmarke. Seit dem Web 3.0 suchen sie mit ihren Algorithmen gezielt nach „Entitäten“ zu bestimmten Themen. Der Begriff „Entität“ ist ein Schlüsselbegriff im Web 3.0. In der Philosophie bezeichnet er ein reales oder virtuelles Objekt oder Wesen, über das nachgedacht oder diskutiert wird. Im Internet identifiziert das Web 3.0 mit „Graphen“ Objekte als „Entitäten“, stellt sie in eine Beziehung und weist ihr eine Adresse in Form einer URI (Uniform Ressource Identifier) zu (Kopp).

Im Kontext des Web 3.0 bekommt die Graphentheorie eine besondere Bedeutung, weil die Struktur der Daten vom Kontext abhängig ist. Daher wird das Web 3.0 als „Semantisches Web“ bezeichnet. Der Begriff „Semantik“ klassifiziert in der Linguistik die Bedeutung von Wörtern, Phrasen und Sätzen abhängig vom Kontext, in dem sie stehen. Begriffe und Ideen werden sowohl in der menschlichen Sprache als auch in maschinellen Systemen in ihrem Kontext interpretiert. Damit Maschinen diesen Kontext besser verstehen und effizienter nutzen, strukturiert das Web 3.0 Dinge von Interesse wie Personen, Orte, Konzepte und stellt sie als „Knoten“ dar. Diese Knoten können in der Folge durch eine eindeutige Adresse, die URI, identifiziert werden. Die Beziehungen zwischen den Knoten sind durch „Kanten“ dargestellt. Diese Kanten sind durch Prädikate definiert, welche die Art der Beziehung zwischen zwei Knoten beschreibt.

RDF (Ressource Description Framework) ist der Standard im Semantic-Web. Daten werden wie in einem vollständigen menschlichen Satz mit Subjekt, Prädikat und Objekt bereitgestellt. Im Web 3.0 wird das als „Triplet“ bezeichnet. Das Triplet entspricht in der Graphentheorie einem Knoten-Kante-Knoten-Modell. Mit „SPARQL“ fragen menschliche Benutzer RDF-Daten ab, die als Graphen dargestellt sind.

Ontologien definieren schließlich Bedeutungen und Beziehungen zwischen den Entitäten. Diese werden selbst in Form von Graphen strukturiert. Ontologien spielen eine zentrale Rolle sowohl im semantischen Web als auch in vielen Bereichen der künstlichen Intelligenz, insbesondere im Wissensmanagement, bei der natürlichen Sprachverarbeitung und in Expertensystemen. Dadurch können heute Maschinen – wie zuvor nur der Mensch – komplexe Informationen erkennen, Begriffe in ihrem Kontext verstehen und logische Schlussfolgerungen ziehen.



Neurale Gedächtnisspuren der Marken im Web 3.0

Die Struktur im Web 3.0 ähnelt verblüffend jenen im menschlichen Gehirn. Webseiten, Social-Media-Konten und weitere Präsenzen der Marke verhalten sich als Knoten analog zu den Synapsen aus den Neurowissenschaften. Sie sind die Verbindungspunkte, durch die Informationen und Inhalte über die Marke fließen, die Knoten sind Stellen,

an denen Nutzer mit der Marke in Kontakt treten, sei es durch den Besuch einer Webseite, das Lesen eines Online-Beitrages oder das Kommentieren in sozialen Netzwerken. Die Kanten repräsentieren diese Interaktionen oder Datenflüsse, die zwischen diesen Synapsen stattfinden. Sie entsprechen den neuronalen Verbindungen, über die Signale zwischen Synapsen im Gehirn weitergeleitet werden. Im digitalen Raum sind sie die Wege, über die Nutzer Informationen über die Marke aufnehmen und weitergeben – sei es durch das Teilen von Inhalten, das Absenden von Nachrichten oder das Durchführen von Transaktionen.

Der Graph stellt dieses „Netzwerk“ dar, aus dem diese Verbindungen entstehen. Er bildet die Struktur, die alle Interaktionen und Beziehungen zwischen den Knoten wie Webseiten, Social-Media-Konten und allen anderen digitalen Plattformen umfasst. Dieses Netzwerk beschreibt die Gesamtheit der Kommunikation und Interaktion der Marke im Web 3.0, indem es zeigt, wie die Marke in verschiedenen Bereichen und über verschiedene Kanäle hinweg im Internet präsent ist und mit den Nutzern interagiert. Die Entität im Web 3.0 entspricht somit einem Engramm im menschlichen Gehirn. Sie ist also die „Idee“ oder die „Erinnerung“ an die Marke, die der Nutzer mit der Marke assoziiert. Im Web 3.0 repräsentiert die Entität somit den „Wert“ oder die „Bedeutung“ der Marke für den Nutzer. Die Marke ist nun eine Qualitätsmarke. Sie wird durch die Gesamtheit der verschiedenen Formen aus Webseiten, Social-Media-Konten, Blogs, Informationen, Transaktionen und Interaktionen vermittelt.

Das Internet vergisst nicht

Die Entität spiegelt also im Internet 1:1 das zentrale Konzept des Engramms im menschlichen Gehirn wider, das Information über eine Marke in einem Netzwerk speichert und verbreitet, ähnlich einer Erinnerung, die im neuronalen Netzwerk verbreitet und im Gedächtnis verankert wird. Die Ontologie im Vergleich zwischen dem Web 3.0 und dem menschlichen Gehirn ist das Regelsystem, das bestimmt, wie Knoten/Synapsen, Kanten/neuronale Verbindungen innerhalb des Graphen-Netzwerks interagieren und wie Entitäten/Engramme innerhalb dieses Netzwerks entstehen. Die Ontologie bildet das strukturelle Gerüst, das sowohl im menschlichen Gehirn als auch im Web 3.0 hilft, komplexe Netzwerke zu organisieren und sinnvoll zu verknüpfen. Das Gehirn interpretiert Wissen nach Regeln, mit denen es beispielsweise mit Begriffen wie „Mensch“, „Emotion“, „Objekt“, „Ort“ oder „Beziehung“ kategorisiert und interpretiert. Die Regeln im Web 3.0 legen analog dazu fest, wie eine Marke mit Nutzern in

Verbindung tritt und wie diese Interaktionen ausgewertet werden. Die entsprechenden Begriffe wären „Benutzer“ (Mensch), Interaktion (Emotion), Asset/Token (Objekt), Plattform/Netzwerk (Ort), Verbindung/Transaktion (Beziehung). Wie heißt es doch so schön? Das Internet vergisst nicht!

Mit Content zur digitalen Verfügbarkeit

Was aber bringt dieses Wissen? Die Schlussfolgerung daraus ist, dass Unternehmen ihre Kommunikation im Web 3.0 nach den identischen Regeln ausrichten müssen, mit denen sich Marken im Gehirn bilden. Es geht also um die Bildung einer möglichst großen Entität der Marke im Web 3.0. Diese müssen sich gegenseitig verbinden – analog zu den Engrammen im menschlichen Gehirn. Dazu müssen sie ihre Kommunikation auf die Strukturen im Web 3.0 ausrichten und die Marke über Kanten, Graphen, Entitäten und Ontologien aufbauen. Denn die Art und Weise, wie Informationen im Web 3.0 strukturiert und präsentiert werden, hat direkte Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung von Mensch und Maschine. Das läuft zu 100 Prozent analog zum Bestreben im Search Engine Optimizing (SEO), möglichst viele Backlinks/Kanten von möglichst großen und wichtigen Knotenpunkten im Web 3.0 auf den eigenen Knotenpunkt, die eigene Webseite, zu legen.

Das Web 3.0 bestraft Ignoranz mit Ignoranz

Gatekeeper wie Google und Facebook suchen und bevorzugen gezielt große Entitäten. Unternehmen, die durch die Hybris ihrer leitenden Ingenieure auf systematische Kommunikation herabsehen und sich nicht an die Regeln sowohl im menschlichen Gehirn als auch im Web 3.0 halten wollen, werden in absehbarer Zeit vom Markt verschwinden. Das Web 3.0 bestraft Ignoranz gnadenlos mit – Ignoranz. Selten folgt das Content-Marketing der Hidden Champions einer Strategie, obwohl nur strategisches Handeln intendierte Erfolge bringen kann. Nicht nur im Marketing. Das ist überall so. Erst recht keine Erfolge, die speziell im Web 3.0 erzielt werden sollen. Denn neben menschlichen Nutzern müssen Marken nun auch Maschinen als „Zielgruppe“ berücksichtigen. Das erfordert eine andere Herangehensweise an die Erstellung und Optimierung von Content. Content hat zu 99,9 % etwas mit Text zu tun. Während es Millionen Ausbildungen und Experten im Bereich der IT gibt, existieren nur einige wenige Text-Experten, die aber für den Erfolg eines Unternehmens genauso wichtig sind. Allgemein herrscht nur wenig Verständnis für die Wichtigkeit professioneller Texterstellung. Die manuelle Erstellung von Content stellt nun neue, viel höhere Anforderungen an den Texter. Denn sie müs-

sen nun über das grundsätzliche Beherrschen der Sprache hinaus auch die semantische Strukturierung von Content im Web 3.0 berücksichtigen. Er schreibt jetzt nicht nur für die Menschen, sondern auch für die Maschine. Und das kann der Mensch besser als die Maschine. Aber noch viel besser mithilfe der Maschine.

Das Marketing 4.0 von Philip Kotler

An dieser Stelle setzt nun das Konzept Marketing 4.0 von Philip Kotler an. Er geht davon aus, dass in der digitalen Wirtschaft reine Online-Interaktionen allein die Anforderungen moderner Konsumenten nicht erfüllen, auch wenn sich Marketing-Laien das gemeinhin so vorstellen (Kotler, 2017). Der organische Mensch und die virtuelle Maschine verschmelzen immer weiter und kombinieren dabei ihre jeweiligen Stärken. Während sich die Märkte immer mehr in die virtuelle Welt verlagern, wird nach Kotler immer der Mensch und sein physischer Kontakt mit Marken und Produkten im Mittelpunkt stehen. Nur in der realen Welt kann eine Marke eine echte Differenzierung herstellen. Marketing 4.0 verkörpert die Symbiose von Mensch und Maschine mit einer Kombination aus Stil, Eleganz und – Substanz.

Authentizität spielt dabei die zentrale Rolle. Der authentische Charakter einer Qualitätsmarke wird zur wertvollsten Ressource. Das Konzept Marketing 4.0 setzt auf die Synergie zwischen künstlicher Intelligenz und menschlicher Intuition. Das vereint Effizienz und Kundennähe. Vernetzte Maschinen und smarte Technologien steigern die Produktivität und schaffen Raum für die wesentlichen zwischenmenschlichen Momente. Gleichzeitig fördert Marketing 4.0 gezielt die persönliche Einbindung von Konsumenten und verwandelt diese in aktive Markenbotschafter. Klassische Segmentierungsansätze unterteilen Märkte nach geografischen, demografischen, psychografischen und verhaltensbasierten Profilen.

Die nächste Stufe im Marketing 4.0 besteht jedoch darin, diese Segmente nicht nur zu erreichen, sondern sie durch gezieltes Targeting in nachhaltige Beziehungen zu verwandeln. Qualitätsmarken nutzen dabei die Stärken der digitalen Technologie, ohne den menschlichen Kern ihrer Interaktionen zu verlieren – und schaffen so einen Mehrwert, der weit über die reine Transaktion hinausgeht. Verantwortungsvolle Ingenieure in Führungspositionen sollten Marketing 4.0 also als eine Chance begreifen. Mit dieser können sie den eigenen Einfluss auf die Kundenerfahrung strategisch ausweiten.

Technik und Daten reichen nicht

Es ist wichtig zu verstehen: Technik und Daten allein reichen nicht aus, um Kunden zu binden und zu begeistern. Die Technik dient auch im Marketing 4.0 lediglich als Vehikel, das die zwischenmenschliche Interaktion verstärkt. Sie ist nicht die Lösung. Ingenieure müssen Lösungen entwickeln, die Emotionen wecken und Vertrauen schaffen, statt nur Prozesse zu beschleunigen. Maschinen müssen so gestaltet sein, dass sie in Interaktionen „hinter den Kulissen“ arbeiten und den menschlichen Kontakt auf der Bühne des Lebens vorbereiten oder erleichtern. Beispiele wären KI-gestützte Analysen, die Kundenbedürfnisse besser und personalisiert erfassen, oder Chatbots, die komplexe Anfragen vorfiltern und gezielt an menschliche Ansprechpartner weiterleiten. Ingenieure sind also gefordert, ein tiefes Verständnis für die Balance zwischen Technologie und Emotion aufzubauen. Technologische Lösungen sollten den Nutzern immer das Gefühl vermitteln, dass sie als Individuen wahrgenommen werden – und nicht als Datensätze. Das erfordert, dass Ingenieure sich stärker in die Logik des Kundenerlebnisses hineinversetzen und dieses Verständnis in die Entwicklung einfließen lassen. Ingenieure müssen lernen, sich in den Kunden hineinzuversetzen. So wie man das im Marketing ebenso macht.

Der Begriff „Ingenieur“ stammt ursprünglich vom lateinischen „Ingenium“ – Erfindungsgabe, Scharfsinn, technisches Talent. Im klassischen Sinne beschreibt er Fachleute, die technische Systeme entwerfen, berechnen, bauen und optimieren. Doch dieser Anspruch trifft nicht nur auf Maschinenbauer, Elektrotechniker oder Bauingenieure zu. Auch Softwareentwickler erfüllen exakt diese Kriterien – nur eben auf einer anderen Ebene. Softwareentwickler konstruieren keine mechanischen Systeme, sondern digitale. Sie entwerfen komplexe Strukturen, lösen systematisch Probleme, wenden mathematische und logische Prinzipien an und schaffen funktionierende, oft hochkomplexe Anwendungen. Algorithmen, Datenmodelle und Softwarearchitekturen ersetzen Zahnräder, Schaltkreise und Betonträger. Genau das ist ingenieurtypisches Arbeiten.

Digitalisierung gegen den Menschen

Ob im Maschinenbau oder in der Softwareentwicklung – immer entstehen Systeme, die funktionieren müssen, oft unter hohen Anforderungen an Zuverlässigkeit, Sicherheit und Effizienz. Wer also von MINT-Berufen spricht, muss Softwareentwickler selbstverständlich mitdenken. Sie gehören zur Familie – nur bauen sie eben nicht aus Metall oder Kunststoff, sondern aus Bits und Bytes. Auffällig: Software, die den Menschen eigentlich helfen soll, macht meist genau das Gegenteil. Viele Anwendungen,

besonders ERP- und CRM-Systeme, wirken wie von Entwicklern für Entwickler gebaut – nicht für Anwender. Wer an der Einführung etwa von ERP oder CMS von SAP und anderen Systemhäusern beteiligt war, der weiß, wovon hier die Rede ist. Selbst Vertriebsingenieure, die hochkomplexe Produkte verkaufen, kapitulieren erfahrungsgemäß reihenweise vor diesen Systemen. Statt künftig besser und intuitiver zu arbeiten, klicken sie sich durch kryptische Menüs, tippen sich durch umständliche Masken und brauchen teure Schulungen, nur um das Nötigste zu bedienen. Das ist Digitalisierung gegen den Menschen. Und das ist gegenwärtig noch immer die Regel.

Der Computer löst Problem, die es ohne ihn nicht gäbe

Erst recht „normale“ Menschen sind damit bis heute überfordert. Online-Auftritte von Finanzämtern, Bürgerämtern, Arbeitsagenturen oder Krankenkassen sind digitale Labyrinth. Wer dort etwas sucht, findet nichts. Wer etwas erledigen will, scheitert an Formularen, Menüs und Fachbegriffen. Hilflos sitzen Menschen vor dem Bildschirm. Die Software erklärt sich nicht. Sie führt nicht. Sie verwirrt. Statt intuitiv durch den Prozess zu leiten, wirft sie Fragen auf. Was bedeutet dieser Begriff? Welche Kategorie ist meine? Wo finde ich mein Formular? Was muss ich anklicken, um überhaupt zum Ziel zu kommen? Besonders absurd: YouTube ist voll von mehrstündigen „Tutorials“, die Schritt für Schritt erklären, wie Anwender Software bedienen sollen. Und genau das zeigt das ganze Drama. Es dürfte solche Videos gar nicht geben. Gute Software braucht keine Bedienungsanleitung. Gute Software führt. Gute Software denkt für den Menschen mit. Doch stattdessen erleben Bürger jeden Tag das Gegenteil: Digitalisierung, die nicht entlastet, sondern überfordert. Der Grund liegt selten im Können der Entwickler, sondern meist in deren technokratischen Denkweise. Softwareentwickler programmieren aus technischer Sicht – nicht aus Nutzersicht. Sie optimieren die Lösung für sich selbst oder für IT-Experten. Komplexe Funktionen, verschachtelte Menüs, kryptische Formulierungen entstehen, weil der Entwickler das System versteht – der normale Nutzer aber nicht. Ingenieure, ob im Maschinenbau oder in der Softwareentwicklung, lieben Komplexität. Sie verstehen sie als Zeichen von Qualität. Komplexität beeindruckt im Kollegenkreis, erschlägt aber den Nutzer. Der digitale Personalausweis ist das pure Grauen. Die Kernfrage bleibt: Warum? Warum gestaltet niemand diese Systeme so, dass Menschen sie intuitiv, ohne Anleitung, ohne Frust bedienen können? Warum fühlt sich der Kontakt mit einer Steuererklärung, einer Bürgerplattform oder sogar mancher Kunden-App wie ein Hindernisparcours an, obwohl er Erleichterung bringen soll? Digitale Systeme müssen für Menschen funktionieren – nicht für die Technik. Erst wenn Entwickler, Designer und Auftraggeber umdenken, lösen sie das Versprechen der Digitalisierung ein: Das Leben leichter machen.

UX-Design als Kommunikationsinstrument im Web 3.0

UX steht für „User Experience“, also das Nutzererlebnis. Der Begriff beschreibt, wie ein Mensch eine Anwendung, ein System wahrnimmt und erlebt. Entscheidend ist nicht nur die reine Funktionalität, sondern das gesamte Gefühl während der Nutzung: Versteht der Nutzer sofort, wie etwas funktioniert? Kommt er schnell ans Ziel? Macht die Nutzung sogar Spaß oder fühlt sie sich zumindest reibungslos an? Gute UX entsteht, wenn ein Produkt intuitiv funktioniert, klar strukturiert ist und den Nutzer ohne Umwege zum gewünschten Ergebnis führt. Schlechte UX zeigt sich, wenn der Nutzer ratlos vor der Anwendung steht, lange suchen muss oder sich ständig ärgert.

Dabei geht UX weit über die reine Bedienoberfläche hinaus. Auch Texte, Bilder, Ladezeiten, Fehlermeldungen oder die Anordnung von Funktionen prägen das Erlebnis. Alles, was der Nutzer sieht, klickt, liest oder fühlt, gehört zur User Experience. UX-Ingenieure gelten als die Spezialisten für Benutzerfreundlichkeit. Sie sollen dafür sorgen, dass Software, Portale und Anwendungen intuitiv nutzbar werden. Doch wer sich umsieht, stellt schnell fest: Von dieser Expertise spüren Nutzer wenig. Online-Portale von Behörden, Standardsoftware in Unternehmen, selbst viele Apps für Endverbraucher – sie alle leiden unter denselben Problemen wie vor zehn oder zwanzig Jahren.

Und das, obwohl es mittlerweile unzählige UX-Abteilungen, UX-Designer und UX-Ingenieure gibt. Die Praxis zeigt: UX-Ingenieure verbessern oft nicht das Nutzererlebnis, sondern dokumentieren das Problem nur. Sie erstellen Wireframes, User Journeys, Personas und Präsentationen – ohne spürbare Auswirkungen auf das Endprodukt. Die Grundprobleme bleiben: verschachtelte Menüs, kryptische Begriffe, unklare Prozesse, umständliche Abläufe. Der Eindruck entsteht, dass UX-Experten zwar an der Oberfläche mitreden, aber im Projektverlauf keine echte Durchsetzungskraft besitzen. Sie liefern Erkenntnisse, die niemand umsetzt. Oder sie denken zu stark im Rahmen von Designtrends und vernachlässigen die eigentliche Aufgabe: Menschen durch Systeme zu führen – einfach, klar, verständlich. Im Grunde müssten genau hier wie dort wieder „echte“ Marketing-Experten eingreifen. Sie sind es gewohnt, aus der Sicht des Kunden, des Nutzers zu denken. Sie wissen, wie Menschen Informationen suchen, Entscheidungen treffen und geführt werden wollen. Doch diese Expertise bleibt immer außen vor. Die Gestaltung der Systeme überlassen die Verantwortlichen den IT-Abteilungen, Verwaltungsfachleuten... alles Technokraten – ohne Blick auf das Große und Ganze. Dabei liegen hier wie im Themenkomplex B2B-Marketing, die größten ungenutzten Potenziale der Digitalisierung. Mit durchdachter Nutzerführung, klarer Sprache und

einer echten Kundenorientierung könnten Unternehmen, Behörden, öffentliche Portale und selbst Unternehmenssoftware echte Mehrwerte schaffen und das Leben für alle einfacher machen, Vertrauen schaffen und Prozesse beschleunigen. Stattdessen vergeuden Ingenieure jeden Tag Ressourcen. Wie im B2B-Marketing geht durch die Sichtweise der Ingenieure unglaubliche Ressourcen verloren, die längst gewonnen sein könnten.

Gutes UX-Design baut Vertrauen auf

Marketing 4.0 verlangt von Ingenieuren, mit den Menschen verantwortungsbewusst umzugehen. Der Kunde hat die Kontrolle über seine Daten und erwartet Transparenz darüber, wie diese genutzt werden. Ingenieure müssen daher technische Infrastrukturen schaffen, die Vertrauen aufbauen. Die Zukunft der Ingenieurarbeit im Marketing 4.0 liegt also nicht nur in der Optimierung, sondern im echten Mehrwert für den Menschen als potenziellen Kunden. Dies verlangt Innovationsgeist und die Bereitschaft, Technik immer wieder neu zu denken – als unsichtbare Stütze für ein authentisches, konsistentes und greifbares Markenerlebnis auf der Basis von menschlichen Emotionen.

Im Web 3.0 verlagert sich Marketing: Kommunikation entsteht nicht mehr nur über Botschaften, sondern über Erlebnisse. Über digitale Umgebungen, die Vertrauen schaffen oder zerstören. UX-Design wird damit zum strategischen Kommunikationsinstrument. Nicht was gesagt wird, zählt – sondern wie es sich anfühlt, wie Nutzer eine Plattform erleben, wie intuitiv sie verstehen, was eine Marke bietet. In einer VUCA-Welt, in der Nutzer Entscheidungen jederzeit abbrechen und weiterwandern, muss UX Design als ein Kommunikationsinstrument begriffen werden.

Es übersetzt komplexe Systeme in Erlebnisse. Es macht Markenversprechen sichtbar und fühlbar. Wer UX vernachlässigt, wirkt technokratisch. Wer dagegen UX bewusst gestaltet, wirkt nahbar, klar und vertrauenswürdig. UX-Design übernimmt wichtige Aufgaben. Es gibt Orientierung, beantwortet Fragen und bringt eine Haltung zum Ausdruck. Deshalb gehört UX Design ins Zentrum jeder Markenstrategie. Als aktives Kommunikationsmittel. Als Brücke zwischen Marke und Mensch.

„Content is not just King; it is the Emperor of all things electronic.“

Rupert Murdoch

Der Thought Leader – die Lizenz zum Geld drucken

Wer wichtige Trends setzt, Themen definiert, ist ein Thought Leader. Er bestimmt die Diskussionen und wird sogar vom Wettbewerb zurate gezogen. Seine Kompetenz und visionäre Kommunikation sichern ihm eine herausragende Stellung im Markt. Thought Leadership ist somit das wertvollste und erstrebenswerteste Ziel für einen Qualitätsmarke. Dann ist sie eine Spitzenmarke.

Bill Gates gilt als der Urheber des Zitats „Content is King.“ In einem Beitrag aus dem Jahr 1996 mit dieser Überschrift skizziert er die Zukunft des Internets. Er prophezeite, dass bald das meiste Geld im Internet über Inhalte verdient wird. Und er behielt Recht. Wie so oft. Rupert Murdoch allerdings ergänzte 1999 diesen Satz. In einer Bilanzpressekonzferenz begründete er seine grandiosen Zahlen seines Konzerns „News Corp“ mit seinen guten Inhalten mit dem Satz: „Content is not just King, it is the Emperor of all things electronic.“

Wenn Philip Kotler mit seinem Konzept Marketing 4.0 im Web 3.0 Recht behält, dann bleibt die klassische Werbung offline auch im Internet unverzichtbar. Sie erzeugt Emotionen und schlägt die analoge Brücke zur digitalen Technik, wenn es um mentale Verfügbarkeit und den Aufbau einer Qualitätsmarke offline wie online geht. Ab einem gewissen Punkt muss Werbung reduziert werden, weil Zielgruppen abstumpfen, wenn sie zu oft mit der Botschaft konfrontiert sind. Zwar hält sie die mentale Verfügbarkeit weiter aufrecht, doch das Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten verschiebt sich ungünstig. Zu häufig ausgespielte Werbung bietet keine neuen Erlebnisse mehr, die das Episodengedächtnis füttern, das persönliche Erlebnisse und Emotionen speichert. Da die Botschaft nicht mehr semantisch verarbeitet wird, sondern automatisch abgerufen wird, nimmt ihre Wirksamkeit ab.

Das ist eine gute Nachricht für das Controlling, denn Werbung (ATL) ist per se teuer. Ihre Wirkung wird nicht durch immer weitere Anzeigen-Schaltungen erhöht. Sie darf aber nicht vollständig eingestellt werden. Das wäre ein fataler Rückschluss. Sie sollte auf Sparflamme weiter on Air bleiben. Jetzt muss Content-Marketing übernehmen. Denn die Neuronen im Gehirn können auch mit gutem Content zum Feuern gebracht

werden, neue Synapsen bilden und das Markenengramm vergrößern. Und die Entität. Durch den strategischen Einsatz von gutem Content. Dieser wird über PR in den Fachmedien und auf eigenen Medien verbreitet. Beides kostet nichts, außer Arbeit. Content-Marketing erreicht den Konsumenten nicht mit einfach memorierbaren Werbebotschaften, sondern mit kontextuellen Assoziationen und subjektivem Mehrwert. Marken, die im Alltag der Menschen einen relevanten Bezugspunkt finden, bleiben präsenter und verankern sich immer tiefer im Langzeitgedächtnis. Content-Marketing baut auf dem auf, was klassische Werbung geschaffen hat.

Es geht nun weniger um neue Memory Structures, als vielmehr darum, die bestehenden Gedächtnisstrukturen zu pflegen und zu festigen. Wie bereits erläutert, spielen Kontinuität und Konsistenz die zentrale Rolle, um das Marken-Engramm im Gedächtnis zu stärken. Klassische Werbung funktioniert in dieser Hinsicht gut, indem sie in regelmäßigen Abständen als Erinnerungshilfe das mentale Bild der Marke auffrischt. Doch irgendwann wird die Werbung bzw. Kampagne nicht mehr tiefgreifend verarbeitet. Sie wird lediglich kurz mit dem Episodengedächtnis, dem bestehenden Markenengramm abgeglichen. Das lässt die Neuronen nur noch schwach flackern, bietet aber keinen echten Mehrwert oder neue Impulse. Klassische Werbung zielt jetzt nur noch darauf ab, die mentale Verfügbarkeit der Marke, nun auf Sparflamme, im Gedächtnis der Zielgruppe zu halten. Die Markenbotschaft wird weiter abgespielt. Das führt zwar zu einer momentanen Aktivierung des Markengramms, jedoch reicht das nicht aus, um langfristiges Wachstum zu sichern.

Neue Assoziationen schaffen

Die Marketingwelt ist dynamisch. Marken kämpfen ständig darum, ihren Platz im Markt zu behaupten oder auszubauen. Ziel jeder Marke ist Wachstum – sei es durch das Erschließen neuer Zielgruppen, eine höhere Kaufhäufigkeit oder die Erweiterung des Produktportfolios. Der einfachste und wirtschaftlichste Weg ist die weitere Steigerung der mentalen Verfügbarkeit bei neuen Zielgruppen mit mehr Share-of-Voice.

Das gelingt, indem eine Marke mit einer größeren Bandbreite an Assoziationen verknüpft wird. Je mehr Assoziationen bestehen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Marke im Kopf der Konsumenten präsent bleibt, sich weiter vergrößert und schließlich irgendwann gekauft wird. Das bedeutet konkret: Mehr Assoziationen machen es dem Verbraucher leichter, eine Marke im Gedächtnis zu behalten und zu aktivieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt also in der Kontinuität der Sichtbarkeit mit einer großen Reichweite, die weit über die Berufsgruppe hinausreicht. Wenige, aber regelmäßige

Berührungspunkte mit der Zielgruppe genügen, um das Markengramm stabil zu halten. Eine zu hohe Frequenz an Kontakten hingegen kann kontraproduktiv wirken, da sie schnell ineffizient wird und die Gefahr besteht, dass die Zielgruppe der Marke überdrüssig wird.

Assoziationen entstehen, wenn eine Marke im richtigen Moment mit einer relevanten Information, einer emotionalen Situation oder einem bestimmten Kontext verknüpft wird. Im Gehirn bilden sich dabei neue neuronale Verbindungen zwischen der Marke und einem Erlebnis, einem Gefühl oder einem Thema. Genau diese Verbindungen sind es, die später im Alltag unbewusst aktiviert werden – etwa beim Einkauf, bei der Recherche oder im Gespräch. Content-Marketing nutzt diese Mechanik gezielt. Es liefert nicht nur Informationen, sondern platziert die Marke in passenden Situationen, die im Kopf des Konsumenten eine Brücke schlagen. Ein gutes Beispiel: Ein Artikel über Ressourceneffizienz in der Industrie wird für einen Einkäufer dann zur Assoziationsquelle, wenn gleichzeitig die Marke des Anbieters von Effizienzlösungen eingebunden ist. Klassische Markenkommunikation verbindet sich nun mit Relevanz. In der Entität ebenso wie im Engramm. Der Einkäufer verknüpft neuronal die Marke mit „Effizienz“ und „Kompetenz“, ohne sich dessen bewusst zu sein. Das semantische Web stellt neue Knoten und Kanten für diese Marke her. Diese wird von der KI erkannt und bei Nachfrage ausgespielt.

Je häufiger und variantenreicher diese Assoziationen durch Content, Geschichten, Fachbeiträge, Case Studies oder Problemlösungen entstehen, desto dichter wird das Markennetzwerk im Gedächtnis. Die Marke wird nicht mehr nur mit einer einzelnen Botschaft (z. B. „günstig“ oder „zuverlässig“) verbunden, sondern mit einer Vielfalt an Themen, Werten und Anwendungssituationen. So verankert sich die Marke tiefer. Sie wird nicht nur „erinnert“, sondern „verstanden“ – als Teil eines sinnvollen Zusammenhangs. Content schafft also nicht einfach Reichweite, sondern Bedeutung. Die Marke wächst durch Assoziationen, weil sie für mehr steht als nur für eine Werbebotschaft. Sie wird relevant. Entscheidend ist also eine gute Balance zwischen Konsistenz und neuen Inhalten. Das hält das Gedächtnis der Zielgruppe frisch und verankert die Marke langfristig im Gedächtnis. Content-Marketing bietet hier den entscheidenden Mehrwert: Es schafft nicht nur eine kontextuelle Verbindung, sondern bringt die Marke in reale, erlebbare Situationen und sorgt mit vielen positiven Assoziationen für eine tiefere Verankerung im Langzeitgedächtnis.

Content vergrößert Engramme und Entitäten

Content-Marketing spielt demnach in diesem Kontext eine wirkmächtige Rolle – vor allem im Hinblick auf die Entwicklungen, die mit dem Web 3.0 auf uns zukommen. Während klassische Werbung bekannte Botschaften wiederholt und in ihrer Wirkung verblasst, bietet Content-Marketing die Chance, neue, relevante Verbindungen im Gedächtnis der Zielgruppe zu schaffen. Es geht nun darum, Konsumenten aktiv einzubinden und ihnen einen objektiven und subjektiven Mehrwert zu bieten. Im Web 3.0, wo dezentrale Technologien, das Internet der Dinge und personalisierte Inhalte zunehmend den Ton angeben, wird es immer wichtiger, dass Marken nicht nur präsent sind, sondern auch inhaltlich relevant bleiben.

Konsumenten suchen Erlebnisse und hilfreiche Informationen. Das tun sie heute zu meist im Internet. Das ist für sie relevant. Content-Marketing bietet genau das, indem es die Marke in reale, nützliche Kontexte setzt. Im B2B sind das Tutorials, Case Studies, Whitepaper, Blogs oder interaktive Inhalte – Content-Marketing bringt die Marke in greifbare, sinnvolle Zusammenhänge, sorgt für eine tiefere emotionale und funktionale Verankerung und vergrößert das Markenengramm. Besonders im Web 3.0 wird die Fähigkeit einer Marke, in den Köpfen der Zielgruppen durch starke Assoziationen präsent zu bleiben, immer wichtiger. Hier zeigt sich die Verwandtschaft zwischen den Konzepten „Engramme“ und „Entitäten.“ Entitäten sind Einheiten von Wissen, die sich über Kanten und Graphen miteinander verknüpfen – sei es durch Personen, Orte, Produkte oder Themen.

Im Web 3.0 kann eine Marke nicht mehr isoliert betrachtet werden; sie muss sich in ein Netzwerk von relevanten Assoziationen und Verbindungen einfügen. Content-Marketing trägt dazu bei, dieses Netzwerk zu erweitern. Indem die Marke immer wieder in unterschiedlichen, aber zusammenhängenden Kontexten auftaucht, wächst ihre Präsenz nicht nur in den Köpfen der Konsumenten, sondern auch in der digitalen Infrastruktur des Web 3.0. So wird die Marke Teil eines größeren, lebendigen Ökosystems von Informationen und Erlebnissen. Je mehr Verknüpfungen – oder besser gesagt, je größere „Entitäten“ Marken hier aufbauen, desto größer wird ihre mentale Verfügbarkeit zum Aufbau von Markenengrammen im menschlichen Gehirn. Content-Marketing ist der Katalysator, der diese Verknüpfungen sowohl im Web 3.0 als auch im Gehirn erzeugt und die Marke in einer digitalen, vernetzten Welt zur Qualitätsmarke macht.

Während klassische Werbung bestehende Gedächtnisstrukturen reaktiviert, sorgt Content-Marketing darauf aufbauend für neue Wachstumsimpulse. Es schafft neue Assoziationen, die eine Marke relevanter machen und gleichzeitig ihre Verknüpfungen im digitalen Raum vergrößern. Indem Marken nicht nur konsumiert, sondern in den Alltag integriert und als wertvolle Ressource wahrgenommen werden, sichern sie sich einen festen Platz im Langzeitgedächtnis. Das steigert ihre Relevanz in einer stärker vernetzten Welt. Je mehr Verknüpfungen – oder besser gesagt, je größere „Entitäten“ – eine Marke im Web 3.0 aufbauen kann, desto größer wird ihre mentale Verfügbarkeit im Gehirn. Content-Marketing ist der Katalysator, der diese Verknüpfungen schafft und die Marke in einer digitalen, vernetzten Welt unverzichtbar macht.

Thought Leadership

Der „Thought Leader“ lässt sich in das Deutsche am besten als „Vordenker“ übersetzen. Dieser Begriff beschreibt also eine Rolle, die eine Person oder eine Marke einnimmt, wenn sie spezielle Kenntnisse mit vorausschauender Weisheit kombiniert. So dann erstrahlt eine maßgebliche Autorität innerhalb einer Gesellschaft oder Branche. Diese Autorität geht weit über bloße Produkt- oder Servicekompetenzen hinaus. Im Idealfall wird der Thought Leader sogar vom Wettbewerb und deren Kunden konsultiert. Das bringt den Erfolg. Das setzt Trends, gestaltet neue Ideen, bricht Regeln, prägt und führt die Diskussionen.

Der Begriff „Thought Leadership“ wurde in den 1990er-Jahren von Joel Kurtzman, einem ehemaligen Redakteur des Magazins „Strategy + Business“ geprägt. Kurtzman beschrieb mit dem „Thought Leader“ Personen, die Unternehmen, Branchen oder sogar ganze Gesellschaften durch innovative Ideen und zukunftsweisendes Denken beeinflussen (Karaçam, 2022). Aber erst im Internet kommt diesem Begriff eine bedeutende Rolle zu, weil er eine wichtige Kategorie erstellt, innerhalb derer Marketing zu operieren hat und neue Zielsetzungen definiert.

Die Vorteile von Thought Leadership

Der Thought Leader hat die „Lizenz zum Geld drucken.“ Google ist dafür das beste Beispiel: Selbst Wettbewerber kommen an Google nicht vorbei, wenn es um die Internetsuche geht. Die Marke setzt den Maßstab, den auch andere akzeptieren, und niemand hinterfragt ernsthaft, ob es bessere Alternativen gibt, auch wenn es viel bessere gibt. Dieser Status verschafft Google eine unangefochtene Position – als Thought Leader.

Und der wird sogar vom Wettbewerb konsultiert. Doch der Status Thought Leader entsteht nicht durch bessere Produkte. Der Schlüssel liegt in der Wahrnehmung der Märkte. Gerade in hochkomplexen Technologiemarkten, kann sich ein Unternehmen allein durch exzellente Kommunikation als Thought Leader positionieren. Produkte mögen austauschbar sein – die Art und Weise, wie ein Unternehmen über Themen spricht, ist es nicht. Allein die Kommunikation entscheidet, wer Meinungen prägt und die Diskussionen führt und zur Autorität wird. Nicht das bessere Produkt!

Kommunikation schafft die Wahrnehmung und verankert diese in den Köpfen der Zielgruppe. Besonders in technikgetriebenen Industrien bleibt die Konkurrenz so gut wie immer auf reine Produktmerkmale fixiert. Darum ist gerade hier der Blue Ocean ganz nah. Darum ist es gerade hier besonders einfach, die eigene Expertise und Vision klar und kraftvoll zu kommunizieren. Darum ist es gerade hier leichter als anderswo, mühelos zum Thought Leader aufzusteigen. Der Aufbau einer Thought-Leadership-Position in diesen Märkten ist oft eine erstaunlich einfache Aufgabe. Die Einnahme der Position als Thought Leader ist der Schlüssel zu gigantischen Erfolgen, weil die Unternehmen im industriellen B2B das Prinzip „Thought Leadership“ noch nicht für sich erkennen können oder wollen.

Markendifferenzierung

In Märkten mit starker Wettbewerbssituation wird es immer schwieriger, sich nur durch Produkte oder Dienstleistungen abzuheben. Thought Leadership ermöglicht eine tiefer gehende Differenzierung: Das Unternehmen wird als geistiger Vordenker wahrgenommen. Unabhängig von Marktpositionen oder Umsatzzahlen. Auch ein bis dato unbekannter Newcomer kann mit diesem Prinzip etablierte Marken und Marktpositionen ernsthaft angreifen. Das macht dieses Prinzip zu einer mächtigen Waffe. Es hebt sich durch seine „Gedanken“ und deren taktischen Verbreitung via Content-Marketing ab, in dem es den Share-of-Voice zu seinen Gunsten erhöht. Die Position als Thought Leader für eine Marke ist damit ein strategisches Ziel, das sich relativ einfach erreichen lässt. Allein mit den Instrumenten der Markt-Kommunikation offline wie online. Dies wirkt besonders in Branchen, in denen die Produktähnlichkeit hoch ist.

Langfristige Kundenbindung

Thought Leader erzeugen Inhalte, die weit über den eigentlichen Kaufprozess hinaus relevant sind. Sie bieten wertvolle Erkenntnisse, welche die Kunden in ihrer Arbeit oder ihrem Leben weiterbringen. Diese Relevanz erzeugt langfristige Bindungen. Kunden kommen nicht nur wegen eines Produkts oder einer Dienstleistung zurück. Sie

kommen auch, weil sie sich auf die Expertise und Innovationskraft des Unternehmens verlassen oder es um Rat fragen wollen.

Einfluss auf Branchenstandards

Ein Unternehmen, das als Thought Leader auftritt, beeinflusst die gesamte Branche. Es setzt Standards, lenkt Diskussionen und prägt sogar künftige Entwicklungen und Innovationen. Diese Position verschafft dem Unternehmen eine besondere Stellung im Markt. Das stärkt die Wahrnehmung und eröffnet neue Geschäftsmöglichkeiten.

Wachstum und Innovation

Thought Leadership erfordert konstantes Lernen und Forschen. Unternehmen in dieser Rolle sollten immer einen Schritt voraus sein, um als Wegweiser wahrgenommen zu werden. Sie müssen es aber nicht unbedingt. Es hängt nur von der Qualität der Gedanken ab. Das Streben nach dieser Rolle fördert eine Innovationskultur und führt zu nachhaltigem Wachstum. Es zwingt Unternehmen, sich ständig zu erneuern und neue Lösungen zu bieten, die über den Status quo hinausgehen.

Mehr Share-of-Voice

Der Thought Leader hat in der Regel den höchsten Share-of-Voice (SOV). Da er selbst mehr und besser kommuniziert, wird ein Unternehmen automatisch häufiger zitiert, in den Medien genannt und zu Konferenzen oder Events eingeladen. Dieser höhere SOV erhöht die mentale Verfügbarkeit und sorgt dafür, dass die Marke immer wieder in den Köpfen der Zielgruppe präsent bleibt. Thought Leader sind oft diejenigen, deren Inhalte in Fachzeitschriften erscheinen, deren Meinungen in Artikeln zitiert und die regelmäßig zu Branchenveranstaltungen eingeladen werden oder neuerdings auch von der KI als maßgebliche Quelle genutzt werden.

Wie erreicht ein Unternehmen Thought Leadership?

Ein Thought Leader bietet eher weniger Produkte und eher mehr wertvolle Inhalte in Form von Storytelling in Whitepapers, Studien, Blogs, Podcasts oder Videos. Diese Storys lösen Probleme, geben Einblicke und nehmen zukünftige Entwicklungen vorweg.

Expertenwissen aufbauen und teilen

Thought Leader teilen ihr Wissen. Sie nutzen dazu Plattformen wie Social-Media, Branchenpublikationen oder Events, um ihr Fachwissen zu präsentieren und mit der Öffentlichkeit zu teilen. Das baut Vertrauen und eine breite Anhängerschaft auf.

Netzwerk und Kooperationen

Thought Leader arbeiten intensiv mit anderen Experten und Vordenkern in angrenzenden Branchen zusammen. Diese Kooperationen stärken die Glaubwürdigkeit und führen zu neuen Erkenntnissen und Innovationen.

Kontinuität und Beständigkeit

Thought Leadership ist keine einmalige Angelegenheit. Es erfordert konstante Präsenz und regelmäßige Inhalte, die den Wissensvorsprung weiter ausbauen. Nur so kann ein Unternehmen langfristig die Rolle des Thought Leaders aufrechterhalten. Der Aufstieg zum Thought Leader bietet Unternehmen enorme Chancen. Sie profitieren nicht nur von gesteigerter Reputation und Vertrauen, sondern auch von einer stärkeren Differenzierung im Wettbewerb und langfristiger Kundenbindung. Thought Leader setzen Trends, prägen Branchen und heben sich durch innovative und wertvolle Inhalte ab. Sie sorgen für eine kontinuierliche Sichtbarkeit und fördern gleichzeitig internes Wachstum und Innovation. Thought Leadership ermöglicht es einem Unternehmen, seine Position nicht nur im Markt, sondern in den Köpfen seiner Zielgruppe zu festigen, um auch dort langfristig erfolgreich zu sein.

„Lesen ist wie denken mit einem anderen Gehirn.“

Richard David Precht

Mit Storytelling zum Thought Leader

Der Begriff „Storytelling“ ist zu einem allgegenwärtigen Schlagwort im Marketing geworden. Mit recht. Man hört es insbesondere im Kontext des Onlinemarketings überall. „Storytelling“ wird jedoch selten richtig verstanden. Deutlich erkennbar ist das an der Art und Weise der üblichen Unternehmenskommunikation, online wie offline. Nie wird eine ganz Geschichte erzählt, ein Narrativ vermittelt.

Zugegeben, das Konzept Storytelling zu verstehen und es praktisch umzusetzen, ist nicht einfach. Man kann sagen: Es handelt sich hier tatsächlich um die schwierigste und aufwendigste Disziplin in der Marketing-Kommunikation, weil sie einen hohen Grad an Abstraktionsfähigkeit und sprachliche Finesse erfordert. Für jeden Onlinemarketing-Manager ist es vergleichsweise einfach, mit etwas Übung die digitalen Tools von WordPress, HubSpot, Google, LinkedIn, Facebook und Co. sicher zu beherrschen. Aber diese Tools nützen rein gar nichts, wenn man sie nicht mit relevantem Content in Form von leicht verständlich konsumierbaren „Stories“ befüllen kann.

Genau hier scheidet sich die Spreu vom Weizen im Onlinemarketing. Daher muss jeder Onlinemarketing-Manager das Prinzip „Storytelling“ vollumfänglich verstehen und in seinen Berufsalltag integrieren können. Es reicht nicht, seine Zielgruppen auf LinkedIn mit Produktvorteilen, USPs und bunten Bildern von der letzten Messe oder vom letzten Firmen-Event zu nerven. In Wahrheit ist es – Pseudomarketing.

Kombiniertes Storytelling offline wie online spielt die alles entscheidende Rolle für den Aufbau von Thought Leadership im Internet. Die Herausforderung dabei ist, Fachwissen und Innovation verständlich und unterhaltsam zu kommunizieren, ohne dabei in technischen Details zu versinken. Storytelling nutzt dazu narrative Strukturen, um emotionale Verbindungen zu schaffen und das Interesse der Zielgruppe zu wecken. Gute Stories in traditionellem Offline-Marketing stärken das Engagement im Internet, weil die Menschen inzwischen beides hybrid anwenden. Ähnliche dem in diesem Buch bereits beschriebenen Effekt, dass gedruckte Werbebriefe die Einkäufe in Online-Shops signifikant erhöhen. Eine „Narration“ ist das Erzählen von Ereignissen,

Geschichten oder Erfahrungen. Im Gegensatz zur Beschreibung enthält die Narration eine Handlung und vermittelt ein Bild davon, wie sich diese Handlung entwickelt. Sie verleiht den beschriebenen Geschehnissen eine Struktur und lässt den Leser oder Zuhörer die Perspektive des Erzählers einnehmen. Die Art und Weise, wie welche Geschichten wann, wo erzählt werden, lässt nach Schulz von Thun auf vier Ebenen Rückschlüsse auf den Erzähler zu. Gut erzählte Geschichten heben das Ansehen des Erzählers.

In gewisser Weise sind die Märchen der Gebrüder Grimm „Corporate Storytelling“ für die beiden wichtigsten Sprachwissenschaftler im deutschen Sprachraum. Sowohl in der Literatur als auch im Marketing schafft Narration emotionale Verbindungen und führt die Zuhörer durch eine Geschichte, in der sie Charaktere, Konflikte und Lösungen erleben. So wird aus bloßen Informationen eine lebendige und fesselnde Erzählung. Durch Storytelling positioniert sich das Unternehmen als empathischer Begleiter, der die Herausforderungen der Zielgruppen versteht und ihnen Lösungen anbietet. Diese Herangehensweise erzeugt Vertrauen und hebt das Unternehmen von der technokratisch operierenden Konkurrenz ab. Storytelling erleichtert die Vermittlung komplexer Konzepte. So wie das Märchen vom „Guten König und sein Hofnarr.“

Ein Thought Leader im B2B nutzt Storytelling, um seine Expertise und seine Innovationskraft überzeugend darzustellen. Das führt zur stärkeren Wahrnehmung als Branchenexperte. Unternehmen wie E.ON und T-Mobile stellen durch prägnante Geschichten ihre Innovationskraft und Problemlösungen heraus. Das festigt ihre Position als Thought Leader und gewinnt nachhaltig das Vertrauen ihrer Kunden. Mit Storytelling schafft ein Unternehmen eine Plattform, um Wissen zu teilen und Perspektiven zu bieten, die über bloße Produktinformationen hinausgehen. Dies stärkt nicht nur die Marke, sondern beeinflusst auch die Wahrnehmung und das Entscheidungsverhalten der Kunden positiv. Das führt langfristig zum Aufbau von Thought Leadership. Storytelling bringt mit einem Narrativ den roten Faden ins Content-Marketing. Im Bereich der Kommunikation spielt Storytelling eine wichtige Rolle, auch wenn der Begriff nicht in allen wissenschaftlichen Disziplinen als klar definierter Fachausdruck gilt. Genau hierin liegt, wie so oft, das altbekannte Problem: Fachbegriffe sind im Marketing zwar definiert, werden aber von der Marketing-Technokratie nach Belieben uminterpretiert. Und so reduzieren sie „Storytelling“ auf eine Aneinanderreihung von oberflächlichen, standardisierten Botschaften. Diese konzentrieren sich auf technische Details und messbare Ergebnisse, ohne das emotionale und narrative Potenzial voll zu erfassen. Sie begreifen Storytelling nicht als tiefgreifende Methode, um eine echte emotionale

Verbindung mit dem Publikum zu schaffen und um eine starke Markenidentität zu formen. In den Bereichen Marketing, Public Relations und Unternehmenskommunikation wird der Begriff Storytelling tatsächlich sehr unterschiedlich ausgelegt und verstanden. In der Kommunikationswissenschaft lassen sich vier Hauptansätze erkennen (Sammer, „Storytelling: Strategien und Best Practices für PR und Marketing“, 2017).

Der Begriff Storytelling existiert im Kontext von

- **Journalismus**
- **Rhetorik**
- **Transmedien**
- **Marke**

Der Kontext im Journalismus wurde bereits im Kapitel PR beleuchtet. Die Rhetorik ist nicht Gegenstand dieses Buches, auch wenn es sehr viele Anknüpfungspunkte zwischen Marketing und Rhetorik gibt. Der transmediale Ansatz ist sehr wichtig, jedoch meist nur im B2C möglich. Marken im B2C nutzen manchmal transmediales Storytelling, um ihre Kernbotschaft über verschiedene Kanäle zu erzählen. Kampagnen starten vielleicht mit einem Werbespot, setzen sich in Social-Media-Beiträgen fort, liefern interaktive Inhalte auf einer Website und enden in einem Event oder Erlebnis, um die Geschichte zu vervollständigen.

Dieser Ansatz ist selbstverständlich auch im B2B denkbar, ja sogar wünschenswert, doch überfordert er sowohl die Fantasie als auch die personellen und finanziellen Ressourcen im Mittelstand. Der im industriellen Mittelstand am besten geeignete Kontext ist das Corporate Storytelling.

Corporate Storytelling

Das Corporate Storytelling macht die Identität des Unternehmens für Kunden, Geschäftspartner und die Öffentlichkeit greifbar. Man schreibt Geschichten, weil die Menschen diese lieber lesen als rationale Abhandlungen. Das vergrößert sowohl Markenengramme als auch die Entitäten der Marken im Web 3.0. Während klassische Werbung dafür sorgt, dass die Marke im richtigen Kontext erinnert wird, erklärt Content-Marketing über Storytelling ihren Sinn und Zweck... eben das „Warum.“

Diese Geschichten erhöhen auch die Aufenthaltsdauer und den Traffic auf der Homepage, dem Blog oder LinkedIn. Das Wichtigste jedoch: Jede Geschichte, die dem Narrativ des Unternehmens folgt, trägt dazu bei, das Unternehmen als Thought Leader zu etablieren. Im Kapitel Strategie wurde dargelegt, wie sich der Aufbau einer Qualitätsmarke herleitet. Man beginnt beim Business Case, dann bei der Vision des Unternehmens, formuliert eine Mission, daraus ergibt sich das Narrativ, das im blauen Ozean herum schwimmt. Es ist die einzigartige, nicht kopierbare Geschichte, die das Unternehmen über sich erzählt. Das Narrativ dient als Leitfaden für das Corporate Storytelling, das dem Autor Orientierung gibt. Jede einzelne Geschichte sollte im Idealfall das Narrativ in irgendeiner Form abwandeln und den Claim untermauern. Das Narrativ bietet dem Unternehmen einen roten Faden und lenkt den Texter in die richtige Richtung.

Das Problem im industriellen Mittelstand

Hier treffen wir wieder auf das große Problem im industriellen Mittelstand: Es gibt hier meist keine professionellen Texter, weil Techniker die professionelle Textgestaltung nicht als wichtig erachten und das „Wort“ nicht als das erkennen, was es wirklich ist: Ihr wichtigstes Kommunikationsinstrument. Es steht ganz am Anfang. So steht es in der Bibel. Techniker sind nicht bekannt für farbenfrohe Geschichten, die ihre Zuhörer begeistern oder zu Tränen rühren. Storytelling erfordert also in einem Unternehmen eine Textkompetenz – intern oder extern – die recherchierte Themen identifiziert und das mit packender Sprache in eine Narration integrieren kann.

Es gibt interessanterweise gerade in hoch technisierten Industrien reichlich Storys, die als Anknüpfungspunkte für gutes Storytelling dienen können. Gerade der Vertrieb erzählt in seinen Meetings unendlich viele, teils haarsträubende, Geschichten über ihre Kunden und deren vielfältige Probleme sowie über die Erfahrungen draußen im Feld oder mit den Produkten des Wettbewerbs. Sie erzählen, „warum“ sich ihre Kunden gerade für oder gegen das Produkt der Qualitätsmarke entschieden haben. Die Gebrüder Grimm wären blass vor Neid. Der Vertrieb bietet einen riesigen Fundus an Geschichten über seine Kunden. Was es nun braucht, ist jemand, der im Unternehmen diese Geschichten aufschreibt und daraus ein Märchen erzählt. Das ist ernst gemeint, weil es natürlich auch Spielräume gibt, eine Geschichte mit etwas Fantasie und ein paar sprachlichen Tricks noch interessanter und etwas dramatischer zu gestalten, als sie in Wahrheit ist – ohne in die Unwahrheit abzudriften (wovor sich gerade Ingenieure sehr fürchten). „The Truth well Told“ ist ein Claim, mit dem sich die Werbeagentur McCann Erickson in seinen Märkten positioniert. Er bringt es auf den Punkt:

Man erzähle die Wahrheit und schmücke sie mit ein paar Girlanden hier und da noch etwas aus, um den Gedanken in die beabsichtigte Richtung zu führen. Diese Aufgabe erfordert einen Profitexter im Vollzeitjob. Eine solche Person darf Marketing nicht nur technisch verwalten, sie ist ein hochprofessioneller Marketing-ManagerIn, der versteht, wie sich ein Unternehmen nach innen und außen zu präsentieren hat. Diese Person ist ganztätig damit beschäftigt, mit der Produktentwicklung, mit dem Vertrieb und Kunden zu sprechen und daraus wertvolle Inhalte zu generieren. Das mag für manches mittelständische Unternehmen aufwendig klingen, aber dieser Aufwand lohnt sich. Denn es winkt die Markt-Position als Thought Leader – mit der Lizenz zum Geld drucken.

Unternehmen, besonders im industriellen Mittelstand, stehen vor der Herausforderung, Storytelling professionell in ihrem Umfeld zu etablieren. Texten ist keine einfache Aufgabe! Es erfordert das Können, Lesevergnügen zu schaffen und gleichzeitig die Probleme und Konflikte der Zielgruppen in den Mittelpunkt zu stellen – statt sich nur auf dröge Produktbeschreibungen und Funktionen zu konzentrieren. Wer packende Geschichten aus seinem Marktumfeld erzählt, positioniert sich als Thought Leader, als Wegbereiter, indem er die Herausforderungen aus der Perspektive des Kunden schildert. So entstehen Texte, die informieren und gleichzeitig den Leser inspirieren, in ihren Bann ziehen und schließlich überzeugen.

Die Ausgaben, die bisher in wirkungsloses Pseudomarketing geflossen sind – und das sind hohe – sollten besser in professionelles Storytelling umgeleitet werden. Dafür gibt es verschiedene Ansätze: Ein Unternehmen kann entweder einen auf Technologie spezialisierten Journalisten einstellen (der gleichzeitig die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernimmt), einen externen Freiberufler engagieren oder diese Aufgabe an eine spezialisierte PR-Agentur (Nicht Werbe-Agentur) übertragen. Solche Investitionen in das Marketing lohnen sich. Zur Veranschaulichung: Ein mittelständisches Industrieunternehmen mit einem Umsatz von etwa 75 Millionen Euro investiert durchschnittlich ein einziges Prozent in Marketing, also rund 750.000 Euro pro Jahr. Ein Großteil davon fließt in teure Messen, teure Produktwerbung, billigste Werbemittel und in die Gehälter der meist wirkungslosen Marketing-Technokratie. Andere mittelständische Unternehmen im B2C investieren das Fünf- bis Zehnfache, weil sie nicht überzeugen wollen, sondern ihre Marken zu Qualitätsmarken aufbauen. Selbst eine moderate Erhöhung des Marketingbudgets auf 1,33 Prozent – also um zusätzliche 250.000 Euro jährlich – würde einen erheblichen Unterschied machen. Ein solcher komfortabler Betrag ließe sich leicht in professionelles Storytelling investieren und wäre für ein

mittelständisches Unternehmen finanziell gut tragbar. Journalisten oder Redakteure, deren Jobs durch KI, Medienwandel und reduzierten Ausgaben der Industrie für Werbung wackelig geworden oder wegfielen, sind verfügbar geworden und sicher eine wertvolle Kompetenz und die erste Adresse für die Unternehmenskommunikation im industriellen Mittelstand. Durch ihre Ausbildung und Spezialisierung auf Storytelling und Unternehmenskommunikation bringen Journalisten oder technische Redakteure ihre Fähigkeiten sinnvoll – und angemessen bezahlt ein, um technische Inhalte anschaulich und verständlich darzustellen und ihren Nutzen für Markt und Gesellschaft zu thematisieren. Es bietet sich hier für Journalisten eine spannende Möglichkeit, ihre Expertise in einem neuen Umfeld geistreich zu nutzen und wertvolle Beiträge zur Positionierung und Markenbildung von mittelständischen Unternehmen zu leisten. Sie helfen mit, die fatale Unsichtbarkeit der Hidden Champions zu beenden. Sie tragen zur Bekämpfung des Klimawandels bei, geben der letzten Generation neue Hoffnung – und bringen ganz nebenbei ihre Unternehmen wieder zurück in die Erfolgsspur.

Die drei wichtigsten Arten von Storytelling

Petra Sammer unterscheidet in ihrem Buch „Storytelling“ (Sammer, 2017) drei zentrale Arten von Geschichten, die besonders für Unternehmenskommunikation und PR relevant sind. Diese drei Storyarten helfen, Markenbotschaften zu identifizieren und zu kategorisieren:

1. Unternehmensstorys

Diese Geschichten konzentrieren sich auf die Werte, die Mission und die Vision eines Unternehmens. Mit ihrem strategischen Narrativ schaffen sie Vertrauen und fördern die Identifikation mit der Marke. Die Gründungsgeschichte oder ein prägendes Ereignis für das Unternehmen steht im Mittelpunkt.

2. Markenstorys

Diese Art von Geschichten betont die Einzigartigkeit und Identität einer Marke. Sie prägen enorm das Image einer Marke, bringen ihre Stärken und Besonderheiten zum Vorschein und prägen ihre Einzigartigkeit, ihren Brand Character. Das stärkt die emotionale Bindung zur Zielgruppe.

3. Produktstorys

Diese Geschichten erklären nicht nur die Funktion eines Produkts, sondern erzählen die Geschichte, „warum“ es entwickelt wurde. Produktgeschichten beantworten die Frage, „wie“ das Produkt das Leben der Kunden verbessert und „was“ es im Detail tut

und Probleme löst. Es ist eine brillante Taktik, neue Produkte in den Markt einzuführen oder weniger bekannten Ladenhütern neues Leben einzuhauchen. Sie dienen und beschleunigen den Abverkauf.

Diese drei Storyarten ermöglichen es Unternehmen über das Inboud-Marketing, auf verschiedene Weise mit ihrer Zielgruppe zu kommunizieren und relevante Botschaften aus dem Outbound-Marketing wirkungsvoll unter Beweis zu stellen. Sammers Ansatz bietet einen praxisnahen Rahmen, um Storytelling strategisch und zielgerichtet einzusetzen und so die Markenbindung zu stärken. Zudem hilft Petra Sammer in ihrem Buch bei der Findung guter Geschichten mit der Unterscheidung von Gründungsmythen, Unternehmensporträts und Kundenbeispielen.

Gründungsmythen

Diese Geschichten erzählen von den Ursprüngen des Unternehmens und beleuchten, warum und wie es entstanden ist. Sie schaffen eine emotionale Verbindung und geben Einblicke in die Werte und Überzeugungen, die das Unternehmen von Anfang an mit geprägt haben.

Unternehmensporträts

Hier geht es darum, die Identität des Unternehmens zu beschreiben und seine einzigartigen Merkmale herauszustellen. Diese Geschichten zeichnen ein umfassendes Bild des Unternehmens, einschließlich seiner Kultur, Vision und seines Beitrags zur Gesellschaft und zum Markt.

Ein anschauliches Beispiel ist die Firma Lemonaid Beverages. Diese Marke produziert Bio-Getränke und setzt sich gleichzeitig für soziale Projekte ein. Für jede verkaufte Flasche spendet Lemonaid an gemeinnützige Projekte in Entwicklungsländern (Lemonaid-Charitea, 2023). Das Unternehmen ist Fair-Trade-zertifiziert und fördert soziale Gerechtigkeit und faire Arbeitsbedingungen. Jedes mittelständische Unternehmen, gleich welcher Branche, könnte dieses Konzept auf seine Marke übertragen, indem es eine Patenschaft für ein soziales Projekt übernimmt. Das bietet eine Fülle von Anlässen für immer neue Storys, auch dann, wenn die Produkte nichts mit Umweltschutz oder Nachhaltigkeit zu tun haben.

Kundenbeispiele

In diesen Geschichten stehen die Kunden im Mittelpunkt (sorry: Floskel). Sie zeigen, wie die Marke ihren Bedürfnissen gerecht wird und wie ihre Produkte reale Probleme lösen. Kundenbeispiele verleihen dem Unternehmen Authentizität und dienen als Beweis für den praktischen Nutzen. Zum Beispiel Ebm-Papst: Dieses Unternehmen zeigt auf der Web-Site eines Kunden ein Beispiel, wie die Produkte von Ebm-Papst automatische Transport- und Verpackungsanlagen für Großpackstücke als Bindeglied zwischen Produktion und Versand im neuen Montagewerk des Kunden in Mulfingen-Hollenbach Paletten verpacken und versandbereit machen (Gerhardt).

Insight Storys

Diese Geschichten geben einen tiefen Einblick in das Unternehmen und interessante Aspekte wie Innovationsprozesse, Herausforderungen oder besondere Momente im Alltag. Dieses Konzept bietet die Möglichkeit, die „unsichtbare“ Seite des Unternehmens zu zeigen und so die Bindung zu stärken.

Ein gelungenes Beispiel dafür bietet der TÜV Rheinland. Er veröffentlicht regelmäßig auf seinem Blog (TÜV Rheinland, 2023) Insight-Storys, die das breite Spektrum seiner Prüfdienstleistungen und die dahinterstehenden Prozesse erklären. In Form von Geschichten berichtet er, wie seine Experten vor Ort arbeiten, um die Sicherheit von technischen Anlagen zu gewährleisten und welche Herausforderungen sie dabei bewältigen. Diese Geschichten geben nicht nur Einblick in die Arbeit. Sie zeigen auch, welche Werte das Unternehmen antreiben. Auf diese Weise verstehen und wertschätzen potenzielle und bestehende Kunden die Marke besser.

Aktivierung des Großhirns

In ihrem Buch „Storytelling“ beschreibt Petra Sammer die Wirkung von Geschichten auf unser Gehirn. Neurowissenschaftler wie Petermann (Petermann, 2021) haben untersucht, wie Gehirnzellen auf narrative Konzepte bei der Informationsaufnahme reagieren. Sie haben die Unterschiede zu Informationen, bestehend aus reinen Daten, Listen und Zahlen, erforscht. (Sammer, Storytelling, 2017). Sie identifizierten dabei drei Reaktionsmuster. Das Großhirn wird aktiviert. Es kommt zur Ausschüttung von Botenstoffen, die verschiedenen Gehirne synchronisieren sich! Das Broca-Areal und das Wernicke-Areal im Gehirn des Menschen sind für die Spracherkennung verantwortlich. Bei neuronalen Sprachtests sind diese Areale gut sichtbar. Man fand jedoch heraus, dass auch der Insula-Cortex aktiv wird. Dieser auch als Inselrinde bekannte Bereich unterstützt das assoziative Denken und ist für empathische Fähigkeiten zu-

ständig (Sammer). Das bedeutet, wenn wir Geschichten lesen oder hören, fühlen wir mit! Als erlebten wir die Geschichte selbst! Hören wir vom Duft einer Rose, ist der sensorische Cortex aktiv. Wird ein Kampf beschrieben, flackert der motorische Cortex auf. Wir durchleben diese Gedankengänge des Autors, als wären wir selbst mittendrin. Storytelling ist wie Kopfkino. Wir schütten Hormone aus und fühlen diese Geschichten emotional am ganzen Körper mit. Storytelling lässt Ideen entstehen, als wären sie die eigenen. Die Gehirne von Erzähler und Zuhörer werden synchronisiert (Sammer, 2017).

Lesen ist wie denken mit einem anderen Gehirn. Dieses Gehirn produziert Neuronen, verbindet sie mit Synapsen und vergrößert jene Markenengramme, die durch die klassische Werbung vorinstalliert wurden. Die Frage nach dem „Warum“ spielt im Storytelling die zentrale Rolle, weil sie den Kern eines Unternehmens, einer Marke oder einer Idee offenlegt. Simon Sinek hat in seinem Modell des „Golden Circle“ eindrucksvoll aufgezeigt, dass Qualitätsmarken nicht durch das „Was“ ihrer Produkte oder das „Wie“ ihrer Prozesse überzeugen, sondern durch das „Warum“ ihre Unternehmen eine herausragende Rolle im Markt und der Gesellschaft einnehmen. Das „Warum“ ist das Narrativ, das aus der Vision und der Mission des Unternehmens herausgearbeitet wurde und das hinter allem steht, was die Kommunikationsstrategie der Qualitätsmarke definiert und festigt.

Es ist das „Warum“, das den Erfolg bringt. Die Frage nach dem „Warum“ verleiht einem Unternehmen Tiefe und Charakter. Sie geht über die bloße Funktionalität hinaus und schafft eine emotionale Verbindung, die Kunden langfristig bindet. Im Storytelling macht das „Warum“ den Unterschied zwischen einer bloßen Produktbeschreibung und einer Geschichte, die den Menschen berührt, inspiriert und überzeugt.

„Unsere Aufgabe ist es, das Kundenerlebnis so zu gestalten, dass die Kunden bereit sind, diesen Weg immer wieder zu gehen.“

Bryan Eisenberg

Die Customer Journey im B2B

Der Begriff „Customer Journey“ beschreibt den gesamten Prozess, den ein Kunde durchläuft, von der ersten unbewussten Wahrnehmung einer Marke bis zum Kauf und darüber hinaus. Die Idee, die Reise des Kunden durch die Welt einer Marke zu kartieren und zu verstehen, ist nicht neu. Sie hat ihre historischen Wurzeln in einigen Marketing- und Verkaufstheorien. Eine gemeinsame Reise des Kunden mit der Qualitätsmarke existiert auch im industriellen Kontext im B2B.

Das Stufenmodell der Customer Journey, wie es heute verstanden wird, hat sich aus einer Kombination von Theorien, Forschungen und Praktiken im Bereich Marketing und UX entwickelt. Die Customer Journey gab es im Prinzip natürlich schon vor dem Internet. Mit dem Aufkommen des digitalen Marketings und der Möglichkeit, Kundeninteraktionen genauer zu verfolgen und zu analysieren, wurde das Konzept der Customer Journey im Zusammenhang mit dem Internet immer wichtiger, detaillierter und nuancierter. Allerdings muss man sich bei diesem Begriff immer vor Augen halten, dass es sich um ein idealisiertes Modell handelt. Dieses Modell ist wichtig zum Verständnis aller Phasen in der Wahrnehmung einer Marke sowohl im öffentlichen Raum als auch im semantischen Web 3.0.

In der Praxis steigen die Zielgruppen in sehr unterschiedlichen Phasen in die Customer Journey ein. Selten ist das ein linearer Prozess. Oft verläuft er in Schleifen. Die Customer Journey verläuft unterschiedlich, auch in verschiedenen Branchen, Kulturen und Kontexten. Die Customer Journey unterscheidet sich im B2C und B2B in einigen Aspekten, insbesondere hinsichtlich der Zielgruppen, Entscheidungsprozesse, Motivationen und der genutzten Marketingkanäle, doch die grundlegenden Aspekte der menschlichen Wahrnehmungen ganz am Anfang der Customer Journey sind absolut identisch. Und nur um die geht es.

Im B2C lassen sich Zielgruppen leicht über soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, sozialer Status oder Wohnort definieren. Diese Merkmale beeinflussen

die Konsumbereitschaft bestimmter Produktkategorien, da sie Rückschlüsse auf die Bedürfnisse, Präferenzen und das Kaufverhalten der Konsumenten zulassen. So sind zum Beispiel junge, männliche Erwachsene oft technikaffiner und neigen eher dazu, elektronische Gadgets zu kaufen. Ältere Bevölkerungsgruppen fragen verstärkt Produkte im Bereich Gesundheit oder Freizeit nach.

Im B2B sind dagegen soziodemografische Klassifizierungen kaum möglich. Stattdessen orientiert sich die Segmentierung im B2B stark an betrieblichen Faktoren, die weitaus vielfältiger und komplexer sind. Kaufentscheidungen im B2B basieren in der Regel auf einer Vielzahl von unternehmensspezifischen Kriterien. Diese variieren stark von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen. Zielgruppen im B2B sind kleiner, doch ihre Beziehungen zur Marke sind langfristiger und bauen stärker auf Vertrauen und Expertise auf. Im Gegensatz dazu spricht B2C-Marketing eine breite Masse von Konsumenten an. Diese haben oft weniger spezialisierte Bedürfnisse.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im B2B ist, dass sich der Kauf von Produkten stark an den typischen Produktlebenszyklen orientiert. Zwischen diesen Zyklen kaufen Unternehmen nur dann, wenn ein neuer oder zusätzlicher Bedarf entsteht. Dieser Bedarf ergibt sich aus Gründen wie der Expansion eines Unternehmens durch den Bau neuer Produktionsstandorte oder der Einstellung neuer Mitarbeiter. Auch die Umstellung auf neue Produktionsverfahren oder die Implementierung neuer Technologien lösen einen zusätzlichen Bedarf aus. Weitere Gründe könnten eine Veränderung der Marktanforderungen, eine Umstrukturierung des Unternehmens oder die Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung in der Produktion sein. Das alles beweist intrinsisch die 95-5-Regel von John Dawes, nach der zu jedem Zeitpunkt nur etwa fünf Prozent der Zielgruppe aktiv am Kauf interessiert sind, während 95 Prozent zwischen diesen Produktlebenszyklen meist keinen weiteren Bedarf haben. Alle Versuche des Pseudomarketings, mit besonderen Angeboten zu überzeugen, scheitern in aller Regel in dieser Phase.

B2B-Pseudo-Kampagnen setzen trotzdem auf die gleichen Filter und Trigger wie im B2C wie Position, Alter, Branche. Man glaubt, so den „richtigen“ Kunden zu treffen. Doch der Bedarf entsteht im Unternehmen – und dieser selbstbestimmte Bedarf bestimmt, ob der oder die Entscheider offen sind oder nicht. Ohne akuten Bedarf bleibt jede Anzeige, egal wie passgenau, wirkungslos. Sie klicken auch nicht, nur weil der Algorithmus sie findet. Im B2B entscheidet nicht der Mensch als Individuum, sondern im Kontext seiner beruflichen Rolle und seines Unternehmens. Die Customer Journey

startet nicht mit „Ich will etwas kaufen“, sondern mit einem strukturellen Bedarf im Betrieb. Social Media kann so zum Beispiel nicht klassisch über Zielgruppen-Targeting punkten, sondern nur über Reichweite, Thought Leadership und mentale Verfügbarkeit. Die Customer Journey im B2B gilt also nur indirekt für Personen. Sie gilt für das Buying Center. Und für das Team, das sich aus allen möglichen gesellschaftlichen Schichten zusammensetzt und die Entscheidung trifft. Einzelpersonen auf LinkedIn erreichen? Möglich, ja. Kaufen sie deshalb? Nein, sie bringen die Information bestenfalls mit in den Prozess. Damit aus Awareness später echte Leads entstehen, müssen Social Ads vor allem den Markenkern und den Expertenstatus ins Gedächtnis bringen. Nicht das kurzfristige Abverkaufen, sondern das langfristige Aufbauen von Bekanntheit und Vertrauen bringt Wirkung.

Eine „Buyer Persona“ im B2B?

Und damit greift auch das Modell der Buyer Persona im B2B nicht wirklich. Es stammt aus der Konsumgüterwelt und basiert auf der Vorstellung, man müsse nur den typischen Käufer verstehen, um ihn gezielt anzusprechen. Doch genau das funktioniert im B2B nicht. Hier geht es selten um einzelne Personen, sondern um Organisationen, Abteilungen und Teams. Die Entscheidung fällt nicht an einem Küchentisch, sondern in Besprechungsräumen. Mehrere Personen, mit unterschiedlichen gesellschaftlichen und betrieblichen Rollen und Zielen, wirken auf den Entscheidungsprozess ein. Mal dominieren technische Argumente, mal wirtschaftliche, mal politische.

Hinzu kommt: Die meisten B2B-Produkte sind erklärungsbedürftig. Oft geht es um Investitionen mit langer Laufzeit, hoher Komplexität und strategischer Tragweite. Hier genügt es nicht, eine Persona mit Namen, Alter, Zielen und Ängsten zu basteln. Wer hier eine fiktive Einzelperson konstruiert, geht an der Realität vorbei. Es ist aber sehr realistisch, dass alle diese unterschiedlichen „Influencer“ an eine bestimmte Marke denken, wenn sie diese mit einem gemeinsamen Merkmal verknüpfen.

Wenn diese verschiedenen Influencer ein bestimmtes Merkmal mit der anstehenden Lösung verbinden, hat diese Marke gewonnen, auch wenn es andere, bessere und günstigere Anbieter gibt. Es ist schwierig bis unmöglich, Influencer mit komplexer Produktwerbung zu erreichen. Viel leichter ist es, wenn eine Marke sich nicht erklärt, sondern sich aus sich selbst heraus in Erinnerung bringt. Wenn alle Entscheider dieses Merkmal mit der anstehenden Lösung verknüpfen, hat diese Marke gewonnen.

Im B2C ist die Customer Journey schnell erzählt: Ein einzelner Konsument durchläuft typische Phasen vom ersten Kontakt bis zum Kauf. Im B2B funktioniert das so nicht. Hier entscheidet selten eine Einzelperson. Stattdessen wirken meist Buying-Center wie Einkäufer, Techniker, Geschäftsführer gleichzeitig auf den Prozess ein. Und genau darin liegt die Herausforderung im B2B: Diese Personen befinden sich in verschiedenen Phasen der Customer Journey. Während der Techniker bzw. Spezialist sich schon intensiv mit dem Produkt beschäftigt, hat der Einkäufer oder die Geschäftsführung das Thema oder Marke vielleicht gerade zum ersten Mal wahrgenommen.

Deshalb ist das Verständnis der Phasen in der Customer Journey im B2B besonders wertvoll – nicht als Methode, sondern als Denkmodell. Sie hilft zu verstehen, wer wann welche Informationen, Argumente und Impulse benötigt. Wer dieses Modell nutzt, erkennt schnell: Nicht jede Maßnahme passt zu jeder Phase. Das Modell der Customer Journey zeigt, an welchem Markenkontaktpunkt welche Art von Kommunikation sinnvoll ist. Es ordnet Maßnahmen, macht Abläufe planbar und spart Ressourcen. Gerade im B2B, wo Budgets knapp sind, hilft es gezielt dort zu investieren, wo die größte Wirkung zu erwarten ist. Eine gute Customer Journey-Analyse deckt auf, welche Inhalte, Formate und Kanäle nötig sind, um die verschiedenen Beteiligten im richtigen Moment zu erreichen. Sie schafft Klarheit – nicht nur über den Weg zum Kauf, sondern auch über die Rolle des Marketings und Vertriebs im gesamten Prozess. Daher muss jede Station genauer betrachtet werden.

Das Whitepaper „B2B Buyer Behavior: How Buyers Make Decisions“ (Gartner, 2023) aus dem Jahr 2019 kommt zu folgendem Schluss: Im B2B vergehen im Durchschnitt 12,8 Monate von der ersten Recherche bis zum Kauf. In dieser Zeit führen Käufer im Durchschnitt 6,7 Recherchen durch. Die Recherchen führen sie auf verschiedenen Kanälen wie Google, soziale Medien und Branchenwebsites durch. Diese Studie zeigt, dass B2B-Käufer einen komplexen, nicht linearen Entscheidungsprozess durchlaufen. Dieser spezielle Prozess erfordert im B2B viel Zeit und intensive Recherche. Die Customer Journey verläuft selten oder nie in einer vorhersehbaren, linearen Reihenfolge ab. Stattdessen befinden sich die Kunden in einer Art Schleife, die man als typischen „B2B-Kauf“ bezeichnen könnte. In den sieben Abschnitten einer Journey wiederholt sich mindestens einer.

Die Customer-Journey im B2B



Quelle: Georg Halfar

Die Unterbewusstseinsphase (Pre-Awareness)

Solange der potenzielle Käufer keinen Bedarf hat, befindet er sich in der Pre-Awareness-Phase. Das trifft nach dem 95-5-Konzept auf 95 Prozent der potenziellen Käufer zu. Sie alle sind „Out-Market.“ Wirkungsmarketing bereitet das Unterbewusstsein dieser 95 Prozent mit verschiedenen Kommunikationsinstrumenten sowohl online als auch offline gezielt vor. Hierbei spielt das Konzept „Mentale Verfügbarkeit“ von Prof.

Byron Sharp wieder die zentrale Rolle. Es geht darum, die Marke im Unterbewusstsein des potenziellen Käufers zu verankern. Dort ist sie abrufbar, wenn sein Bedarf irgendwann in sein Bewusstsein wandert. In der Werbewirkungspsychologie spricht man in diesem Zusammenhang auch von „Priming“ und „Framing.“ Beide Begriffe definieren wirksame Effekte, die das Unterbewusstsein vorbereiten. Das ist die wichtige Aufgabe des strategischen Outbound-Marketing.

„Priming“ beschreibt in der Werbewirkungspsychologie den Prozess, bei dem das Unterbewusstsein durch gezielte Reize auf bestimmte Informationen oder Handlungen gebahnt wird. Es handelt sich um eine Voraktivierung bestimmter Assoziationen, die später das Verhalten oder die Wahrnehmung beeinflussen. Die Marke nutzt über das Outbound diesen Effekt durch subtile und wiederholte Reize in den Köpfen. In späteren Entscheidungssituationen wird sie bevorzugt wahrgenommen und ausgewählt. „Framing“ schafft dabei den richtigen Kontext, in dem eine Botschaft wahrgenommen wird. Es rahmt die Wahrnehmung so ein, dass eine bestimmte Interpretation bevorzugt wird.

Das Beispiel Flyeralarm

Flyeralarm, der Marktführer im Bereich Online-Druck, nutzt dieses Prinzip beispielhaft: Obwohl die Marke primär im B2B agiert, war sie lange Zeit transmedial auf Offline-Medien präsent. Auf den Banden in Fußballstadien der Ersten Bundesliga, in der TV-Werbung und auch im Radio in der morgendlichen Primetime für Autofahrer auf dem Weg zur Arbeit. Überall vernahm man die dynamische Botschaft „Druck, Druck, Druck machen.“ Dieser geniale Slogan sendet auf zwei Bedeutungsebenen: Die erste Ebene ist das Framing auf die funktionale Information „Druckerzeugnisse.“ Die zweite wichtige Bedeutungsebene meint den Fußball-Fachbegriff „Pressing“, das eine Fußballmannschaft auf seinen Gegner ausübt, um ihn zu Fehlern zu zwingen.

Dieses Wortspiel erzeugt in einem hochemotionalen Umfeld, wie es Fußball bietet, eine enorm hohe kommunikative Spannung. Das subtile „Priming“ auf Druckerzeugnisse sorgte gleichzeitig für „Attention.“ Fußballstadien sind typische Werbeträger für B2C-Produkte, jedoch eher untypisch für die B2B-Kommunikation. Hier wurde also eine Regel gebrochen. Wie schon mehrfach erwähnt steigern Markenbotschaften auf traditionelle Kommunikationsinstrumenten signifikant Online-Käufe. Und Flyeralarm ist ein Geschäftsmodell das zu 100 Prozent online stattfindet.

Mentale Verfügbarkeit für Flyeralarm online

Auch online lässt sich mentale Verfügbarkeit aufbauen. Gerade der Slogan „Druck, Druck, Druck machen“ eignet sich ideal für Display-Ads auf reichweitenstarken Medienportalen wie die bei Fußballfans sehr beliebten Apps kicker.de, transfermarkt.de oder auch auf Wirtschafts- und Fachportalen. Seine Kürze und Eingängigkeit machen ihn perfekt für flüchtige, aber wiederkehrende Werbeformate. Entscheidend: Es geht nicht um Klicks, sondern um Präsenz. Banner, Pre-Rolls und Native Ads sollen die Marke regelmäßig sichtbar machen – unabhängig davon, ob jemand gerade einen Druckdienstleister sucht. So lässt sich das Prinzip der klassischen Stadionbande ins Digitale übertragen. Auch online gilt: Reichweite und Wiederholung schlagen Zielgruppengenauigkeit. Erst die ständige Präsenz sorgt dafür, dass die Marke im entscheidenden Moment im Gedächtnis ist.

Wer im B2B nicht versteht, dass Zielgruppe und Bedarfsgruppe zwei verschiedene Dinge sind, der fürchtet unnötige Streuverluste – und wagt deshalb keine mutige, reichweitenstarke Kommunikation. Kurzsichtig wird dabei übersehen: Flyeralarm erreicht seine Bedarfsgruppe zu 100 Prozent – entweder beim Fußball oder morgens im Auto oder spätestens abends vor dem TV, auch wenn sie kein Fußballfan ist. Fährt jedoch jemand aus der Bedarfsgruppe mit dem Auto zur Arbeit und sieht gerne Fußball im Fernsehen, nutzt er die App von Kicker, wird er gleich an vier wichtigen Markenkontaktpunkten so intensiv „geprimt“ oder gebahnt, dass er nie wieder an eine andere Marke denkt, wenn er Bedarf an Online-Druckerzeugnissen hat.

Flyeralarm zog mit dieser Kampagne mustergültig alle möglichen Register der Markenkommunikation. Auf der Metaebene sendete Flyeralarm mit der Kampagne „Druck, Druck, Druck machen“ eine deutliche Botschaft, die weit über den reinen Inhalt der Werbung hinausgeht. Sie signalisiert auf der Ebene „Selbstauskunft“ nach Schulz von Thun Dominanz, Verlässlichkeit und Marktführerschaft im Bereich Druckdienstleistungen. Die Qualitätsmarke „Flyeralarm“ ist erfolgreich, weil sie ihre Spitzenleistung vorbildlich mit „mentaler Verfügbarkeit“ kombiniert. Diese hoch konzentrierte mentale Verfügbarkeit erzeugt Vertrauen auch bei jenen, die noch nie selbst die Erfahrung mit einer ihrer Spitzenleistungen gemacht haben. Gleichzeitig sendet die Metaebene die transmediale Botschaft, dass Flyeralarm ein dynamisches, innovatives Unternehmen ist. Bewiesen durch mutige Kommunikationsstrategien, die nicht an marktüblichen Konzepten festhalten. Die Qualitätsmarke wird bevorzugt, weil sie durch klassische Imagewerbung bereits im Unterbewusstsein des potenziellen Kunden fest verankert wurde. Test: Wer kennt eine zweite Marke im Online-Druck? Die Ausgabe

für diese teure Kampagne hat sich vermutlich ausgezahlt. Diese Art der transmedialen Markenverankerung funktioniert nicht nur im großen Maßstab. Auch kleinere Unternehmen aus einer Region setzen ihre Kommunikationsbudgets entsprechend effizient ein, schaffen durch gezielte Maßnahmen auch im Regionalmarketing oder in spezialisierten Nischenmedien mentale Verfügbarkeit.

Entscheidend ist eine sichtbare, emotional aufgeladene und einprägsame Image-Botschaft. Diese verknüpft die Marke mit einem einzigen, prägnanten Schlagwort oder Slogan, der die Marke strategisch positioniert. Sobald die Person von der Pre-Awareness-Phase in die bewusste Awareness-Phase übergeht, wird die Marke bevorzugt wahrgenommen. Flyeralarm hat gezeigt, dass erfolgreiche Markenbildung nicht allein auf Spitzenleistung basiert, sondern auch auf Wirkungsmarketing, das die Prinzipien der mentalen Verfügbarkeit konsequent nutzt. In der Pre-Awareness-Phase geht es wie im Beispiel von Flyeralarm um die maximale Sichtbarkeit für die Marke. Es geht im Rahmen der integrierten Kommunikation um ein sichtbares Schlagwort, das die Marken-Botschaft an möglichst vielen Markenkontaktpunkten auf den Punkt verdichtet. In dieser Phase ist der Aufwand für die Marktkommunikation am allerhöchsten. Das erfordert eine breit gestreute, orchestrierte Integration aller Kommunikationsformen an allen Markenkontaktpunkten.

Die Awareness-Phase

Sobald die Bedarfsgruppe – selbstbestimmt – ein Produkt benötigt, betritt sie die Awareness-Phase. Nun ist sie nach der 95-5 Regel „In-Market.“ Im B2B ist das in der Regel eine Bedarfsmeldung aus dem Unternehmen. Zum Beispiel werden für ein geplantes Event drei Roll-ups benötigt. Nun verknüpft sich das Bewusstsein mit einer unbewusst gespeicherten Information, die idealerweise in einem bildhaften Schlagwort gespeichert ist. Die Marke „Flyeralarm“ mit ihrer besonderen Qualität „Druck“ betritt nun die große Bühne im Kopf der Bedarfsmelder, Bereichsleiter *und* Einkäufer.

Sie hat die Problemlösung nach allen Regeln der Werbewirkungspsychologie durch einen starken Slogan mit sich selbst verknüpft. Die Antennen aller Zielpersonen im Buying Center sind für die Marke „Flyeralarm“ gleichermaßen sensibilisiert. Die Qualitätsmarke generiert nun mit ihrer Botschaft die notwendige „Attention“ und ist die erste wichtige Station in der Customer Journey. Das Interesse der Zielpersonen wächst. Sie werden auf die Angebote der Qualitätsmarke aufmerksam. Sie konsumieren schnell verfügbare Inhalte im Internet und möchten mehr über das Angebot herausfinden.

Consideration-Phase

Flyeralarm hat diese Phase bereits souverän übersprungen. Denn in der Awareness-Phase wird zunächst nur eine Entscheidung zugunsten einer Produktkategorie getroffen. In diesem Fall wäre das eine Kategorie für Druckerzeugnisse. Die Frage ist nur: von welcher Marke? Gäbe es nun keine Qualitätsmarke im Relevant-Set der Bedarfsgruppe, müsste sie sich nun auf den Markt begeben und recherchieren. Das ist mit zeitintensiver Arbeit verbunden. Die Bedarfsgruppe vergleicht Angebote, sucht im Internet nach Informationen, wägt Vor- und Nachteile und Preise ab. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Marke alle relevanten Informationen dort zur Verfügung stellt, wo der Kunde sie vermutet (UX). Im B2B sind das meist die eigenen Websites oder die der Distributoren. Kurze Texte argumentieren auf den Punkt. Doch die Qualitätsmarke überspringt diese Consideration-Phase einfach. Das spart Zeit und nimmt den höheren Preis ggf. in Kauf. Die Qualitätsmarke funktioniert eben wie eine Heuristik. Der Begriff „Heuristik“ bezeichnet wie erwähnt eine mentale Abkürzung, auch als Faustregel bekannt. Die Menschen nutzen Heuristiken sehr gerne, um schnell und ohne großen Aufwand Entscheidungen zu treffen oder Probleme zu lösen.

Anstatt arbeits- und zeitintensiv alle Informationen zu analysieren, verlassen wir uns auf vereinfachte Strategien, um zu einem schnellen Ergebnis zu kommen. Heuristiken sind nützlich, weil sie den Denkprozess beschleunigen. Menschen neigen dazu, die Marke zu wählen, die sie häufiger gesehen haben. Man spricht hier auch von „Verfügbarkeitsheuristik.“ Diese stuft bekannte Marken als zuverlässiger oder beliebter ein. Die Qualitätsmarke vermittelt das Gefühl, die richtige Wahl zu sein und bietet Schutz vor Fehlern. Denn wenn Fehler tatsächlich auftreten, kann der Entscheider die Schuld von sich weisen und auf die Qualitätsmarke verweisen. Diese wiederum steht nun in der Pflicht, den Fehler mit einem Top-Kundenservice schnellstmöglich zur Zufriedenheit des Kunden zu beheben. Auch das zeichnet eine beliebte Qualitätsmarke aus. Die Qualitätsmarke gewinnt das Rennen um das bevorzugte Interesse (Interest).

Preference-Phase

In der Preference-Phase hat der Kunde eine klare Vorstellung von seinen Optionen und steht kurz vor der Entscheidung oder hat sie bereits getroffen. In dieser Phase formt die Zielperson ihr Relevant-Set und setzt die Angebote in eine Relation. Es entsteht der Wunsch, diese Marke zu erwerben (Desire). Während dieses Zeitraums sind die Personen besonders empfänglich für Angebote, die sich direkt auf Produkte beziehen. Wenn die Qualitätsmarke an den Markenkontaktpunkten einen guten Eindruck hinterlassen hat, ist sie nun auch hier klar im Vorteil. Online-Demos, Testversionen

online oder offline oder Probierangebote kommen hier im richtigen Augenblick. Sie bieten sogar einen doppelten Vorteil: Zum einen reduzieren sie kognitive Dissonanzen und geben der Zielperson die Möglichkeit zum Test, bevor sie die finale Entscheidung trifft. Auch wenn sie das noch nicht tut, allein das Angebot wirkt als vertrauensbildende Maßnahme.

Die Zielperson wird nun durch den Bestellvorgang dem Unternehmen erstmalig bekannt. Der Vertrieb kann nun persönlichen Kontakt aufnehmen. Personalisierte Angebote stärken die Präferenz für das Angebot. In dieser Phase muss das Unternehmen für den Kunden ansprechbar sein. Ein zugänglicher Kundenservice beantwortet Fragen oder räumt Bedenken aus. Produkte und Dienstleistungen zu testen ist im B2B ein zeitintensiver Faktor, den man sich gerne einsparen will. Doch auch diese Phase überspringt die Qualitätsmarke souverän, weil man ihr vertraut.

Kauf-Phase

In der Kaufphase möchte der Kunde den Prozess abschließen und das Angebot erwerben. Das ist der entscheidende Moment (Action). Jetzt verhindern den Kauf bestenfalls Details oder ungünstige Zahlungsbedingungen. Eine intuitive UX, klare Anweisungen und minimale Schritte verringern die Wahrscheinlichkeit von Kaufabbrüchen. Kunden schätzen viele optionale Zahlungsmöglichkeiten wie Kreditkarte, PayPal oder Sofortüberweisung. Wichtig sind transparente Versandinformationen. Das stärkt die Kaufentscheidung. Dieses Vertrauen wird durch positive Kundenbewertungen und Erfahrungsberichte direkt am POS weiter gestärkt. In dieser wichtigen Phase kann es aber noch zu kognitiven Dissonanzen kommen. Ein gut sichtbarer Kundenservice, beispielsweise durch Live-Chats oder Hotlines sowie Sicherheitszertifikate oder Geld-zurück-Garantien, stärkt das Vertrauen und ermutigt die Zielpersonen, den Kaufprozess weiter fortzusetzen. Zeitlich begrenzte Angebote erhöhen den Kaufanreiz. Eine klar kommunizierte Rückgabepolitik reduziert Kaufhemmungen.

Die Qualitätsmarke wirkt, weil sie kognitive Dissonanzen reduziert. Jetzt kommt Marketing-Automation ins Spiel. Bricht der Nutzer ab, holen ihn automatisierte Warenkorb-Erinnerungen oder Retargetting zurück – gern mit einem kleinen Anreiz. Vertrieb, Marketing, Maschine und Service greifen nahtlos ineinander, viele Schritte laufen automatisch. Trotz komplexer Customer Journeys sorgt die Qualitätsmarke dafür, dass Prozesse kürzer, einfacher oder sogar überflüssig werden. Genau das macht sie zum stärksten Hebel und zum ultimativen Ziel im Wirkungsmarketing.

After-Sales-Phase

Nach dem Kauf tritt die Qualitätsmarke erneut in Erscheinung. Jetzt beginnt eine Phase, die stark von Produktqualität und Kundenservice geprägt ist. Die Qualitätsmarke kennt nun ihren neuen Kunden und baut eine systematische, langfristige Beziehung zu ihm auf – mit Marketing-Automation. Doch ein menschlicher und möglichst persönlicher Kundenservice legt gerade im B2B den Grundstein für eine dauerhafte Beziehung. Entspricht das Produkt oder der Service nicht den Erwartungen, riskiert man, die Zielperson wieder zu verlieren. Treueprogramme und Bonuspunkte schaffen je nach Branche Anreize für weitere Interaktionen. Proaktives Einholen von Feedbacks, persönlich oder per regelmäßigen E-Mails, fördert die Kundenbindung. Der Kunde fühlt sich mit seiner Meinung geschätzt und liefert gerne wertvolle Informationen zur Verbesserung der Produkte. Im B2B ist dieser Aspekt sehr wichtig.

Die Qualitätsmarke bleibt präsent und informiert ihre Kunden regelmäßig (automatisch) über Neuigkeiten oder exklusive Angebote. Upgrades für bereits erworbene Produkte erhöhen den Wert. Dieselbe klassische Image-Kampagne, die in der Pre-Awareness-Phase den Kauf unterbewusst vorbereitet hat, tritt erneut in Aktion. Die Bedeutung von Image-Werbung endet nicht mit dem Kaufabschluss. Tatsächlich wandert nun die vorher unbewusst empfangene Werbebotschaft auf die bewusste Ebene. Sie bestätigt die Kaufentscheidung und hält die Markenwerte sowie das Markenversprechen weiter präsent.

Zudem kann der Kunde auch nach dem Kauf kognitive Dissonanzen erleben. Zweifel an der soeben getroffenen Entscheidung können aufkommen. Habe ich richtig gehandelt? Wie beurteilt mein Umfeld meinen Kauf? Wie kann ich ihn rechtfertigen? Werbung, die positive Aspekte der Marke hervorhebt, mindert diese Dissonanzen, indem sie die Kaufentscheidung bestätigt. In der Marketingtheorie wird dieser Ansatz als „Reassurance-Effekt“ bezeichnet. Der Kunde wird in seiner Entscheidung bestärkt. Auch hier halten Systeme der Marketing-Automation die Zielperson in Kontakt mit der Qualitätsmarke.

Auf dem Markt gibt es hierzu spezielle MarTech-Stacks, die Kunden nach dem Kauf automatisch Support anbieten und Kundenanfragen verwalten. Zum Beispiel mit einem Ticketing-System, mit dem Kundenanfragen aus verschiedenen Quellen wie E-Mail, Web, Social Media oder Telefon in einem zentralen Dashboard zusammenlaufen. Jede Anfrage wird als Ticket kategorisiert, das einem Agenten zugewiesen wird und weiterverfolgt werden kann. Außerdem gibt es MarTech-Stacks für Kundenbewertungen.

Man setzt sie ein, um die Online-Reputation zu verbessern. Sie laden Kunden automatisch mit einem 5-Sterne-System zu Bewertungen ein und diese zu teilen. Dann sind sie automatisch sichtbar und werden in den Suchmaschinen angezeigt. Das erhöht die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Marke – automatisch. Jedoch muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, wo die Maschine aufhört, und der Mensch beginnt. Und es ist auf das richtige Maß zu achten. Zuviel Kundenbindung könnte schnell als Spam verstanden werden. Diesen Eindruck gilt es unbedingt zu vermeiden. Hier ist ebenso das Fingerspitzengefühl von geschulten Marketing-Experten gefordert.

Loyalität-Phase

In der B2B-Welt geht es nicht nur um einen einmaligen Verkauf, sondern um den Aufbau und die Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen. In dieser Phase muss die Qualitätsmarke den Kunden begeistern. Das kann sie tun, indem sie nicht nur alle Anforderungen erfüllt, sondern mehr bietet, als der Kunde erwartet. Hier kommt die „Reziprozität“ ins Spiel. Dieser psychologische Effekt ist ein zentrales Grundprinzip im gesellschaftlichen Handeln. Jeder kennt diese Situation: Man erhält unerwartet ein kleines Geschenk und möchte sich revanchieren. Für das Wirkungsmarketing im B2B ist dieser Effekt von großer Bedeutung. Er führt dazu, dass der Kunde seine positiven Erfahrungen mit der Qualitätsmarke sowohl in persönlichen Interaktionen, etwa im Kollegenkreis, als auch in sozialen Medien teilt. Durch diesen Effekt sind Kunden besonders empfänglich für Cross-Selling, da sie eine Zuneigung und Vertrauen zur Marke verspüren und daher offen für weitere Angebote sind. Es gibt MarTech-Stacks, die Kundenbindung durch Belohnung und Anreiz automatisch fördern. Sie bieten neben vielen hilfreichen Funktionen auch ein automatisches Kundenbindungsprogramm, mit dem das Unternehmen mit seinen Kunden besser interagieren kann – vollautomatisch. Diese Tools integrieren auch automatisierte Treueprogramme, die Punkte für Einkäufe vergeben. Auch hier gilt: Das richtige Maß zwischen Automation und Menschlichkeit entscheidet.

Die Customer Journey im B2B ist ein komplexer Prozess, der sich über verschiedene Phasen erstreckt. Jede Phase birgt Herausforderungen und Chancen. Der Kunde muss in jeder Phase gezielt beeindruckt werden. Nur so bietet man ihm an jedem Markenkontaktpunkt die bestmögliche Erfahrung. Das gilt auch für alle Offline-Touchpoints. Mit den richtigen Maßnahmen und Tools baut man über die gesamte Reise des Kunden eine langfristige Beziehung auf. Dabei sollte man ihn nicht nur als Käufer, sondern als Partner sehen und ihm in jeder Phase den bestmöglichen Service bieten.

„Alleine sind wir Worte, zusammen ein Gedicht.“

Georg Bydlinski

Outbound-Marketing vs. Inbound-Marketing

Die Unterscheidung zwischen den beiden Schlüsselbegriffen „Outbound-Marketing“ und „Inbound-Marketing“ öffnet alle Türen zu erfolgreicher Markt-Kommunikation im Web 3.0. Die Zweiteilung von ATL und BTL bringt im Wirkungsmarketing durch ihr strategisches Zusammenwirken den unvermeidbaren Erfolg. Und das sowohl kurz- als auch langfristig.

Diese beiden Bereiche verfolgen grundverschiedene Ziele, denn sie arbeiten mit unterschiedlichen Herangehensweisen und entfalten unterschiedliche Wirkungen. Outbound ist bewusstseinsorientiert. Inbound ist bildungsorientiert. Im Wirkungsmarketing arbeiten beide Ansätze zum Aufbau der Qualitätsmarke strategisch zusammen. Gemeinsam stellen sie mentale Verfügbarkeit, Thought Leadership und neue Kundenkontakte her.

Outbound-Marketing entspricht demnach der klassischen Werbung ATL, nur eben im Kontext des Internets neu verpackt. Es sendet – wie klassische Werbung – monologische Botschaften in den Markt, ohne auf eine direkte Antwort zu warten. Indem es sich darauf beschränkt, im Web 3.0 wie im öffentlichen Raum einfach verständliche Botschaften in den Markt zu senden, folgt es einer typischen Push-Strategie. Das dialogische Inbound-Marketing dagegen entspricht dem BTL und zieht Kunden mit wertvollen und relevanten Inhalten an – es ist also eine typische Pull-Strategie. Während Outbound sich nur mit wenigen Worten auf das „Warum“ der Qualitätsmarke für die Zielgruppen konzentriert, bietet Inbound unendlich viel Raum für hochinteressante Inhalte über das „Was“ und „Wie.“

Die Qualitätsmarke positioniert sich in diesem Raum mit passenden Storys in jeder gewünschten Tiefe und eingehender Expertise im industriellen Kontext. Die dialogische Natur von Inbound-Marketing stellt gleichzeitig neue Kundenkontakte her und versorgt den Vertrieb mit neuen Anknüpfungspunkten. Auf diese Weise wirken alle Mittel und Maßnahmen strategisch perfekt aufeinander abgestimmt. Denn die Strategie ist die Ökonomie der Kräfte. Eine durchdachte Kombination beider Ansätze steigert

die Schlagkraft des Marketings erheblich. Push und Pull ergänzen und verstärken sich gegenseitig. Daher beinhaltet die strategische Planung im Wirkungsmarketing immer eine klare Abgrenzung und dennoch eine dichte Verzahnung dieser beiden verschiedenen Ansätze. Es gibt kein „Entweder-Oder.“ Es gibt nur ein „Sowohl-als-auch.“ Outbound erzeugt den nötigen Marktdruck, während Inbound die langfristige Bindung stärkt, Vertrauen aufbaut und kurzfristig neue Kundenkontakte herstellt. Diese Kombination ermöglicht also kurzfristige Markterfolge und baut langfristig Engramme für die Qualitätsmarke in den Gehirnen auf und vergrößert die Entitäten im Web 3.0.

Outbound-Kommunikation

In seinem Wesen ist Outbound-Marketing bewusstseinsorientiert. Mit allen verfügbaren Mitteln, die der Outbound-Kommunikation zur Verfügung stehen, will es über den Umweg der Zielgruppen in das Bewusstsein der Bedarfsgruppen vordringen und sich dort unvergesslich machen. Das ist und bleibt das einzig wirksame Werbeziel. Von einem Produkt zu überzeugen, ist nicht das Werbeziel im Outbound. Seine Kommunikationsinstrumente sind daher sämtlich monologisch ausgerichtet, wie die Instrumente ATL, also klassische Werbung. Und die sind kurz, kreativ, kompakt. Kurz, damit sie leicht erinnert werden, kreativ, damit sie einen eigenständigen Brand Character und Attention erzeugen und kompakt, damit sie auf kleine oder schmale Werbeträger wie zum Beispiel Banner im Internet oder Banden in Fußballstadien passen.

Outbound-Instrumente im Web 3.0

Display-Ads oder Bannerwerbung

Display-Ads oder Bannerwerbung sind visuell ansprechende Anzeigenformate und erreichen über die Push-Strategie eine breite Zielgruppe. Sie lassen sich gezielt auf Websites platzieren und bieten sofortige Sichtbarkeit. Die Kombination von Bildern, Animationen oder kurzen Texten baut eine starke Markenpräsenz auf. Bannerwerbung wirkt primär monologisch, obwohl sie interaktive Elemente erlaubt, wie auf Links zu klicken, die auf andere Webseiten führen. Das bedeutet, dass die Kernfunktion von Bannern darin besteht, eine Botschaft einseitig zu vermitteln, ohne eine direkte Reaktion vom Nutzer zu erwarten. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, Aufmerksamkeit zu erzeugen und die Marke zu präsentieren. Die Tatsache, dass Banner anklickbar sind, ändert nichts an ihrem monologischen Charakter. Dieser ist zum Aufbau mentaler Verfügbarkeit wichtig. Viele Nutzer ignorieren Banner bewusst oder unbewusst. Dieses Phänomen wird als „Bannerblindheit“ bezeichnet. Deshalb sollte man zwar darauf

achten, dass Banner sinnvoll verlinkt sind, aber bitte keine hohen Erwartungen an die Klickraten stellen. Die Klickrate ist generell niedrig, weil die Nutzer schlichtweg über diese Anzeigen hinwegsehen, besonders dann, wenn sie gerade keine Relevanz haben. Das ist laut Prof. John Dawes bei 95 Prozent der Fall.

Dennoch wirken sie. Auch wenn der Nutzer den Banner nicht bewusst wahrnimmt geschweige denn aktiv anklickt, erzeugt er mit seiner Botschaft eine neue Synapse und vergrößert die Memory Structure, die durch Retrieval Cues für bessere Erinnerung im Kaufprozess sorgen. Hier zählt Kontinuität in der Botschaft. Eine in jedem Wortsinn herausragende Gestaltung ist daher sehr wichtig. Die Botschaft muss visuell außergewöhnlich gut mit Ungewöhnlichkeit, Größe, Signalfarben und guten Kontrasten herausragen, um unterbewusst wahrnehmbar zu sein. Banner sind auch animierbar. Jedoch sollte man eine Animation nur in Betracht ziehen, wenn sie geschmackvoll in den Kontext der Botschaft passt. Tut sie das nicht, gilt das Prinzip, weniger ist mehr.

Funktion Banner-Ads: Ist der Banner visuell ansprechend und gut platziert, erreicht er eine breite Zielgruppe. Er lässt sich gezielt auf Websites positionieren, die Zielgruppen besuchen und bietet sofortige und genau steuerbare Sichtbarkeit. Durch eine gelungene Kombination aus Bildern, Animationen und Slogan bzw. Claim baut er systematisch mentale Verfügbarkeit auf.

Google-Ads

Diese Online-Werbeplattform hieß ursprünglich Google „AdWords“ und wurde 2018 in „Google Ads“ umbenannt. Die Umbenennung erfolgte, um das breitere Spektrum an Werbemöglichkeiten widerzuspiegeln. Hier schalten Unternehmen bezahlte Anzeigen, die Google je nach Höhe des Gebots für ein Keyword in den Suchergebnissen in unterschiedlichen Positionen ausspielt. Google Ads arbeitet auf einem Pay-per-Click-Modell (PPC), bei dem der Werbetreibende nur zahlt, wenn jemand auf die Anzeige klickt. Ein Vorteil von Google Ads ist das präzise Targeting. Google Ads spielt die Anzeigen basierend auf Standort, Sprache, Interessen und dem Suchverhalten der Nutzer aus. Dadurch erreichen Werbetreibende genau die richtigen fünf Prozent der Zielgruppen, wenn sie wieder „In-Market“ aktiv nach einer Lösung suchen. Ob sich das im B2B tatsächlich lohnt, muss man abwägen bzw. ausprobieren.

Jedoch – mentale Verfügbarkeit ist mit Google-Ads nur schwer aufzubauen. Denn der große Nachteil von Google-Ads liegt in der fehlenden Konsistenz der Botschaft. Google verlangt mehrere Varianten von Überschriften und Anzeigentexten – in der

Regel verlangt Google Ads 15 alternative Überschriften und vier alternative Beschreibungen. Aus diesen 19 Elementen erstellt Google automatisch verschiedene Kombinationen und testet, welche am besten funktionieren. Diese automatische Kombinierung ermöglicht keine konsistente Marken-Botschaft. Für die Herstellung von mentaler Verfügbarkeit im B2B ist Google-Ads also ebenso untauglich wie für den schnellen Abverkauf, weil nach der 95-5-Regel eben nur fünf Prozent der Bedarfsgruppen im Markt sind. Für Wirkungsmarketing ist Google-Ads ungeeignet.

Video-Ads

Video-Ads sind das Äquivalent von TV-Spots im Internet. Sie wirken dann ausgezeichnet, wenn sie mit den richtigen Keywords verknüpft sind. Wenn die Zielgruppe im Internet oder direkt auf YouTube nach fachspezifischen Informationen sucht, spielt Google bevorzugt sogenannte How-to-Videos oder Tutorials zu dem Keyword aus. Vorsicht: Das sind keine Video-Ads! Die sind den How-to-Videos vorgeschaltet. Diese Pre-Roll- bzw. Mid-Roll genannten Video-Ads unterscheiden sich von TV-Spots dadurch, dass die Betrachter den Spot nach wenigen Sekunden beenden können.

Ramesh K. Sitaraman von der University of Massachusetts stellte in seiner Studie fest, dass ein Drittel der Zuschauer schon im ersten Viertel den Spot überspringen. Bei der üblichen Standardlänge von 15 Sekunden sind das fünf Sekunden. Etwa zwei Drittel brechen nach der Hälfte des Videos ab. Das deutet darauf hin, dass diese ersten fünf Sekunden einer Anzeige entscheiden. Diese fünf Sekunden bieten der Marke die Chance, mit seinem Schlagwort mentale Verfügbarkeit herzustellen. Das Industriegütermarketing nutzt diese fünf Sekunden selten optimal. Es geht davon aus, dass ihre Video-Ads wie auch ihre Produktanzeigen in voller Länge betrachtet werden. Auch die Studie von Ramesh K. Sitaraman (Sitaraman, 2013) weist darauf hin, dass viele Werbetreibende die Chance, die in diesen ersten Sekunden liegt, nicht voll ausschöpfen, um eine mentale Verfügbarkeit ihrer Marke zu erreichen.

Darum platzieren sie wichtige Botschaften viel zu spät. Und so bleiben sie für 75 Prozent aller Betrachter unsichtbar. Funktion von Video-Ads: Mit Kreativität und Emotionalität bieten Video-Ads vor allem in hoch spezialisierten Nischenmärkten, wie sie im mittelständischen Industriemarketing die Regel sind, eine ideale Plattform, um das Image der Marke exakt bei den Zielgruppen zu prägen und Aufmerksamkeit sowie mentale Verfügbarkeit herzustellen. Sie wirken auf Plattformen wie YouTube und anderen sozialen Medien. Hier sind sie besonders wirksam und erreichen durch präzises Targeting die richtigen Zielgruppen.

Remarketing

Remarketing ist eine Taktik für Interessenten, die schon eine Webseite besucht haben. Ihnen werden gezielt Display-Ads auf anderen Webseiten innerhalb eines Display-Netzwerks wie das Google Display Network angezeigt. Diese Anzeigen sollen Nutzer auf die eigene Website zurückkehren lassen. Auch wenn das nicht gelingt, die Marke bleibt dennoch mental verfügbar und in Erinnerung. Remarketing-Anzeigen erreichen interessierte Nutzer und verstärken dadurch die Wiedererkennung und sie provozieren unter Umständen eine Conversion. Sie bieten eine hohe Effizienz in der Ansprache von Nutzern, die sich möglicherweise im Entscheidungsprozess befinden. Diese Form der Werbung wird erfahrungsgemäß überwiegend vom Handel eingesetzt und weniger von Herstellern.

Programmatic-Advertising

Programmatic-Advertising ist eine automatisierte Internet-Auktion von Werbeplätzen. In Sekundenbruchteilen entscheiden Algorithmen über das höchste Gebot und spielen die Ads über Ad-Exchanges oder Demand-Side-Plattformen (DSPs) aus. Das ermöglicht eine präzise Zielgruppenansprache, die auf Nutzerverhalten, demografischen Daten und Interessen beruht. Das erhöht die Wirkung von Werbekampagnen. Anzeigen werden automatisch und ohne manuelle Verhandlungen ausgespielt. Anwender wie Einkäufer, die im Internet nach Lösungen recherchieren landen auf der Seite einer Marke. Im späteren Verlauf ihrer Suche werden sie erneut mit der Marke konfrontiert.

Funktion von Programmatic-Advertising: Die vollautomatische Werbebuchung ermöglicht ein zielgenaues Targeting in Echtzeit. Das maximiert die Wirkung. Die Anzeige wird im richtigen Moment an die richtigen Personen ausgespielt. Skalierbarkeit und Flexibilität sind hier besonders stark ausgeprägt. Der Prozess ist technisch anspruchsvoll und benötigt Know-how, um erfolgreich zu sein. Diese Werbeform ist nur über spezialisierte Agenturen möglich. Fehler in der Zielgruppendefinition oder schlecht ausgeführte Kampagnen verursachen schnell hohe Kosten, ohne brauchbare Ergebnisse.

Sponsored Content

Sponsored Content platziert bezahlte Anzeigen, gehalten im Stil und Ton der redaktionellen Inhalte. Diese Inhalte erscheinen wie normale Beiträge oder Artikel. Die Werbung wirkt subtiler und natürlicher. Allerdings müssen bezahlte Inhalte eindeutig als solche erkennbar sein. Typische Kennzeichnungen sind Begriffe wie „Anzeige“,

„Werbung“ oder „Sponsored“ direkt am Inhalt. Beispiele finden sich in Blogs, Social-Media oder Online-Magazinen. Diese Form der Werbung integriert sich nahtlos in den redaktionellen Kontext und wirkt weniger aufdringlich. Sie stärkt das Vertrauen, wenn der Inhalt informativ und nützlich ist. Das beeinflusst die Wahrnehmung der Marke positiv.

Pop-up-Ads und Interstitial-Ads

Diese zwei sehr verwandten Werbeformen unterscheiden sich vor allem in ihrer Darstellung und Platzierung. Ein Pop-up legt sich in einem separaten Fenster oder Tab über den aktuellen Inhalt, sobald eine Webseite geladen oder ein Trigger ausgelöst wird. Es überlagert den Hauptinhalt und unterbricht die Nutzererfahrung. Sie können nur manuell geschlossen werden. Interstitials erscheinen während der Navigation, meist beim Wechsel zwischen zwei Seiten. Sie füllen den Bildschirm aus und bieten eine vollständige, immersive Erfahrung. Nutzer müssen beide Ads manuell schließen, bevor sie zum gewünschten Inhalt gelangen. Da Interstitials in einer natürlichen Pause zwischen zwei Aktionen erscheinen, werden sie als weniger störend empfunden als Pop-ups, die ungünstig direkt in den Lesefluss eingreifen. Der Hauptunterschied liegt also in der Art der Einblendung.

Diese Anzeigen unterbrechen das Nutzererlebnis. Damit bekommen sie die volle Aufmerksamkeit des Nutzers. Sie eignen sich gut für kurzfristige Kampagnen oder besondere Angebote, sollten aber mit Bedacht eingesetzt werden. Sie erregen oft reaktantes Verhalten. Es kommt daher auf eine starke Botschaft an.

Audio-Ads

Diese Werbeform ist das digitale Pendant zum klassischen Radiospot. Sie ist in Audioformaten wie in Podcasts, Internetradios oder Hörbüchern zu hören. Audio-Ads wirken überall dort, wo visuelle Medien nicht funktionieren, am Arbeitsplatz oder im Auto. Zielgruppen lassen sich präzise über Daten wie Hörgewohnheiten, demografische Merkmale oder Standort ansprechen. Audio-Ads sind besonders für das B2B interessant. Viele Entscheidungsträger nutzen mittlerweile verstärkt Podcasts oder Hörbücher, um sich während längerer Autofahrten zu bilden oder zu informieren oder zu unterhalten. Diese Taktik erreicht die Zielgruppe in Momenten, in denen visuelle Werbung nicht funktioniert. Sie kann gezielt in spezifische Musik-Genres oder z. B. in Podcasts im wirtschaftlichen oder industriellen Kontext eingebettet werden. Speziell für die mittelständische B2B-Kommunikation ist das hochinteressant.

Social-Media-Ads

Diese Kommunikationsformen finden Anwendung auf sozialen Plattformen wie Facebook, Instagram, LinkedIn. Sie erscheinen in den Feeds, Storys oder als gesponserte Beiträge zwischen den organischen Inhalten. Alle Plattformen bieten eigene Tools, die jeder mit etwas Übung selbst bedienen kann. Der große Vorteil ist das präzise Targeting. B2B-Unternehmen sprechen ihre Zielgruppen anhand von beruflichen Merkmalen, Interessen, Standort, Verhalten und weiteren Faktoren genau an. Zudem verfolgen und optimieren sie deren Performance in Echtzeit, um Reichweiten, Engagement oder Conversions wie Käufe, Anmeldungen oder Downloads zu erzielen.

LinkedIn ist sehr gut geeignet, da hier berufliche Merkmale ausgewertet können. Im B2B nehmen sehr unterschiedliche gesellschaftliche Schichten ähnliche Funktion ein. Die richtige Kombination und kluge strategische Ausrichtung dieser Instrumente entscheiden letztlich über den Erfolg. Outbound-Marketing muss grundsätzlich nach monologischen Kriterien bewertet werden – nicht nach dialogischen KPIs. Die üblichen geringen Klickraten sind kein Kriterium. Dagegen sind die „Views“ wichtig. Je mehr, desto besser. Gut platzierte, kreative Kampagnen schaffen die nötige mentale Verfügbarkeit. So lässt sich die Marke im Gedächtnis der Zielgruppe positionieren und dauerhaft im Langzeitgedächtnis verankern.

Inbound-Marketing-Instrumente im Web 3.0

Outbound-Marketing und Inbound-Marketing ergänzen sich ideal. Mit vereinten Kräften stellen beide breit gestreut mentale Verfügbarkeit her. Doch Inbound-Marketing geht nun in die Tiefe. Es dringt mit nützlichen Inhalten tief in das Bewusstsein des Interessenten vor. Das baut systematisch Thought Leadership auf, die im Moment der Kaufsituation bevorzugt wird. Gleichzeitig generieren wertvolle Inhalte mit einer Pull-Strategie kurzfristig neue Kundenkontakte für den Vertrieb, schaffen Interesse und Vertrauen. Im Unterschied zum Abverkauf werden nützliche Inhalte kostenlos angeboten. Jene 95 Prozent nach der 95-5-Regel von John Dawes reagieren trotzdem, obwohl sie nicht kaufbereit sind. Aber sie haben ständig Interesse am Thema. So bereitet man sie taktisch auf den Moment vor, in dem sie wieder als Käufer den Markt betreten.

Inbound-Marketing versorgt diese 95 Prozent der inaktiven Kunden mit relevanten und guten Inhalten und bereitet sie für den Kauf vor, während es gleichzeitig den Aufbau zum Thought Leader voranbringt. So entsteht eine Symbiose aus fachlicher Ex-

zellenz und gezieltem Marketing – eine Kombination, die Umsätze kurzfristig erhöht, den Kunden langfristig bindet und Unternehmen als Branchenführer etabliert. Und das auch noch vollautomatisch.

Hier finden die 14.000 MarTech-Stacks nun endlich eine gewinnbringende Anwendung. Man muss sich nur für die richtigen entscheiden. Das ist aber eine hohe Kunst. Der Ablauf eines vollständig automatisierten Prozesses lässt sich in klare Schritte unterteilen. Er beginnt mit einem Social-Media-Ad oder organischem Post und führt über eine Landingpage bis zur Implementierung des Kunden in das CRM-System. Dort beginnt das automatische „Lead Nurturing.“ Lead Nurturing bezeichnet den Prozess, potenzielle Kunden systematisch und stufenweise zur Kaufentscheidung zu führen. Statt sofort zu verkaufen, liefert das Marketing relevante Inhalte, die auf den jeweiligen Wissensstand und das Interesse des Nutzers abgestimmt sind. Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen, den Bedarf zu schärfen und eine stabile Beziehung zur Marke zu entwickeln. Durch passgenaue Informationen zum richtigen Zeitpunkt entsteht ein kontinuierlicher Dialog, der den Lead qualifiziert und Schritt für Schritt in einen überzeugten Kunden verwandelt.

Die Inbound-Marketing-Reise beginnt mit einer aufmerksamkeitsstarken Publikation auf Social-Media, die einen Nutzen verspricht. Das kann eine gut gestaltete Anzeige oder ein organischer Post sein, der einen Trend oder ein spezifisches Problem anspricht. Der Post verweist auf ein Whitepaper oder ein E-Book, das aufklärt oder eine Lösung bietet. Zum Beispiel teilt ein Unternehmen einen Beitrag oder eine Anzeige auf LinkedIn. Passende Themen werden vom Vertrieb im Kundenkontakt identifiziert.

Der Link in der Social-Media-Ad oder dem Post führt den Nutzer zu einer „Landingpage.“ Diese spezielle Seite kennt nur ein Ziel: Der Besucher soll mindestens seine E-Mail-Adresse oder – freiwillig – mehr Kontaktdaten hinterlassen. Eine Landingpage ist nur über diese Verlinkung sichtbar. Sie hat weder ein Menü noch einen Link. Im Mittelpunkt steht nur eine einzige Handlung: das Kontaktformular ausfüllen. Alles Weitere lenkt vom Ziel ab und senkt nur die Conversion-Rate. Diese Eingabe wird getrackt.

Die Landingpage enthält eine klare und prägnante Headline. Diese hebt den Mehrwert des E-Books hervor. Ein kurzer Text beschreibt das Problem und den Vorteil für den Leser. Nachdem der Nutzer seine E-Mail-Adresse eingegeben hat, wird er durch ein Double-Opt-in-Verfahren geleitet. Das stellt konform zur DSGVO sicher, dass er der Speicherung und Verarbeitung seiner Daten sowie dem Erhalt

weiterer E-Mails aktiv zustimmt. Der Ablauf ist automatisiert. Sofort nach der Eingabe erhält der Nutzer eine Bestätigungs-E-Mail. Er wird gebeten, auf einen Link zu klicken, um seine E-Mail-Adresse zu verifizieren. Nach dem Klick auf diesen Bestätigungslink wird der Lead als qualifizierter Kontakt in das CRM-System aufgenommen. Gleichzeitig erhält der Nutzer Zugriff auf das versprochene Whitepaper oder E-Book. Diese E-Mail ist ebenfalls ein wichtiger Markenkontaktpunkt. Auch hier kann man kreative, merkfähige Botschaft versenden und Vertrauen aufbauen. Der Kontakt wurde erfolgreich im CRM-System erfasst.

Hier beginnt Lead Nurturing

Automatisierte E-Mail-Sequenzen werden ausgelöst. Diese basieren auf den Interessen des Kunden und führen ihn per E-Mails zu weiterführenden Inhalten wie Blogartikel, Case Studys oder Einladungen zu Webinaren. Der Lead wird weiter qualifiziert. Während die Person zusätzliche Inhalte konsumiert, wertet das CRM-System ihr Verhalten aus, ihre Klicks auf Links oder die Art ihrer Besucher auf der eigenen Webseite. Das System erkennt jeden Schritt in ihrer Customer-Journey, bis sie als kaufbereiter Kontakt bzw. als Marketing-Qualified-Lead (MQL) eingestuft werden.

Jetzt tritt der Vertrieb in Aktion. Ist die Person durch Interaktion mit den Inhalten als potenzieller Kunde erkannt, wird sie vom System automatisch an das Vertriebsteam übergeben. Der richtige Zeitpunkt wird durch das Erreichen einer bestimmten Punktzahl im Lead-Scoring erkannt. Das Vertriebsteam erhält alle relevanten Informationen über diese Person. Zum Beispiel, welche Inhalte sie konsumiert hat und welche Themen ihr wichtig waren. In dieser Phase wird sie der Vertrieb kontaktieren, um den Prozess erfolgreich über den persönlichen Kontakt abzuschließen. Ist ein Shop im Spiel, greift der Mensch überhaupt nicht ein. Der Vergleich dieser Automationsprozesse mit einer Gelddruckmaschine ist angebracht. Durch die Analyse des Verhaltens verfolgt das System nur qualifizierten Traffic. Das spart Zeit und erhöht die Effizienz des Vertriebs. Automatisierte E-Mail-Sequenzen sprechen den Kunden, wie es bei jeder Form des Dialogmarketings üblich sein muss, persönlich mit einer emotional wirkenden Grußformel und seinem Namen an wie „Liebe Frau Müller ...“ Das stärkt die Bindung und erhöht die Kaufwahrscheinlichkeit. Der Einsatz von E-Books oder Whitepapers als Lead-Magnet in Verbindung mit einem automatisierten Inbound-Marketing-Prozess bringt kurzfristig neue Kundenkontakte, erhöht gleichzeitig die mentale Verfügbarkeit der Marke, zeigt Expertise und Kompetenz und bringt die Marke näher an ihr Kommunikationsziel: Thought Leadership und die Positionierung als Qualitätsmarke.

„Aktive Teilnahme an LinkedIn ist der beste Weg, um ‚schau mich an‘ zu sagen ohne ‚schau mich an‘ zu sagen.“

Bobby Darnell

LinkedIn Marketing

LinkedIn wird von vielen Verantwortlichen im B2B-Marketing komplett missverstanden. Sie posten belanglose Bilder von fröhlichen Events, glücklichen Mitarbeitern oder beliebigen Produkten, statt relevanten Mehrwert zu liefern. Das bindet weder Bedarfsgruppen, noch spricht es Zielgruppen an. Dabei bietet LinkedIn alles, um sowohl mentale Verfügbarkeit herzustellen als auch Thought Leadership.

Fröhliche Gruppenbilder von Teams die alle gleichzeitig hopsen, Darstellungen von glücklichen Mitarbeitenden und der oft zu plumpe Versuch, mit vermeintlichen Produktvorteilen zu überzeugen, untergraben den Wert von LinkedIn als Kommunikationskanal auf gravierende Weise. Es geht viel zu oft nur darum, die Freude im Team oder die Unternehmenskultur zu teilen. Interne Verbundenheit, gemeinsame Erfolge und der Stolz auf das eigene Team spielen eine große Rolle – intern. Auch externe Kanäle dürfen das zeigen, wenn es authentisch geschieht und zum Gesamtbild der Marke passt. Doch interessiert das die Kunden? Diese Frage sei erlaubt. LinkedIn verlangt mehr. Die Plattform lebt von Substanz, nicht von Sympathie. Wer nur auf gute Stimmung setzt, verfehlt die Wirkung, die LinkedIn für B2B-Kommunikation eigentlich bieten könnte. Anziehung durch, und Austausch – von Wissen. LinkedIn gilt als professionelle Plattform, auf der relevante Inhalte, Branchenexpertise und nachhaltige Vernetzung im Vordergrund stehen. Unternehmen, die zu oft auf diese schwach wirkenden Mittel zurückgreifen, vermitteln nicht nur Belanglosigkeit, sondern verpassen die Chance, echte mentale Verfügbarkeit und Thought Leadership zu schaffen.

Denn solche Inhalte senden oberflächliche Signale und schwächen die Wahrnehmung der Marke. Ein Gruppenfoto, das den Eindruck von gezwungener Fröhlichkeit erweckt, erzählt nichts über die fachliche Kompetenz oder die Werte des Unternehmens. Es bleibt beliebig, jeder macht das, und wird darum kaum in der Informationsflut wahrgenommen. Selbst hochprofessionell produzierte Videos, in denen sich Vorstände und Mitarbeiter inszenieren, bieten keinen Mehrwert. Jeder weiß: Die Realität hinter dieser Fassade sieht anders aus. Solche inszenierten Darstellungen schaden mehr,

als sie nutzen und lenken vom eigentlichen Mehrwert von LinkedIn und der Substanz eines Unternehmens ab. Genauso wenig überzeugen reine Produktargumente, die ohne Einbettung in eine Geschichte, ohne eine Vision oder einen Nutzen für die Zielgruppe daherkommen. Sie verpuffen als Werbegeplänkel und verfehlen ihren Zweck, weil die anvisierten Spezialisten aus der Industrie Besseres zu tun haben, als Eigenlob zu verfolgen. Diese Praxis ist überall zu beobachten. Diese Praxis ist nur eine Fassade und ein untrüglicher Ausdruck der Hilflosigkeit der Marketing-Technokratie, um auf LinkedIn irgendwie präsent zu sein, weil das alle tun. Es ist...Pseudomarketing.

Diese Praxis wird von potenziellen Kunden demaskiert und erst recht nicht geglaubt. Dabei bietet LinkedIn als Blog eine unschlagbare Chance, um Bedarfsgruppen mit regelmäßigem und relevantem Content zu beeindrucken. Die wahre Stärke von LinkedIn liegt im Aufbau von Vertrauen und der langfristigen Bindung an die Marke durch substanziellen, hochwertigen Content. Und von neuen Geschäftskontakten. Das geht nur über das Streben nach Thought Leadership, mit deutlich herausgestellter Fachkompetenz, wirkt guter Content nicht nur inspirierend, sondern schafft den Rahmen für tiefergehende Interaktion. Es geht darum, LinkedIn als einen wertvollen Informationskanal für ein Unternehmen zu etablieren. Nur so kommen die Bedarfsgruppen zurück und interagieren mit dem Unternehmen. Diese Plattform eignet sich perfekt für die duale Strategie des Wirkungsmarketings, die sowohl über Inbound-Marketing kurzfristige Kommunikationsziele wie das Generieren von Leads als auch die mentale Verfügbarkeit zum Aufbau einer Qualitätsmarke abdeckt. Richtig genutzt, bietet LinkedIn einen unschlagbaren Wettbewerbsvorteil.

Inbound-Marketing über LinkedIn generiert sehr gezielt neue Kundenkontakte mit relevantem und wertschaffendem Content. Aber das gelingt nur, wenn es sich im Markt herumspricht, dass die Qualitätsmarke dort eine zentrale Anlaufstelle für Expertenwissen anbietet. Das dauert. Aber dann finden sich dort auch Kunden sogar vom Wettbewerb ein – und können für das Unternehmen gewonnen werden. Genau das kommt der ursprünglichen Ausrichtung als B2B-Plattform am nächsten. Unternehmen sollten sich auf LinkedIn als Thought Leader positionieren, indem sie Fachberichte wie ein Branchenmagazin promoten, aktuelle Trends kommentieren und eigene Standpunkte dazu veröffentlichen. Sie sollten ihre Bedarfsgruppen durch praxisnahe Tipps und Anwendungsbeispiele zu Produkten gezielt ansprechen.

Followern von Universitäten und Forschungsinstituten bietet sich die Gelegenheit, Veröffentlichungen auf LinkedIn zu kommentieren und zu teilen. Das unterstreicht

Fachkompetenz in technologieintensiven Branchen. Ein Firmenprofil auf LinkedIn sollte viel mehr wie ein Archiv mit wertvollem Branchenwissen oder sogar wie eine Akademie aufgebaut sein. Dies beeindruckt nicht nur Spezialisten und Generalisten, sondern auch Studierende und Auszubildende, die nach technischen Informationen in der Branche und Weiterbildungsmöglichkeiten suchen. Sobald sie auf dem Unternehmensprofil der Qualitätsmarke fündig werden, werden sie zu treuen und aufmerksamen Followern. So bleibt das Unternehmen nicht nur dauerhaft in deren Köpfen präsent, sondern positioniert sich langfristig bei potenziellen zukünftigen Bewerbern. Sobald ein Unternehmen diese Potenziale erkennt und umsetzt, verwandelt sich sein LinkedIn-Profil in einen Hotspot der Branche und dominiert sie nachhaltig.

Dazu eignen sich praxisnahe Fallstudien, tiefgehende Fachartikel und branchenspezifische Diskussionen und Branchen-Updates. Das baut Vertrauen auf und fördert unmittelbare Interaktionen, zum Beispiel mit dem Vertrieb. LinkedIn ermöglicht der Qualitätsmarke, Kunden entlang ihrer Bedürfnisse zu begleiten und ihren Mehrwert klar herauszustellen. Gleichzeitig schafft LinkedIn durch Outbound-Marketing die Grundlage für die mentale Verfügbarkeit der Qualitätsmarke bei Zielgruppen und Bedarfgruppen. Mit konsistenten, wiederkehrenden Botschaften, die sich auf die Werte und das Know-how eines Unternehmens konzentrieren, bleibt die Marke im Gedächtnis. So wird langfristig eine Präsenz aufgebaut, die in den Köpfen der Kunden haften bleibt – ganz ohne aufdringliche Verkaufsmaschen. Wichtig ist nur die klare Trennung beider Strategien.

Klassische Werbung (Outbound) auf LinkedIn

Essenziell ist die eindeutige Trennung zwischen Werbung mit einer klaren Markenbotschaft und Sponsored-Content, der Wissen promotet. Display Ads, Dynamic Ads oder Videoanzeigen dienen ausschließlich dazu, die mentale Verfügbarkeit der Marke zu steigern. Das ist auf LinkedIn erlaubt und wird akzeptiert, weil man keinem Unternehmen verwehren darf, für sich zu werben. Nicht erlaubt ist es dagegen, die Vermischung von werblichen Inhalte mit organischem Content. Das nehmen Follower übel. Darum dürfen Display-Ads zwar verlinkt sein, sollten aber, entgegen der herrschenden Meinung, nicht mit einem Call-to-Action (CTA) und anderen Informationen zum Handeln auffordern. Das wirkt souverän. Wer sich interessiert, tut das sowieso.

Display Ads enthalten nur den Claim oder einen Kampagnen-Slogan. Denn die Wirkung von Ads beruht ausschließlich auf der kurzfristigen Wahrnehmung in Sekundenbruchteilen, die das Bild der Qualitätsmarke prägt und sie zielsicher positioniert.

Sponsored-Content dagegen dient der Promotion von wichtigen und relevanten Inhalten an Zielgruppen, die das Unternehmen noch nicht kennen, um sie von der Expertise zu überzeugen und als Follower zu gewinnen. Besonders, wenn sich das Unternehmen in der Startphase befindet und noch nicht genügend Follower aufgebaut hat.

Wer diese Unterscheidung versteht und anwendet, baut LinkedIn zu einem wirkmächtigen Kommunikationskanal aus. Das schafft eine Balance zwischen langfristigem Aufbau der Marke im Relevant-Set der Zielgruppe und der Bereitstellung wertvoller Inhalte, die über Storytelling Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei den Bedarfsgruppen stärken. Wer die Plattform nutzt, um relevante Inhalte in einer dualen Strategie zu platzieren, wird als Thought Leader wahrgenommen und positioniert sich als Vordenker in seiner Branche. Durch eine geschickte Kombination aus Inbound- und Outbound-Marketing gelingt es Unternehmen, neue Kundenkontakte zu generieren und gleichzeitig die mentale Verfügbarkeit zu stärken – und damit den Grundstein für nachhaltigen Markenerfolg zu legen. Darüber hinaus bietet LinkedIn eine einzigartige „Skalierbarkeit“, die sowohl großen Unternehmen mit umfangreichen Budgets als auch kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zugutekommt. Die Plattform erlaubt es, Reichweite und Präsenz exakt an die individuellen Bedürfnisse und Kapazitäten auszusteuern. Sowohl große Unternehmen mit Mega-Budgets als auch KMU können mit gut orchestrierten Branding-Kampagnen ihre Marke langfristig in den Köpfen der Zielgruppen verankern – sei es auf lokalen, nationalen oder internationalen Märkten auf hoch spezialisierten Branchenebenen. LinkedIn skaliert exakt das gewünschte Maß an Reichweite und Präzision.

Präzises Targeting und datengetriebene Insights mit KI

LinkedIn bietet ein sehr präzises Targeting, das die Zielgruppe nach Standort, Branche, Unternehmensgröße, Jobtiteln und vielen weiteren Kriterien eingrenzt. Unternehmen jeglicher Größe arbeiten mit minimalem Streuverlust. Zudem stellt LinkedIn datengetriebene Insights und Performance-Daten zur Verfügung. Diese ermöglichen eine kontinuierliche Optimierung von Kampagnen, unabhängig vom Budget.

KI-Algorithmen unterstützen dabei, mentale Verfügbarkeit und Thought Leadership gezielt aufzubauen, indem sie relevante Inhalte bevorzugt den Personen anzeigen, die an fachlichem Austausch, neuen Perspektiven oder zukunftsweisenden Themen interessiert sind. Genau darin liegt die eigentliche Chance. LinkedIn unterstützt wirkmächtige Content-Formate wie Leadgeneration-Ads, Videos, Bilder, Textbeiträge, LinkedIn-Artikel und Dokumenten-Sharing. Unternehmen agieren interaktiv und kreativ mit

ihrer Zielgruppe. Formate wie Livestreams, Umfragen und Karussell-Ads erzeugen wirksam Aufmerksamkeit. Die Interaktivität und Vielseitigkeit der Plattform fördern den direkten Dialog mit potenziellen Kunden. Zudem stärkt sie die Kundenbindung.

Netzwerk- und Empfehlungsmarketing

LinkedIn prädestiniert sich für den Aufbau von Netzwerken und fördert das Empfehlungsmarketing. Inhalte können viral gehen, insbesondere wenn sie relevant, wertvoll und gut durchdacht sind. Durch das Empfehlen, Kommentieren und Teilen von Beiträgen tragen die Mitglieder des Netzwerks dazu bei, die Reichweite organisch zu erhöhen. Das stärkt das Vertrauen in die Marke und gewinnt zuverlässig neue Kontakte.

Thought Leadership durch Expertenstatus

LinkedIn ist die perfekte Plattform, um Thought Leadership zu fördern. Fachleute teilen gerne tiefgehende Einblicke, Trends und Lösungen, um sich ihrerseits als Branchenexperten zu etablieren. Regelmäßige, wertvolle Inhalte bieten genau diese Gelegenheiten und stellen so Vertrauen und Glaubwürdigkeit her. Teilen und Kommentieren fördert die Kundenbindung. Thought Leadership auf LinkedIn ermöglicht Unternehmen, ihre Expertise als Marktführer zu positionieren und neue Nischenmärkte zu erschließen. Außerdem kann man sich dort als die Nr. eins positionieren.

Kosteneffizienz und ROI

Die gezielte Ansprache lässt Budgets flexibel skalieren und macht LinkedIn zu einer sehr kosteneffizienten Plattform mit hohem Return on Investment. Gerade KMU profitieren von einem minimalen Budgetaufwand. Größere Unternehmen bauen ihre Marktdominanz und Reichweite strategisch aus.

Employer Branding und Mitarbeiterengagement

Gezielt eingesetzt macht LinkedIn Unternehmen bei Fachleuten, Studierenden und Auszubildenden bekannt. In Maßen... teilen Unternehmen dort ihre Kultur, Werte und Erfolge. Das zieht neue Talente an und wird von Mitarbeitenden geteilt. Das erhöht die Reichweite und verleiht der Marke gleichzeitig Authentizität und menschliche Nähe. Ein Thought-Leader-Ad auf LinkedIn stellt die Expertise und Führungsrolle einer Person zu einem bestimmten Thema in den Vordergrund. Solche Anzeigen positionieren die Mitarbeitenden als Meinungsführer. Der Fokus liegt weniger auf Produktwerbung und mehr darauf, wertvolle Einblicke zu geben oder Diskussionen anzuregen. Thought-Leader-Ads werden durch organische Beiträge, Whitepapers, Artikel oder Videos mit relevantem Content unterstützt.

Orchestrierung von Inbound- und Outbound-Marketing

Die Plattform kombiniert nahtlos Inbound- und Outbound-Marketing-Strategien. Während organische Beiträge und wertvolle Inhalte potenzielle Kunden anziehen (Inbound), sorgen Sponsored-Ads und InMails (Outbound) für die direkte Ansprache neuer Kunden und eine gezielte Lead-Generierung. Diese Kombination aus langfristiger Markenstärkung und kurzfristiger Conversion macht LinkedIn zu einem mächtigen Bestandteil jeder modernen Marketingstrategie.

Die 60/40-Regel von Les Binet und Peter Field

Die 60/40-Regel von Binet und Field ist anerkannt und etabliert. Sie besagt, dass 60 Prozent des Marketingbudgets in den Markenaufbau und 40 Prozent in Performance-Marketing bzw. in den Abverkauf investiert werden sollten. Diese Strategie beruht auf umfangreichen Studien, um für das eingesetzte Budget die beste Wirkung zu erzielen. Diese ausgewogene Kombination stärkt langfristig die Marke und generiert kurzfristig Leads. Diese Ausgewogenheit empfiehlt sich bei hohen Budgets gleichermaßen wie bei kleinen. Branding-Maßnahmen sorgen dafür, dass die Marke durch kontinuierliche Sichtbarkeit und merkfähige, hochwertige Inhalte präsent bleibt und sich in den Köpfen der Zielgruppe verankert.

Gleichzeitig unterstützt LinkedIn Unternehmen dabei, sich als Vordenker ihrer Branche zu positionieren, indem sie tiefgehende Einblicke, Fachwissen und innovative Lösungen präsentieren. 40 Prozent des Budgets fokussieren auf die gezielte Lead-Generierung, um schnell auch kurzfristige Ergebnisse zu erzielen, und sprechen jene an, die sich gerade mit einer Kaufabsicht „In-Market“ befinden. Die 60/40-Aufteilung bildet somit auch auf LinkedIn eine optimale Grundlage zu verstehen, wie Werbe-Budgets optimale Wirkung erzielen. Wie sich eine solche Strategie in der Praxis auswirkt, zeigt beispielhaft Klixx.

Eine beispielhafte LinkedIn Strategie für Klixx

Zielgruppen

Die auf LinkedIn aktiven Zielgruppen für Klixx sind Ingenieure und Techniker, industrielle Entscheidungsträger und Führungskräfte, Schaltschrankbauer und OEM-Manager, Planungs- und Ingenieurbüros für Elektrotechnik, Einkäufer und Beschaffungsmanager aus der technischen Industrie, Ausbilder und Fachlehrer im Bereich Elektrotechnik, Berater und Consultants für Industrie- und Automatisierungslösungen.

Kommunikationsziel

Die Eroberung der wahrgenommenen Marktposition als Nr. zwei im Markt für elektrische Verbindungstechnik.

Organische Kampagnenstrategie

Die organische Kampagnenstrategie ist am aufwendigsten. Sie benötigt 80 Prozent der Zeit für interne und externe Recherchen, Texterstellung, Bilderstellung und ständige Abstimmung. Daher liegt hier der größte Zeitaufwand. Die absolute Zahl der Follower auf Plattformen wie LinkedIn oder anderen sozialen Netzwerken bietet nur oberflächlichen Wert. Viel wichtiger als die bloße Anzahl ist die Qualität der Verbindungen. Es gilt, Spezialisten und Generalisten aus den relevanten Märkten anzuziehen – Menschen, die echtes Interesse an den Themen und Lösungen haben, die ein Unternehmen bietet. Spezialisten bringen tiefergehendes Wissen, Insights und Trends ein, während Generalisten durch ihre breite Perspektive den Kontext und die Vernetzung mit anderen Disziplinen stärken. Eine solche Mischung aus Experten in spezifischen Bereichen und Allroundern sorgt für einen regen Austausch, wertvolle Interaktionen und eine tiefere Marktverankerung. Das Resultat: ein funktionierendes Netzwerk, in dem sich viele Bedarfsgruppen, meist Spezialisten, tummeln. Diese sollte man nicht mit belanglosen Event-Bildern nerven. Für Anwender von elektrischer Verbindungstechnik sind andere Themen wichtig. Dazu zählen Innovationen bei Materialien und Designs, Normen und Standards sowie die Integration in die Industrie 4.0 und IoT. Ebenso spielen Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und die Anpassung an Automatisierung und Robotik eine wichtige Rolle.

Die Beobachtung von Markttrends und Kundenbedürfnissen ermöglicht die Anpassung der Produkte an spezialisierte Anwendungen wie Elektromobilität oder erneuerbare Energien. Kostenoptimierung, Langlebigkeit und Zuverlässigkeit der Verbindungen sowie differenzierendes Marketing sind ebenfalls zentral, um sich als innovativer

Partner im Markt zu positionieren. Praxisbeispiele aus der Vertriebsarbeit, Case Studies, Kundenstimmen, Anwendungsfälle, Tipps und Tricks, tiefgehende Artikel und Fachbeiträge zu neuesten Entwicklungen in der Branche bieten wertvolle Inhalte. Zielgerichtete Beiträge in den Gruppen bieten Anregungen oder Problemlösungen zum Thema. Auch Geschäftsführer und Vorstände sollten auf LinkedIn aktiv sein, um die Unternehmensführung authentisch und modern darzustellen.

Ihre Präsenz signalisiert Engagement und stärkt die Unternehmenskultur. Sie positionieren sich als Vordenker, schaffen Vertrauen und öffnen Türen für Geschäftsmöglichkeiten und Kooperationen. Durch direkten Austausch und Kommunikation mit dem Netzwerk bleiben sie nah an den Markttrends und Innovationen. Eine starke Führungskraft stärkt das Employer Branding und verbessert das Image des Unternehmens. Zudem ermöglicht LinkedIn eine glaubwürdige Krisen- und Markenkommunikation. So wird das Unternehmen nach innen und außen strategisch gestärkt. Natürlich kann dies durch Ghostwriter geschehen, um die Geschäftsführung zu entlasten.

Engagement-Taktik

Branchenstimmen werden systematisch kommentiert, gelikt und geteilt. Regelmäßige Interaktion mit relevanten Beiträgen von Influencern, Unternehmen aus der Elektro- und Energiewirtschaft und deren LinkedIn-Gruppen erhöht die Reichweite über die eigenen Follower hinaus. Antworten auf Kommentare und die Teilnahme an Diskussionen demonstrieren Fachkompetenz. Zudem lässt sich auf diese Weise der Wettbewerb beobachten.

Bezahl-Ads-Taktik

20 Prozent der Zeit dienen der Planung und Umsetzung von bezahlten Werbeformen auf LinkedIn. Hier geht es allein um mentale Verfügbarkeit. Statt um Inhalte geht es hier um auffällige Bilder, einprägsame Claims oder Slogans, die in einem guten Mischungsverhältnis zu den organischen Posts erscheinen. CTAs und andere Bildelemente sind unerwünscht. Gewöhnliche Produktabbildungen und Nutzenversprechen sind eher nachteilig. Hier geht es um „Attention“, Kreativität und um eine einzige kurze Aussage, welche die Marke strategisch positioniert und im Gedächtnis verankert, indem sie die bestehenden Engramme weiter vergrößert.

Da es sich hier um standardisierte Prozesse handelt, reichen wenige Stunden pro Woche aus. Bezahlte Werbeformen auf LinkedIn erhöhen die Reichweite, indem sie Inhalte sichtbar machen, die organische Reichweite allein nicht erzielen. Erst recht nicht,

wenn es noch keine signifikanten Followerzahlen gibt. Die Ads adressieren zielgerichtet selektierte Zielgruppen. Sie ermöglichen eine präzise Ansprache von Entscheidern, erhöhen die Sichtbarkeit spezifischer Themen wie Digitalisierung und Drucklösungen und bieten eine direkte Möglichkeit, potenzielle Kunden mit Mehrwertangeboten wie Whitepapers und Webinaren zu überzeugen. Diese bezahlten Inhalte stärken das Vertrauen in die Marke und führen potenzielle Kunden gezielt auf die nächste Stufe im Kaufprozess.

Die 60/40-Regel als Taktik

Eine monatliche Wechselstrategie eignet sich besonders, wenn man über ein begrenztes Budget verfügt. Branding-Maßnahmen und Lead-Kampagnen bauen nahtlos aufeinander auf. Ein kontinuierliches Zusammenspiel beider Ansätze mit monatlich wechselnden Schwerpunkten sorgt für eine gleichmäßigere Präsenz und mehr Erfolg.

Leadgenerierung – mit Sponsored Content und Lead Gen Forms

Sponsored Content pusht organische Beiträge und bietet relevante Inhalte. Auch erhöht er die mentale Verfügbarkeit, dient jedoch primär der kurzfristigen Leadgenerierung. Er bewirbt etwa ein Whitepaper zum kostenlosen Download im Tausch gegen Kontaktdaten oder lädt zu Webinaren ein, deren Themen in den Beiträgen kurz ange-teasert werden. Diese Anzeigen enthalten starke Call-to-Actions, die den Nutzer zum Handeln bewegen. Ihnen wird ein Lead-Gen-Formular hinterlegt.

Das sind von LinkedIn vorgefertigte Formulare, die für Werbeanzeigen bereitgestellt werden, um die Kontaktinformationen von potenziellen Kunden direkt auf der Plattform zu erfassen. Sie bieten eine einfache Möglichkeit für Nutzer, ihre Daten wie Name, E-Mail-Adresse, Telefonnummer, Firma und Jobtitel mit nur einem Klick zu übermitteln, ohne die LinkedIn-Seite verlassen zu müssen. Die Abrechnung erfolgt meist nach CPC (Cost per Click), alternativ auch nach CPM (Kosten pro 1.000 Impressionen).

Beispielrechnung mit 1.000 Euro Budget

- **Budget:** 40 Prozent des Budgets von 1.000 Euro sind 400 Euro
- **Abrechnung:** CPC (Cost per Click – Kosten pro Klick)
- **Angenommener CPC-Wert:** 5 Euro pro Klick
- **Anzahl der Klicks:** 400 Euro / 5 Euro pro Klick = 80 Klicks pro Monat

Kontakte gewinnen – mit Message Ads

Message Ads senden direkte Nachrichten an die LinkedIn-Postfächer der Zielgruppe. Sie platzieren individuelle Botschaften und Angebote gezielt und direkt. Anders als bei normalen Nachrichten auf LinkedIn erscheinen Message Ads nur dann, wenn der Empfänger online ist, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Nachricht gesehen wird.

Beispielrechnung mit 1.000 Euro Budget

- **Budget: 40 Prozent des Gesamtbudgets 400 Euro (monatlich wechselnd mit Sponsored Ads)**
- **Abrechnung: pro verschickter InMail**
- **Angenommener Wert: 0,75 Euro**
- **Anzahl der verschickten InMails: 533 gesendete InMails**

Bekanntheit und Positionierung auf LinkedIn – mit Branding-Ads

Branding-Ads stärken die Markenidentität und arbeiten mit einem konsistenten Design, einem Keyvisual und einer wiederholten, immer gleichen Botschaft. Der Claim von Klixx lautet: „Ihre gute Verbindung.“ Die Qualitätsmarke Klixx positioniert sich mit diesem Qualitätsversprechen und macht sich damit merkfähig und „mental verfügbar.“

Branding-Ads sind langfristig darauf ausgerichtet, bei möglichst vielen Menschen einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Diese Ads werden möglichst oft den über den LinkedIn-Campaign-Manager selektierten Zielgruppen angezeigt, um die Marke und Botschaft nachhaltig in ihren Köpfen zu verankern. Sie werden mit CPM (Cost per Mille) abgerechnet, bei denen pro 1.000 Impressionen bezahlt wird.

Beispielrechnung mit 1.000 Euro Budget

- **Budget: 60 Prozent des Gesamtbudgets 600 Euro**
- **Abrechnung: CPM (Cost per Mille – Kosten pro 1.000 Impressionen)**
- **Angenommener CPM-Wert: 20 Euro pro 1.000 Impressionen**
- **Anzahl der Impressionen: 600 Euro / 20 Euro pro 1.000 Impressionen = 30.000 Impressionen pro Monat**

Die Wechseltaktik

Die Schwerpunkte wechseln monatlich. Im Verlauf der Kampagne kann optimiert und umgeschichtet werden, um die Performance weiter zu steigern.

1. Monat: 60 Prozent Fokus mit Display-Ads zur Erzeugung von Impressionen (Branding) und 40 Prozent auf Klicks zur Lead-Generierung durch Sponsoring von organischen Posts.

2. Monat: 60 Prozent Fokus auf Lead-Generierung durch Klicks gesponserter Posts und 40 Prozent auf Impressionen. Dies sorgt dafür, dass die Marke stets präsent bleibt und neue Geschäftskontakte erzielt werden.

Ausschluss von Wettbewerb

Es ist auf LinkedIn möglich, bei der Zielgruppendefinition bestimmte Branchen auszuschließen. Dadurch sollen Wettbewerber die Kampagne nicht sehen, um sie ggf. zu kopieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das kann ebenfalls über den LinkedIn-Campaign-Manager konfiguriert werden.

LinkedIn bietet mit Sponsored Content, Message Ads und Branding-Formaten wirkungsvolle Instrumente zur Leadgenerierung und Markenbildung. Während Lead Gen Forms und Message Ads auf direkte Interaktion und kurzfristige Kontakte zielen, legen Branding-Kampagnen die Grundlage für langfristige mentale Verfügbarkeit. Die Kombination beider Strategien schafft ein solides Fundament für wirkungsvolles B2B-Marketing.

Doch der erste Klick ist nur der Anfang. Entscheidend bleibt, was danach geschieht. Wer Leads generiert, muss sie weiterentwickeln. Wer Aufmerksamkeit erzeugt, muss Relevanz beweisen. Genau hier setzt E-Mail-Marketing an – als verbindendes Element zwischen Erstkontakt und Kundenbindung.

„E-Mail-Marketing ist wie ein erstes Date. Wenn Sie zu aufdringlich sind, werden Sie kein zweites bekommen!“

Neil Patel

E-Mail-Marketing

Richtiges E-Mail-Marketing erhöht kurzfristig den Absatz, fördert mittelfristig die Kundenbindung und baut langfristig die Qualitätsmarke auf. Ein weiterer Aspekt ist das Einholen von Feedbacks, um Kundenwünsche besser zu verstehen. Das ist eine einfache Form der Marktforschung. E-Mails dienen nicht zum direkten Verkauf von Produkten, sondern zum Aufbau von mentaler Verfügbarkeit.

Der industrielle Mittelstand liebt E-Mail-Marketing. Richtig eingesetzt, spricht auch nichts dagegen. Unternehmen versenden Newsletter mit wichtigen Botschaften und Informationen über neueste Technologien und Branchentrends an ihre Kunden. Diese Form der Kommunikation nennt man „Permission Marketing“, da sie nur an Empfänger geht, die ihre ausdrückliche Zustimmung über das Double-Opt-in-Verfahren erteilt haben. E-Mails bieten auf dieser Grundlage Whitepapers, E-Books, Testimonials, How-to-Videos oder Tutorials, laden ein zu Messen, Seminaren oder Webinaren. Im IT-Bereich dienen E-Mails der direkten Bereitstellung von Software-Updates. Das ist guter Kundenservice und absolut in Ordnung. Dadurch stärken E-Mails die Kundenbindung, halten die Marke im Gedächtnis und beweisen ihre Fachkompetenz zum Aufbau von mentaler Verfügbarkeit und Thought Leadership.

Nicht in Ordnung sind E-Mails, die ohne „Permission“ an eine ungepflegte CRM-Datenbank versendet werden und Produkte mit USPs und aggressiven Verkaufsargumenten anpreisen. Das ist leider noch immer die Regel im industriellen B2B. Auf Weisung des Vertriebs werden willkürliche, nicht personalisierte E-Mails ohne strategische Einbindung verschickt – denn hier zählt nur der schnelle Abverkauf. Dieser kann jedoch aufgrund der 95-5-Regel von John Dawes nicht erfolgreich sein.

Die gelebte Praxis beweist: Es funktioniert nicht und wenn, dann eher zufällig. Den industriellen Mittelstand, stört das nicht weiter, weil er ohnehin von der Wirkungslosigkeit ihres Marketings als Ganzes überzeugt ist. Marketing wird als reine Kostenstelle betrachtet und E-Mail-Marketing sehen sie als günstiges isoliertes Instrument.

Es ist oft genug das einzige Marketing-Tool überhaupt, das mit digitalem Marketing in Verbindung gebracht wird. Ohne strategische Einbettung und eine gepflegte CRM-Datenbank läuft E-Mail-Marketing allerdings ins Leere.

Das zeigt: B2B-Unternehmen verstehen selten das Potenzial von integriertem, mehrstufigem Onlinemarketing. E-Mails funktionieren wirksam nur im Verbund mit Inbound-Kampagnen, die einen direkten Erstkontakt zwischen Kunden und Unternehmen herstellen, der dann nicht zum direkten Verkauf genutzt werden darf, sondern nur zum Aufbau von Memory Structures und Retrieval Cues. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Es wird regelmäßig verkannt, dass Mails im Postfach der Zielgruppen in der täglichen Korrespondenz und inmitten anderer werbetreibenden Unternehmen untergehen, weil ihre Zielgruppen arbeiten. Sie haben keine Zeit für Werbemails und Spamfilter tun ihr Übriges. Nur wenn ihre Mails in Sekundenbruchteilen als wertvoll und glaubwürdig eingestuft werden, und das ist schwer genug, haben sie in diesem harten Wettbewerbsumfeld überhaupt den Hauch einer Chance. Andernfalls sind E-Mails nur lästig. Das Unternehmen, das sie verschickt, erscheint lästig, weil die E-Mails und damit die Marke als lästig wahrgenommen werden.

Das ist nicht clever, denn Kommunikation ist gefährlich. Und sie muss elegant sein. Plumpe Werbemails sind nicht elegant. Wer sie amateurhaft ausführt, schadet seiner Marke. Unternehmen, die sich stets selbst gerne als „seriös“ bezeichnen, begeben sich unbekümmert in ein gefährliches Umfeld am Rande der Legalität. Kaum ein mittelständisches Unternehmen versendet Mails an Kundendaten, die zu 100 Prozent dem UWG und der DSGVO entsprechen. Die meisten Datenbanken im industriellen Mittelstand sind uralte, gekauft, von irgendwo übernommen und in einem miserablen Zustand. Nirgendwo existieren Einverständniserklärungen. Kaum eine Adresse geht konform mit der DSGVO und dem UWG. Es drohen empfindliche Strafen in Höhe von bis zu vier Prozent des weltweiten Umsatzes. Außerdem die zwangsweise Löschung der gesamten Kundendatenbank.

E-Mail-Marketing wird erst durch Automatisierung mächtig

Die Zeiten, in denen sich E-Mail-Marketing lediglich aus dem wöchentlichen Versand eines Newsletters an eine Empfängerliste richtet, sind passé: Das Instrument „E-Mail“ ist idealerweise in ein strategisches Inbound-Marketing integriert und weitgehend automatisiert. Die wahre Kraft des E-Mail-Marketings entfaltet sich erst durch automatisierte Prozesse, die eng mit anderen Systemen wie dem Online-Shop, CRM- und ERP-Systemen verknüpft sind.

Nach Felix Beilharz kann man das volle Potenzial des E-Mail-Marketings erst durch den automatisierten Datenaustausch zwischen diesen Systemen und der E-Mail-Versandlösung voll ausschöpfen (Beilharz, F., Online Marketing Manager, 2020). Man lässt dem Empfänger vollkommen automatisiert passende Angebote und Informationen in Echtzeit zukommen, sobald er einen „Trigger“ auslöst. Ein einfaches Beispiel für einen solchen Trigger ist der Bestellbutton. Dann erhält der Kunde eine automatisierte Bestellbestätigung. Man setzt den Trigger, gestaltet einen Flow und bestimmt, wie die vollautomatische „Mini-Kampagne“ wirken soll. Im Wirkungsmarketing muss auch das E-Mail-Marketing Teil einer integrierten Kommunikationsstrategie sein und mit anderen Kommunikationskanälen sowohl online als auch offline verbunden sein. Dann ist das E-Mail-Marketing ein wirkmächtiges Kommunikationstool und ein wichtiger Teil der Neukundengewinnung.

Der Kunde wird im mittleren Bereich der Customer-Journey durch einen Lead-Magnet des Unternehmens mit einem interessanten Mehrwert auf eine Landingpage geleitet. Dort gibt er gegen den Download des Freebies seine Kontaktdaten ein. Nur die E-Mail-Adresse ist verpflichtend und darf entsprechend mit einem Sternchen (*) gekennzeichnet sein. Alle anderen Daten sind freiwillig. Im Double-Opt-in-Verfahren erhält der Kunde seinen bestellten „Lead-Magnet“ und das Unternehmen eine neue Kunden-Adresse, die den gesetzlichen Vorgaben entspricht. Dankesmails und weitere Follow-ups sind weitgehend automatisiert.

Ab diesem Zeitpunkt im mittleren Funnel der Customer-Journey versucht das Unternehmen den Neukunden mit wertvollen Inhalten wie Whitepaper, Video-Tutorials oder Branchenstudien von seinen Leistungen nicht nur zu überzeugen, sondern zu begeistern. CRM, ERP und Shopsysteme sind im Idealfall mit der E-Mail-Versandplattform verbunden. Nur durch eine strategische Integration und die automatisierte Datenübertragung entfaltet sich das ganze Potenzial des E-Mail-Marketings. Man kann komplexe E-Mail-Sequenzen auf einem Wenn-dann-sonst-Algorithmus erstellen und sich an individuelle Bedürfnisse des Nutzers in Echtzeit anpassen.

Dabei ist nicht nur ein einheitliches Design wichtig, sondern auch passende Textelemente, die mit emotionalen Triggern und Marken-Assets die Attention auf sich ziehen und die angestrebte Positionierung im Markt zum Ausdruck bringen. Jede weitere E-Mail an diese Person muss in das Storytelling, basierend auf dem Narrativ des Unternehmens, eingebunden sein. E-Mails bieten dafür vielfältige Möglichkeiten.

Dialog-Marketing muss personalisieren

Selten weist die Literatur zum Thema E-Mail-Marketing darauf hin, dass die direkte Kommunikation mit einer Person unbedingt persönlich und authentisch zu erfolgen hat. Es ist katastrophal anzusehen, dass dieser wichtige Aspekt im „Performance-Marketing“ der Marketing-Technokratie kaum noch eine Rolle spielt. Entweder fehlt die personalisierte Grußformel komplett, oder sie ist entpersonalisiert (Lieber Kunde) oder falsch (Guten Tag, Mustermann). Allerdings berücksichtigen viele Systeme aus dem angelsächsischen Raum keine genderspezifische Anrede. Die Generation Z übernimmt diese Vorgabe unkritisch, da sie eine individuelle Ansprache als nebensächliches Detail empfindet oder erste gar nicht darüber nachdenkt, wie wichtig dieses Detail ist. Und weil sie noch nie etwas von den 99 Erfolgsregeln für Direktmarketing von Prof. Siegfried Vögele gehört haben.

Die einzigen akzeptablen Formen im B2B sind:

Sehr geehrte Frau Mustermann / Lieber Herr Mustermann / ...

Nichts liest ein Mensch lieber als seinen eigenen Namen. Der psychologische Effekt, dass Menschen besonders auf ihren eigenen Namen reagieren und diesen bevorzugt wahrnehmen, ist in der Werbewirkungspsychologie als „Cocktail-Party-Effekt“ bekannt. Dadurch wird der Mensch selbst in einer lauten Umgebung sofort aufmerksam, wenn er etwa auf einer Party in einem anderen Gespräch seinen eigenen Namen hört. Das bedeutet für die Marketing-Kommunikation: Der eigene Name erhöht enorm die selektive Aufmerksamkeit. Das unterstreicht die Bedeutung und den persönlichen Wert, den wir unserem eigenen Namen beimessen.

Die Personalisierung muss authentisch sein. Die im E-Mail-Marketing gängige Grußformel: „Guten Tag, Max Mustermann“ – also ohne Herrn oder Frau – ist nicht authentisch. Niemand redet so. In der Linguistik wird die Anrede mit „Herr“ oder „Frau“ als „Höflichkeitsform“ oder „formelle Anrede“ bezeichnet. Sie dient dazu, Respekt und Distanz gegenüber der angesprochenen Person auszudrücken, insbesondere in formellen oder offiziellen Kontexten, wie diese im B2B üblich sind. Unkorrekte Anreden erwecken den Anschein von unbeholfener und damit unpersönlicher Automatisierung. Das verspielt Vertrauen. Guter Text orientiert sich grundsätzlich an der gesprochenen Sprache.

Personen als Absender

Ein Markenname als Absender in E-Mails wird oft sofort als Werbung identifiziert. Das löst leicht Reaktanzen aus. Kunden im B2B haben sehr wenig Zeit. Ein Unternehmen als Absender identifiziert E-Mails von vornherein als „Werbung“, oder sie landen im Spamfilter. Diese Ansprache lässt schnell den Eindruck von Massenwerbung entstehen und läuft dem persönlichen Beziehungsaufbau zuwider.

Um das zu vermeiden, sollte stets eine authentische Person aus dem Unternehmen als Absender erkennbar sein. Idealerweise handelt es sich um jemanden aus dem Team, der bereits Kontakt zum Kunden hatte oder in einer für den Empfänger relevanten Position arbeitet. Der Marketingleiter ist das eher nicht. Ingenieure und Techniker als Zielgruppen haben erhebliche Vorbehalte gegen Marketingpersonen, denen sie gerne Ahnungslosigkeit unterstellen. Eine kompetente und persönliche Note verleiht der E-Mail mehr Glaubwürdigkeit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Nachricht als wichtig und relevant wahrgenommen wird. Ein echter Name schafft Vertrauen und weckt das Gefühl, dass hinter der E-Mail eine reale Person steht, die ein echtes Interesse an der Kommunikation hat. Von Kaufmann zu Kauffrau. Eine authentische Ansprache stärkt die Bindung und sticht aus der Flut von billigen Werbebotschaften heraus.

Ein überladenes Design ist eher ungünstig. Je näher sich das Design an einer gewöhnlichen Outlook-Mail orientiert, desto näher kommt es dem Ideal einer authentischen E-Mail von Kauffrau zu Kaufmann. Alles zusammen steigert die Öffnungsraten. Damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Nachricht ankommt. Eine personalisierte Kommunikation baut eine emotionale Bindung zwischen der Marke und dem Kunden auf. Der Empfänger fühlt Wertschätzung und sich als Einzelperson verstanden.

Mit Datenanalysen und Segmentierung wird die Kundenansprache weiter individualisiert, sowohl durch den Namen als auch durch weitere Anpassung des Inhalts an die spezifischen Vorlieben des Kunden, je tiefer er im Funnel der Customer Journey nach unten wandert. Je ansprechender und relevanter die Botschaften, desto höher die Konversionsraten. Wenn die Empfänger das Gefühl haben, dass ihre Meinung wichtig ist, interagieren sie in der Loyalty-Phase intensiver mit der Marke und geben bessere Feedbacks. Eyetracking-Studien bieten wertvolle Erkenntnisse für das E-Mail-Marketing (Patel, 2020). Laut einer Untersuchung der Nielsen Group überfliegen die Menschen ihre E-Mails ebenso, wie sie es nach Prof. Siegfried Vögele bei postalischen

Briefen tun. Diese Studie legt offen: Der Empfänger wendet nach dem Öffnen durchschnittlich 51 Sekunden für das Lesen eines Newsletters auf.

Eine weitere Studie von MarketingSherpa (Donahue, 2009) bestätigt: Internetnutzer bevorzugen kurze, prägnante Betreffzeilen. Sie müssen sachlich formuliert sein, der Empfänger darf keine Zeit verlieren. Kreative Betreffzeilen nimmt man als Spam wahr. Schlechte Texte starten ihre Ansprache mit Binsenweisheiten wie: „Die Digitalisierung schreitet überall voran“ oder mit Allgemeinplätzen wie: „Der Klimawandel geht uns alle an.“ Das langweilt und hält vom Leseprozess ab. Lesehürden wie diese vergeuden wertvolle Lesezeit. Gute Texte wecken Neugier und bewegen den Leser ab der ersten Zeile direkt auf die Conversion zu. Das kann zum Beispiel der Klick auf einen interessanten und für den Empfänger wertvollen Onlineartikel sein. Hier zeigt sich wieder das KISS-Prinzip: „Keep it short and simple.“ Die Lektion daraus: Wenn Nutzer E-Mails öffnen, sind kurze und klare Betreffzeilen entscheidend. Man kommt zügig zum Kern der Botschaft. Der gute Texter passt sich diesem Scann-Prozess „hirngerecht“ an. Er erzählt seine Story so, dass sie im Prinzip schon beim Lesescann, beginnend bei der Betreffzeile, Hauptüberschrift über zwei Unterüberschriften bis hin zum PS verstanden wird – ohne dass alle Textelemente gelesen werden müssen. Das schafft Neugier und kognitive Leichtigkeit. Sparsame und gezielte gefettete Textstellen unterstützen die Aufnahme aller wichtigen Kern-Informationen, während das Gehirn den Inhalt überfliegt und versteht.

Eine Checkliste für wirksames E-Mail-Marketing

Absendername

Der Name des Absenders spielt eine entscheidende Rolle. Neben dem Betreff zieht auch der Absendername die Aufmerksamkeit auf sich. Ein persönlicher Name und die formell richtige Ansprache schaffen Vertrauen. Ein Markenname als Absender wird als Werbung wahrgenommen. Das führt bei B2B-Kunden zu Abwehrreaktionen. Daher sollte eine authentische Person aus dem Unternehmen erkennbar sein.

Verschiedene Arten der Verlinkung einsetzen

Durch den Einsatz verschiedener Verlinkungen auf derselben Seite steigt die Klickrate. Es empfiehlt sich, sowohl Textlinks, die im Text hervorstechen, als auch Call-to-Action-Buttons mit einer klaren Aufforderung zum Klicken zu verwenden. Da sich unterschiedliche Personen im Netz unterschiedlich verhalten, erreicht man mit unterschiedlichen Verlinkungen eine breitere Zielgruppe und optimiert die Klickrate.

Nur ein Produkt oder Angebot einsetzen

Es ist ratsam, in einer E-Mail nur ein Produkt zu kommunizieren. Zu viele Angebote überfordern den Empfänger. Das führt dazu, dass er am Ende überhaupt nicht reagiert. Ein einzelnes Angebot pro E-Mail steigert die Relevanz und bietet zudem mehr Anlässe für weitere E-Mails. Zudem reduziert es den Arbeitsaufwand pro Mail.

Das PS nutzen

Das Post-Skriptum, „PS“ am Ende einer E-Mail, hat eine besondere Wirkung. Laut einer Studie der Plattform „Schreibkurse“ lesen 90 Prozent der Empfänger auch bei E-Mails zuerst das PS (Schreibkurse). Es hilft, Skepsis abzubauen, Vertrauen aufzubauen und kann ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen.

Der richtige Versandzeitpunkt

Der Zeitpunkt des Versands beeinflusst den Erfolg einer E-Mail maßgeblich. Im B2B sind erfahrungsgemäß die besten Zeiten zwischen Dienstag und Freitag von 9 bis 12 Uhr und am Montag zwischen 14 und 17 Uhr.

A/B-Tests einsetzen

A/B-Tests sind ein wichtiges Mittel, um den besten Betreff zu ermitteln. Indem man verschiedene Varianten an unterschiedliche Empfängergruppen sendet, identifiziert man den wirksamsten Betreff für die Hauptzielgruppe.

Test-Accounts anlegen

Damit E-Mails nicht als Spam eingestuft werden, empfehlen sich Test-Accounts bei verschiedenen E-Mail-Providern wie Gmail, GMX, Freenet, Outlook oder Web.de. Durch einen Test-Versand an diese Accounts wird geprüft, bei welchen Providern die E-Mail ggf. im Spam-Ordner landet. So erkennt man im Vorfeld kritische Formulierungen oder Begriffe für die verschiedenen Spamfilter.

Emojis und Sonderzeichen

Emojis und Sonderzeichen heben ggf. den Betreff einer E-Mail hervor. Sie machen Mails individuell unterscheidbar. Hier muss man allerdings sorgfältig und sparsam agieren. Mit Test-Mails an Test-Accounts stellt man die korrekte Anzeige sicher.

Willkommenskampagne

Eine initiale Willkommenskampagne ist eine sehr wirkungsvolle Maßnahme. Auf diese Weise nimmt man den Empfänger für sich ein und differenziert sich von anderen Un-

ternehmen. Diese „Kurzkampagne“ besteht in der Regel aus drei automatisierten E-Mails. Die Erste erhält man direkt nach der Anmeldung. Hier geht man tiefer auf den Mehrwert des Newsletters ein. Gleichzeitig baut man eine Erwartungshaltung auf. Die zweite Mail am nächsten Tag erfüllt mit wertvollem Content diese Erwartungshaltung. Die dritte Mail am übernächsten Tag bestätigt die Erwartungshaltung erneut. Sie geht gekonnt auf die Werte und Positionierung der Qualitätsmarke ein. Das beansprucht einen vorderen Platz im Relevant-Set des Interessenten.

Einfaches, klares Design

Einfaches, klares Design einer E-Mail ist elegant und kommuniziert Qualität. Das Ideal ist eine simple Outlook-Mail. In erster Linie unterstützt es aber die User-Experience (UX). Es lenkt die Aufmerksamkeit des Lesers direkt auf die gewünschte Conversion. Zu viele Bildgrafiken lenken ab. Natürlich sollte es auch professionelle Gestaltungselemente, wie zum Beispiel auffällige Buttons oder Aktionslinks geben. Diese stechen je deutlicher hervor, umso weniger der Leser durch andere Bildgrafik-Objekte abgelenkt wird. Zudem kommt es dem Ideal der persönlichen Kommunikation möglichst nahe. Dadurch wird die E-Mail weniger als aufdringliche Werbung und viel mehr als wertvolle Informationsquelle wahrgenommen.

Ausgewogenes Verhältnis zwischen Content und Promotion

Schließlich achtet eine Qualitätsmarke sorgsam auf ein ausgewogenes Verhältnis seiner Newsletter zwischen Content und Promotion. E-Mails mit gutem Content bieten den Lesern Mehrwert. Sie sind den Empfängern willkommen. Offensichtliche Promotion-E-Mails sind grundsätzlich nicht willkommen. Aber ein gutes Verhältnis 2/3 Content-Mails und 1/3-Promotion machen Promotion beim Empfänger tolerierbar. Besser ist es, ganz darauf zu verzichten.

Die Ergebnisse von E-Mail-Kampagnen nutzen

Man setzt eine zweite Kampagne speziell für jene Empfänger auf, die auf die erste E-Mail-Kampagne reagiert und sich eingetragen haben. Das ist zwar eine sehr kleine Zielgruppe. Jedoch hat sich diese für ein sehr spezielles Thema qualifiziert. Mit etwas zeitlichem Abstand spricht man nun diesen Personenkreis erneut an. Idealerweise im Verbund mit Marketing und Vertrieb. Zunächst mit einem weiteren Angebot per E-Mail und dann mit einer persönlichen Kontaktaufnahme durch den Vertrieb an. Die Chance, diese Interessenten zu einem Kunden werden zu lassen, ist nirgendwo höher.

Dynamic Content

Bildinhalte und Linkziele lassen sich mit Dynamic Content auch nach dem Versand ändern. Die Bilder werden nicht direkt in die E-Mail eingebettet, sondern erst beim Öffnen der E-Mail von einem Content-Delivery-Network (CDN) geladen. Die URL kann durch den Einsatz von Redirects geändert werden, um Klicks zu verfolgen. Das geschieht durch die Umleitung des Benutzers über einen Tracking-Server, bevor er zur eigentlichen Ziel-URL weitergeleitet wird.

Diese Technologie liefert dem Empfänger maßgeschneiderte Inhalte, die seinen Bedürfnissen optimal entsprechen. Dynamic Content passt Inhalte durch externe Faktoren an. Demografische, geografische oder verhaltensbasierte Merkmale haben Einfluss auf die Inhalte der Mail. Auch firmeninterne Faktoren wie aktuelle Lagerbestände oder Marktpreise spielen eine Rolle. Daraus lassen sich automatisiert Produktempfehlungen, Produktverfügbarkeiten und Anfahrtsbeschreibungen generieren. Weitere Variablen, wie das aktuelle Wetter oder Horoskope, lockern eine E-Mail unterhaltsam auf. Das vermittelt einen serviceorientierten Eindruck.

Interaktiver Content

Interaktive Elemente wie Videos, Animationen, Akkordeons fördern manchmal die User-Experience der E-Mail. Diese sollten aber sparsam und nur dort eingesetzt werden, wenn sie sinnvoll das Verständnis erleichtern. Die Möglichkeiten mit HTML5 und CSS sind jedoch begrenzt. Ein fortschrittlicheres Format ist „AMP for E-Mail.“ Das ist eine von Google eingeführte, aber umstrittene Technologie. Sie ermöglicht die Interaktivität einer Webseite in einer E-Mail. User blättern durch ein Bilderkarussell oder wählen die gewünschte Menge eines Produkts direkt im Newsletter aus. Sogar Umfragen sind möglich, ohne die E-Mail zu verlassen. „AMP for E-Mail“ unterstützt die Interaktivität und Funktionalität von E-Mails. Ein responsives E-Mail-Design passt sich allen Geräten und Bildschirmgrößen an, während CSS-Animationen direkt in E-Mails Aufmerksamkeit erregen oder Nachrichten hervorheben.

Einige moderne E-Mail-Clients erlauben die Einbettung von HTML5-Videos in E-Mails, aber es empfiehlt sich, ein Fallback-Bild bereitzuhalten. Mit reinem HTML und CSS lassen sich interaktive Elemente wie Akkordeons in E-Mails integrieren, die den Inhalt organisiert und ansprechend präsentieren. Fortschrittliche E-Mail-Plattformen ändern Inhalte dynamisch, basierend auf dem Verhalten oder den Vorlieben des Benutzers. Bildoptimierung und -komprimierung reduzieren die Ladezeiten und verbessern die allgemeine Performance. Es bleibt wichtig, E-Mails gründlich vor dem Versand

zu testen. Das stellt eine korrekte Anzeige in allen wichtigen Clients sicher (Beilharz, 2017). Wichtig ist: Nicht alle Clients unterstützen die neuesten Funktionen wie AMP for E-Mail oder HTML5 vollständig. Testen ist essenziell.

Technische Optionen für das E-Mail-Marketing

Im Bereich des E-Mail-Marketings stehen Unternehmen viele technische Lösungen zur Verfügung. Einerseits gibt es die SaaS-Optionen. Hierzu zählen All-in-One Marketing-Plattformen wie HubSpot, Salesforce, Pardot und ActiveCampaign, die neben E-Mail-Marketing auch CRM, Landingpages und Social Media Management anbieten. Es gibt auch spezialisierte E-Mail-Marketing-Tools wie Mailchimp und Sendinblue, die sich auf E-Mail-Kampagnen und Automatisierung konzentrieren. Für komplexere E-Mail-Automatisierungsstrategien eignen sich Tools wie Drip und ConvertKit. Und für automatisierte Benachrichtigungen, die oft von Web-Apps genutzt werden, stehen Dienste wie SendGrid und Mailgun bereit.

Vorteile von SaaS-Lösungen

SaaS (Software-as-a-Service) eröffnet Unternehmen zahlreiche Vorteile, ist jedoch nicht immer die perfekte Wahl für jede Situation. Wenn man nicht in Hardware investieren oder hohe Anfangsinvestitionen vermeiden möchte, stellt SaaS oft eine wirtschaftliche Alternative dar, da die Gebühren meistens monatlich oder jährlich anfallen und vorhersehbar sind. Ein weiterer Pluspunkt von SaaS ist die schnelle Einsatzbereitschaft, da man keine Software auf firmeneigenen Servern installieren muss. Für Unternehmen, die rasch wachsen oder deren Softwarebedarf sich ändern, bietet SaaS den Vorteil der Skalierbarkeit. Man kann einfach Lizenzen oder Ressourcen hinzufügen oder reduzieren, je nach Bedarf.

Ein besonderes Merkmal von SaaS ist der ortsunabhängige Zugriff, was insbesondere für Unternehmen mit dezentralen (Matrix-)Teams von Vorteil ist. Dank der regelmäßigen Updates durch SaaS-Anbieter verfügt man stets über die neuesten Funktionen und Sicherheitspatches, ohne sich um die Implementierung kümmern zu müssen. Das bedeutet auch, dass Unternehmen ohne umfangreiches IT-Team von SaaS profitieren, da die Wartung der Software beim Anbieter liegt. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich viele SaaS-Lösungen problemlos mit anderen Tools und Diensten kombinieren lassen. Und obwohl einige Unternehmen Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit haben könnten, legen viele SaaS-Anbieter großen Wert auf Sicherheit und Compliance. Abschließend schätzen viele die Flexibilität von SaaS, da es im Gegensatz zu traditionellen Softwarelizenzen oft keine langfristigen Bindungen gibt.

Vorteile des eigenen Hostings

Wenn man über die E-Mail-Infrastruktur von Unternehmen nachdenkt, stellt sich oft die Frage, ob ein eigenes E-Mail-Hosting sinnvoll ist. Es gibt Situationen, in denen das der Fall ist. Zum Beispiel legen einige Unternehmen großen Wert auf Datenschutz und Sicherheit, insbesondere wenn sie in Branchen mit strengen Datenschutzrichtlinien arbeiten. Ein eigenes Hosting ermöglicht es ihnen, die volle Kontrolle über ihre Daten zu behalten. Zudem ermöglicht es, die E-Mail-Infrastruktur genau nach den eigenen Bedürfnissen zu konfigurieren und anzupassen. Für große Unternehmen kann es auch aus Kostengründen sinnvoll sein, da sie möglicherweise weniger zahlen, wenn sie ihre eigene Infrastruktur betreiben, anstatt Gebühren an einen externen Anbieter zu bezahlen.

Unternehmen, die spezielle interne Systeme oder Anwendungen nutzen, halten es für oft einfacher, diese Systeme mit einer selbst gehosteten E-Mail-Lösung zu integrieren. Ein weiterer Vorteil des eigenen Hostings ist die Unabhängigkeit von Drittanbietern. Unternehmen sind nicht von den Geschäftsentscheidungen oder der finanziellen Stabilität eines externen Anbieters abhängig. Und obwohl viele SaaS-E-Mail-Anbieter eine hohe Verfügbarkeit ihrer Dienste versprechen, gibt es Unternehmen, die die volle Kontrolle über ihre E-Mail-Infrastruktur haben möchten, um sicherzustellen, dass sie immer verfügbar sind. Einige Unternehmen haben auch spezifische Anforderungen an den Speicherort ihrer Daten. Sie möchten beispielsweise, dass ihre Daten in einem bestimmten Land oder einer bestimmten Region gespeichert werden, sei es aus rechtlichen oder geschäftlichen Gründen.

Allerdings gibt es auch Herausforderungen beim eigenen E-Mail-Hosting. Das Einrichten und Verwalten einer eigenen E-Mail-Infrastruktur kann technisch komplex sein und erfordert spezielles Know-how. Sicherheitsbedenken sind ebenfalls ein großes Thema, da Unternehmen sicherstellen müssen, dass ihre E-Mail-Server gut geschützt sind. Und schließlich gibt es die Kosten für Hardware und Wartung zu berücksichtigen. Es kann zwar langfristige Einsparungen geben, aber es sind auch anfängliche Investitionen erforderlich.

Unternehmen, die sich für Unabhängigkeit von externen Dienstleistern entscheiden, haben verschiedene Möglichkeiten, ihre E-Mail-Marketing-Aktivitäten zu gestalten. Eine Möglichkeit besteht in Open-Source-E-Mail-Marketing-Software wie Mautic, PhpList oder Sendy. Das ist zwar nicht vollständig Open Source, kann aber dennoch selbst gehostet werden. Eine andere Option ist das Aufsetzen eigener SMTP-Server,

um E-Mails zu versenden. Hierbei sind technisches Know-how und Ressourcen für die Wartung und das Management unerlässlich. Bekannte Lösungen in diesem Bereich sind Postfix, Exim und der Microsoft Exchange Server. Zudem können Unternehmen, die bereits Content-Management-Systeme nutzen, von deren E-Mail-Marketing-Erweiterungen profitieren. So bietet WordPress Plug-ins wie MailPoet Newsletter an, während Joomla mit AcyMailing erweitert werden kann. Schließlich gibt es auch CRM-Systeme wie SuiteCRM oder Vtiger, die selbst gehostet werden können und E-Mail-Marketing-Funktionen integriert haben. Es ist wichtig, dass Unternehmen die für sie passende Lösung sorgfältig auswählen, um ihre Marketingziele effektiv zu erreichen.

Interaktiver Content, moderne SaaS-Lösungen und selbst gehostete Systeme eröffnen Unternehmen heute eine Vielzahl an Möglichkeiten im E-Mail-Marketing. Wer klug wählt, schafft nicht nur Reichweite, sondern echte Verbindungen – auf sichere, effiziente und skalierbare Weise. Trotz aller technischen Vielfalt bleibt die wichtigste Aufgabe dieselbe: Aufmerksamkeit erzeugen, Interesse wecken, Beziehungen aufbauen. Hier zeigt sich zunehmend die Kraft von Bewegtbild.

Denn Videos lassen sich nicht nur auf Webseiten und Social Media einsetzen – sie entfalten auch im E-Mail-Marketing eine starke Wirkung. Sie machen komplexe Inhalte lebendig, transportieren Emotionen und erhöhen die Klick- und Konversionsraten deutlich. Zeit also, die Möglichkeiten des Videomarketings gezielt zu nutzen und neue Impulse für den Erfolg der eigenen Kampagnen zu setzen.

*„Wer seine Marke nicht sichtbar machen will,
hat das Spiel nicht verstanden.“*

Jürgen Saladin

Videomarketing

YouTube hat das bewegte Bild demokratisiert. Es lässt sich perfekt in jede Kommunikationsstrategie integrieren. Das Video erzielt Top-Platzierungen bei Google, vermittelt komplexe Inhalte, leicht konsumierbar. Seine Produktion kostet wenig, seine Verbreitung nichts. Trotzdem oder gerade deshalb – geht das Video meist am Adressaten vorbei, weil man im B2B die Wirkungsweisen selten richtig versteht.

Das wichtige Online-Kommunikationsinstrument Video wird, wie viele andere Werbemittel im industriellen B2B, selten optimal genutzt. Wer es sich leisten kann, engagiert sich eine der vielen Video-Agenturen. Vielen dieser Agenturen ist gemeinsam, dass sie zwar gute Videos erstellen, aber ihre Kunden nicht beraten, wie sie ihre Videos für den Aufbau einer Qualitätsmarke und deren Positionierung optimal einsetzen. Agenturen tendieren dazu, ihr Know-how in einer hochpreisigen Hochglanzproduktion zu vermarkten. Doch Hochglanz ist auf YouTube selten notwendig, um erfolgreich zu sein. Oft sogar unerwünscht. Videomarketing wirkt auf andere Art: Es ist die Kundenorientierung, die Wirkung erzeugt und das Image einer Qualitätsmarke prägt. Nicht der Hochglanz. Videos vergrößern die Entität im Web 3.0, schaffen Aufmerksamkeit und damit mentale Verfügbarkeit, ohne dass man sie zwangsläufig mit großem Aufwand drehen muss. Zuschauer schätzen es, wenn Videos authentisch wirken und die Marke ehrlich und nahbar erscheint. Die Botschaft zählt, es geht primär um Problemlösung. Das schafft Vertrauen.

Video-Marketing im Web 3.0 teilt sich in zwei grundverschiedene Welten: in die Welt der Werbevideos und in die Welt der How-to-Videos bzw. Tutorials. Diese Unterscheidung ist wichtig, denn auch hier wird im industriellen B2B beides vermischt. Meist werden How-to-Videos im Mittelstandsmarketing mit Werbefloskeln überfrachtet und vermengt die beiden komplett unterschiedlichen Intentionen. Oder es werden Hochglanzvideos produziert, in denen sich die Vorstände als schneidige Macher präsentieren und stolz von ihren Errungenschaften erzählen nach dem Motto „Wir sind die Größten.“ Doch selbst nach Jahren im Netz und Promotion auf SM-Kanälen er-

reichen diese Videos nur wenige Hundert Aufrufe und die Hälfte davon kommt garantiert aus dem eigenen Unternehmen. Wenn diese Videos einen Wert haben, dann nur für Bewerber, die sich über das Unternehmen informieren oder gegebenenfalls für Investoren. Dafür sind sie sicherlich gut und haben eine gewisse Relevanz. Zum Geschäftserfolg tragen sie so gut wie nie bei. Dabei können Videos so viel mehr. Gerade Tutorials, die frei von werblichen Floskeln bleiben müssen, bieten Unternehmen die Chance, die Profis, Studenten und Auszubildenden aus ihren Zielgruppen gezielt anzusprechen und ihnen komplexe Sachverhalte eingängig zu erklären. Mit Hilfe von relevanten Branchen-Keywords erreichen sie sogar Zielgruppen, die bisher bei der Konkurrenz kaufen, weil diese keine brauchbaren Informationen in der jeweiligen Technologie, Kategorie oder Branche über Videos anbietet.

Mit authentischen Tutorials dagegen machen Unternehmen viel bessere „Werbung“ für sich, als es Werbevideos je könnten. Es spricht nichts dagegen, dass die Akteure in How-to-Videos mit Produkten aus dem eigenen Haus agieren und deren besondere Funktionen in Szene setzen. Das wirkt glaubwürdig und authentisch. Das überzeugt Profis. Und Azubis wie Studenten werden mit guten Lehrvideos von Anfang an auf die Marke geprägt. Ein Leben lang nehmen sie die Marke als wichtigen Player in der Branche und damit als einen „Thought Leader“ ernst. Es spricht auch nichts dagegen, dass die Videos ein Corporate-Design haben oder das Logo auf dem T-Shirt des Präsenters zu sehen ist. Das erhöht die mentale Verfügbarkeit der Marke. Man nimmt es einem Unternehmen nicht übel, solange es konsequent bei der Sache und ohne Werbefloskeln authentisch bleibt.

In der Zweiteilung „Werbung“ und „Information“ findet sich das Prinzip des Wirkungsmarketings auch im Videomarketing wieder. Videomarketing ist de facto YouTube-Marketing. Was viele nicht wissen: YouTube ist die zweitgrößte Suchmaschine der Welt. Wer im Web 3.0 gesehen werden will, muss YouTube nutzen. Das erhöht die Web-Visibility der Marke. Und damit eignet sich diese Plattform hervorragend, um die Markenpräsenz im Web 3.0 wie ein stetig wachsendes Spinnennetz zu erhöhen, mentale Verfügbarkeit in den Köpfen herzustellen und Thought Leadership zu demonstrieren.

Es gibt auch noch Vimeo. Kreative, Unternehmen und Agenturen nutzen Vimeo, um ihre Videos professionell, werbefrei und markenkonform zu präsentieren. Es ist perfekt geeignet für hochwertige Imagefilme, interne Kommunikation und exklusive Inhalte. Wer jedoch Reichweite, Sichtbarkeit und Wachstum sucht, kommt an YouTube nicht vorbei. Nur YouTube bietet den Zugang zu Milliarden Nutzern und die Chance,

organisch gefunden zu werden. Im Idealfall wird man über YouTube als Thought Leader wahrgenommen, wenn die Zielgruppe intensiv in der Branche zu ihrem Thema recherchiert. Werbevideos werden von externen Agenturen bzw. über den Algorithmus von YouTube den branchenspezifischen How-to-Videos bzw. Tutorials vor- und zwischengeschaltet. Auf diese Weise erfüllt jede Video-Kategorie seine zugewiesene Aufgabe im Wirkungsmarketing. Mit kurzen Slogans in den ersten fünf Sekunden stellen Werbevideos die Positionierung mit dem Claim der Marke als wichtigstes Werbeziel heraus und erhöhen die mentale Verfügbarkeit. Darum geht es in erster Linie bei Werbevideos. Die kosten Geld. How-to-Videos hingegen sind kostenlos und bauen das Kommunikationsziel Thought-Leadership weiter aus.

Auch bei How-to-Videos ist die Frage nach dem „Warum“ entscheidend. Warum ist das Video wertvoll? Welchen Benefit nimmt der Follower mit, lernt er etwas, erfährt er etwas Neues, was ihn weiterbringt? Ist der Inhalt verständlich aufgearbeitet? Oder wird der Zuschauer mit Call-to-Action und mit „Reklame“ zugespannt? Sobald auch nur der Anschein von „Reklame“ in Tutorials erweckt wird, untergräbt das die Glaubwürdigkeit der Videos und führt oft zum vorzeitigen Abbruch. Deshalb ist auch hier die Unterscheidung dieser Fachbegriffe immens wichtig. „Claims“ und „Slogans“ sind hier fehl am Platz. Wichtig sind dagegen aussagekräftige „Taglines“ oder Überschriften, die das „Warum“ des Inhalts klar herausstellen. Beispiele: „In 5 Minuten zur perfekten Schweißnaht“ oder „So vermeiden Sie Messfehler bei der Kalibrierung“ oder „Drehmoment korrekt berechnen – Formel, Anwendung, Praxistipps.“

YouTube braucht keine Hochglanzvideos

Es ist völlig wirkungslos, wenn Unternehmen mit perfekt produzierten Videos von teuren Top-Agenturen auf YouTube glänzen wollen. Perfektion im Videomarketing ist nicht nur überflüssig, sondern gerade auf YouTube kontraproduktiv. Das liegt am Ursprung von YouTube als eine Plattform für Amateure also in seiner DNA. Von Anfang an war YouTube ein Ort für „User-Generated-Content,“ an dem Menschen ihre meist selbst produzierten Videos teilen. Diese Authentizität ist bis heute ein wichtiges Merkmal der Plattform. Hochglanzvideos wirken daher auf YouTube deplatziert, nicht authentisch. Nutzerinnen und Nutzer erwarten Eigenproduktionen. Professionell produzierte Videos mit aufwendigen Effekten und perfekter Inszenierung wirken auf YouTube schnell gekünstelt oder aufgesetzt. Sie entsprechen nicht den Erwartungen der Zuschauer, die dort nach authentischen, echten Inhalten suchen. Stattdessen bevor-

zugt das Publikum Videos, die ungeschliffen wirken. Sie sind glaubwürdig und persönlich. Das sind gute Nachrichten für das Controlling, denn auf diese Weise produziert das Marketing mit wenig Kosten viel wertvollen und vor allem wirksamen Content. Videomarketing ist ideal für mittelständische Unternehmen, deren Marketingabteilungen chronisch unterfinanziert sind. Zudem kommt diese Form der Kommunikation der festen Überzeugung vieler Ingenieure entgegen, dass heutzutage kaum noch jemand lange Texte lesen will. Der wirksamen Nutzung stehen allerdings einige Mythen im industriellen Mittelstand entgegen. Zum Beispiel der Mythos der unbedingten Professionalität. Genau die ist auf YouTube nicht erwünscht.

Auf YouTube sollte man sogar bewusst auf übertriebene Perfektion verzichten. Stattdessen sollten relevante Inhalte und eine authentische Ansprache im Vordergrund stehen. Das hilft gerade im B2B-Marketing, Vertrauen aufzubauen und die Zielgruppe direkt und ehrlich zu erreichen. Auch der Mythos, dass Videomarketing nur etwas für Profis ist und technische Kenntnisse oder teures Equipment erfordert, hält viele von einem effizienten Einsatz von Videos ab. Schon mit einfachen Mitteln und etwas Kreativität lassen sich wirkungsvolle Videos erstellen.

Top-Platzierung bei Google

Da YouTube ein Produkt von Google ist, crawlen und analysieren dessen Algorithmen bevorzugt Videos auf YouTube. Die enge Integration der zweitgrößten Suchmaschine der Welt in die größte Suchmaschine ermöglicht Google einen detaillierten Einblick in das Nutzerverhalten auf YouTube. Dies begünstigt eine bevorzugte Platzierung im Suchmaschinenranking. Google bevorzugt YouTube-Videos in den Suchergebnissen aufgrund einer Kombination aus technischen und algorithmischen Faktoren. Zum einen analysiert Google die Relevanz eines Videos anhand seiner Titel, Beschreibungen und Tags. Stimmen diese Keywords gut mit der Suchanfrage überein, erhöht das die Chance auf eine gute Platzierung.

Zum anderen spielen die Interaktionen der Nutzer und deren Verweildauern eine entscheidende Rolle. Je länger ein Video angesehen und je öfter es geteilt, gelikt oder kommentiert wird, desto wertvoller erscheint es dem Algorithmus und desto höher ist seine Sichtbarkeit. Ein weiterer technischer Aspekt ist das Einbetten von Videos auf externen Webseiten. Wird ein YouTube-Video auf anderen Seiten geteilt oder verlinkt, wertet Google das als einen Backlink und als Signal für die Vertrauenswürdigkeit des Inhalts. Das wirkt sich positiv auf das Ranking aus. Auch die Art der Suchanfrage beeinflusst die Entscheidung, ob ein Video angezeigt wird – insbesondere bei Fragen, die

nach Anleitungen oder visuellen Erklärungen verlangen. Google bevorzugt Videos, die dieses Nutzerbedürfnis am besten erfüllen. Im Gegensatz zu Plattformen wie Facebook oder Instagram, wo gute Inhalte schnell wieder in den Feeds verschwinden, bleiben YouTube-Videos über Jahre hinweg sichtbar. Diese Langlebigkeit ist in Kombination mit Reichweite, Sichtbarkeit, Analysefunktionen und Authentizität ein sehr wichtiger Aspekt für das Marketing. Es lohnt sich also, es zu nutzen.

Jürgen Saladin gibt in seinem Buch „Video Marketing für erfolgreiche Unternehmer“ eine sehr präzise Anleitung, um YouTube optimal zu nutzen. Er weist auf wichtige Grundsätze hin, die speziell für YouTube gelten. Und das sind die Optionen in den Kanaleinstellungen. Hier gibt es einiges zu beachten. Zunächst einmal muss das Video gefunden werden, nur so kann es seine Wirkung entfalten. Die Kanaleinstellungen von YouTube sollten also unbedingt optimiert werden.

Die YouTube-Kanaleinstellungen

Das Feintuning des Youtube-Kanals zahlt sich aus. Kleine Änderungen in den Einstellungen erhöhen die Zugriffe und die Anzahl der Abonnenten. Von Zeit zu Zeit sollte man die Kanaleinstellungen überprüfen und sicherstellen, dass alles auf dem neuesten Stand ist. Falsche Einstellungen kosten Zeit und Abonnenten. Wer die zentralen Einstellungen kennt und weiß, worauf es ankommt, kann die Kanaldetails in wenigen Minuten anpassen. Hohe Zugriffszahlen und eine weite Verbreitung der Videos sind das Hauptziel im Videomarketing. Optimierte Grundeinstellungen tragen dazu bei, dass der Kanal gut sichtbar bleibt und die Zielgruppe leichter den Weg dorthin findet. Eine offene Einstellung in den relevanten Funktionen des Creatorstudios bringt oft entscheidende Vorteile (Saladin, Video Marketing für erfolgreiche Unternehmer, 2016).

Der Kanalname

Der Kanalname auf YouTube ist das Aushängeschild des Kanals und spielt eine zentrale Rolle für die mentale Verfügbarkeit, da er an vielen verschiedenen Stellen auf YouTube gut sichtbar erscheint. Er wird im „YouTube-Studio“ in den Kanaleinstellungen festgelegt (Saladin). Dazu navigiert man im YouTube-Studio zu den Einstellungen und dort zu Kanal und Grundeinstellungen. Hier können der Name und weitere Branding-Details des Kanals angepasst werden. Ist der Youtube-Kanal mit einem Google-Konto verknüpft, erfolgt die Änderung direkt über das Google-Profil, da YouTube und Google die Identitätsinformationen teilen. Der Name sollte prägnant und einprägsam sein, da er sich direkt auf die Sichtbarkeit und Wiedererkennung des Kanals auswirkt. Im Idealfall ist er der Markenname. Im Gegensatz zur URL kann der Kanalname innerhalb von

zwei Jahren bis zu dreimal geändert werden. Dennoch ist es ratsam, den Kanalnamen sorgfältig auszuwählen und langfristig beizubehalten, um eine mentale Verfügbarkeit zu schaffen. Der Kanalname sollte auf der Kanalseite neben dem Avatar und dem Titelbild gut sichtbar sein. So entsteht ein konsistenter Markenauftritt.

Auch in den Ergebnislisten der YouTube-Suche wird der Kanalname zusammen mit den Vorschaubildern der Videos angezeigt. Diese Präsentation setzt sich auf anderen Plattformen fort: Der Kanalname erscheint in den Suchergebnissen von Google und in sozialen Netzwerken, wenn der Kanal dort verlinkt ist. Ein guter Kanalname ist prägnant, leicht auszusprechen und einprägsam. Wenn es nicht der Markenname ist, kann es ein zentrales Keyword sein. Wichtige Schritte wie eine Keyword-Recherche z. B. mit Google Ads oder Sistrix helfen, den besten Kanalnamen zu finden. Ein gut gewählter Kanalname unterstützt alle weiteren Online-Auftritte auf Facebook, Twitter oder LinkedIn und vernetzt diese wie ein Spinnennetz miteinander. Das erhöht die Entität im Web 3.0. Diese Konsistenz fördert die Sichtbarkeit und erleichtert den Zuschauern die Wiedererkennung des Kanals und der Marke über verschiedene Plattformen hinweg. Das erhöht gezielt die mentale Verfügbarkeit, Web-Visibility und Web-Credibility im Web 3.0.

Das Creatorstudio

Im Creatorstudio finden sich unter „Channel“ und „Advanced“ die zentralen Einstellungsmöglichkeiten. Zunächst sollte man hier prüfen, ob das Land korrekt eingetragen ist. Ein weiterer Punkt sind die Channel-Stichwörter, die man vorher genau recherchiert. Diese Schlüsselwörter verbessern die Auffindbarkeit des Channels. Auch die Option „Channel in anderen Channels empfehlen“ sollte aktiviert bleiben. Das Zulassen von Abonnenten fördert die Glaubwürdigkeit und motiviert neue Zuschauer, den Kanal zu abonnieren. Wer einen Google-Analytics-Account besitzt, gibt dort die Tracking-ID ein. Damit lassen sich die Zugriffe auf YouTube detailliert auswerten. Nach jeder Änderung sollten die Einstellungen gespeichert werden (Saladin).

Kanaltrailer einrichten und nutzen

Der YouTube-Kanaltrailer hat die Funktion, neue Besucher auf den ersten Blick von der Qualität und Relevanz des Kanals zu überzeugen. Er wird automatisch für Zuschauer abgespielt, die den Kanal noch nicht abonniert haben. Der Kanaltrailer fungiert somit als „Abo-Video“, das kurz und prägnant die wichtigsten Inhalte und Alleinstellungsmerkmale des Kanals vorstellt. Damit bietet er die Chance, Neugierige sofort von der Qualität des Kanals zu überzeugen. Der Trailer gibt einen Überblick über die wichtigsten Themen, hebt die Expertise hervor und zeigt, was den Kanal einzigartig

macht. Mit einer klaren Aufforderung zum Abonnieren motiviert der Trailer direkt zum Handeln. Ein überzeugender Trailer fördert so aktiv die Umwandlung von Gelegenheitsbesuchern in feste Abonnenten.

Wichtige Tipps für den perfekten Channel-Trailer

Saladin gibt in seinem Buch wichtige Tipps zur Optimierung des Channel-Trailers. Er sollte nicht länger als 60 bis 90 Sekunden sein. Auch hier sind die ersten fünf Sekunden entscheidend. Kein langatmiges Intro, kein Blabla. Man kommt sofort auf den Punkt. Der Zuschauer muss sofort verstehen, was ihn auf dem Kanal erwartet. Eine kurze Vorstellung der Person oder des Unternehmens stärkt Kompetenz und Vertrauen. Ein optimierter Trailer steigert die Abonnentenzahl. Darüber hinaus sollte er auf den Kanalbetreiber und das Angebot zugeschnitten sein.

Channel Branding für ein einheitliches Erscheinungsbild

Ein einheitliches Branding ist erlaubt, da es die Wiedererkennung erhöht. Im Creatorstudio kann unter „Channel“ und „Branding“ ein Bildlogo hochgeladen werden, das als Wasserzeichen in jedem Video angezeigt wird. Als Anzeigedauer sollte „Gesamtes Video“ gewählt werden. So ist gewährleistet, dass das Wasserzeichen immer sichtbar ist. Es befindet sich in der unteren rechten Ecke und bleibt während der gesamten Wiedergabe des Videos sichtbar. Ein Klick auf das Wasserzeichen führt die Zuschauer direkt zum Kanal und damit zum Kanaltrailer. Die Wahrscheinlichkeit steigt, neue Abonnenten zu gewinnen. Die einmalige Einrichtung des Wasserzeichens ist ein einfacher, aber wirkungsvoller Schritt, der langfristig Mehrwert bringt. Erfolgreiche YouTuber setzen das YouTube-Abonnentenlogo als Wasserzeichen ein, um ihre Reichweite und Abonnentenzahl zu erhöhen (Saladin).

Videos ohne Videos produzieren

Der Charakter von YouTube als Amateurplattform erlaubt es auch hochprofessionell agierenden Unternehmen, mit einfachen Mitteln Videos zu produzieren. Dem Image schadet das nicht. Im Gegenteil: Kundenorientierung zählt, nicht Hochglanzproduktion! Videomarketing braucht Videos – klar. Doch statt diese selbst zu drehen, kann zunächst auf vorhandenen Content zurückgegriffen werden. Ein schneller Einstieg gelingt zum Beispiel durch die Nutzung vorhandener Videos. Hersteller, Kunden, Lieferanten oder Verbände verfügen oft über gutes Material, das gut zum eigenen Marketing passt. Der erste Schritt besteht darin, nach Videos zu suchen, die thematisch passen. Dann kontaktiert man den Besitzer des Videos und bittet freundlich um Erlaubnis. Viele zeigen sich kooperativ, weil es in ihrem eigenen Interesse liegt, ihre Inhalte zu

verbreiten. Wenn die Erlaubnis vorliegt, lädt man zunächst das Video hoch. Man fügt optional ein eigenes Intro oder einen Trailer hinzu und passt die Metadaten an. Zum Schluss erwähnt man den ursprünglichen Besitzer und bedankt sich bei ihm. Natürlich bietet YouTube selbst eine riesige Auswahl an relevanten Inhalten. Viele Youtuber erlauben die Nutzung ihrer Videos, wenn man ihr Video teilt und sie als Quelle angibt. So kann man Inhalte unkompliziert in den eigenen Kanal einbinden und seine Reichweite enorm vergrößern. Wer als Unternehmen wirtschaftlich denkt, kann YouTube ohne großen Aufwand für sich nutzen. Wer mehr Kontrolle über seine Inhalte haben möchte, kann auch ohne aufwendige Technik eigene Videos erstellen. Der Trick heißt: Fotoshow! YouTube stellt dafür das entsprechende Werkzeug zur Verfügung. Man braucht keine Akteure, Szenenschnitte oder aufwendige Beleuchtung.

Man erstellt eine Fotoshow zum Beispiel mit PowerPoint. Komplexe Sachverhalte lassen sich so perfekt vermitteln – ganz ohne Technik und Videokamera. Einfach Bilder hochladen, sortieren, mit Texten oder Tonspuren versehen und als Videodatei mit Effekten, Übergängen und Audioelementen gestalten, exportieren, hochladen, Metadaten anpassen – fertig. Das Video ist bereit für die Öffentlichkeit. So lässt sich mit Videomarketing ohne großen Aufwand viel erreichen. Man bringt Inhalte gezielt an die richtigen Zielgruppen und stärkt das Image, ohne selbst vor der Kamera zu stehen. Ideal für jedes kleine und mittlere Unternehmen.

Natürlich lassen sich auch professionellere Videos erstellen. Für komplexere Videoproduktionen bieten spezialisierte Programme umfangreiche Funktionen und hohe Qualität. Mit etwas Übung eignen sich diese Tools besonders für ausführliche Tutorials, Produktdemos oder Erklärvideos, bei denen professioneller Schnitt und Vielseitigkeit gefragt sind. Denn gutes Handwerk ist nicht unbedingt dasselbe wie Hochglanz.

Für gute Videos empfiehlt sich folgende Software:

Camtasia Studio gilt als eines der führenden Programme für Bildschirmaufnahmen und Videobearbeitung. Mit Camtasia lassen sich alle Bildschirmaktivitäten aufzeichnen, ideal für Software-Tutorials oder Anleitungen für Online-Anwendungen. Es bietet benutzerfreundliche Bearbeitungsmöglichkeiten wie Textüberlagerungen, Zoomfunktionen, Cursoreffekte und Übergänge. Zu den besonderen Funktionen gehören direkte Bildschirmaufnahmen mit gesprochenen Kommentaren, eine große Auswahl an Bearbeitungs- und Effektfunktionen sowie anpassbare Vorlagen und Themen für die Marken Anpassung. Durch die Integration mit Microsoft PowerPoint können Präsentationen nahtlos aufgezeichnet werden.

Adobe Premiere Pro zählt zu den professionellsten Videobearbeitungsprogrammen und wird weltweit von Film- und Medienprofis eingesetzt. Premiere Pro bietet umfassende Werkzeuge für die Videobearbeitung, von der Farbkorrektur bis hin zu komplexen Übergängen und Audioanpassungen. Das Programm ist erste Wahl für Marketing-videos, Imagefilme und Produktionen mit hohem Detailgrad. Zu den Besonderheiten zählen das vielseitige Timeline-Editing für präzise Schnitte und Effekte, erweiterte Funktionen für Farbkorrektur und Sounddesign sowie die Zusammenarbeit mit Adobe After Effects für Animationen. Premiere Pro unterstützt zahlreiche Formate und Auflösungen einschließlich 4K, und bietet mit seinen umfangreichen Funktionen ein Höchstmaß an Kontrolle und Qualität. Eine gewisse Einarbeitung ist erforderlich, um das volle Potenzial des Programms auszuschöpfen.

Final Cut Pro, exklusiv für Mac OS ist eine leistungsstarke Videobearbeitungsplattform mit intuitiver Benutzeroberfläche. Es kombiniert professionelle Funktionen mit einfacher Bedienung und eignet sich sowohl für erfahrene Anwender als auch für Einsteiger, die qualitativ hochwertige Videos produzieren möchten. Die magnetische Timeline und Multicam-Bearbeitung machen Final Cut Pro besonders effizient bei der Bearbeitung. Zu den besonderen Merkmalen gehören eine optimierte Timeline für intuitives Schneiden und Arrangieren, effiziente Leistung auf Mac-OS-Geräten mit 4K-Bearbeitung, Unterstützung für 360°-Video und Virtual Reality sowie zahlreiche voreingestellte Effekte und Filter für den schnellen Einsatz. Final Cut Pro ist eine einmalige Investition. Dieses Programm ist daher im Vergleich zu anderen professionellen Programmen wirtschaftlich attraktiv.

DaVinci Resolve ist bekannt für seine fortschrittlichen Farbkorrektur- und Grading-Funktionen. Viele Profis nutzen das Tool speziell für Projekte, die visuell herausragend sein sollen. Neben der Farbkorrektur bietet DaVinci Resolve auch Schnitt- und Audio-bearbeitungsfunktionen und eignet sich sowohl für kleine als auch für große Produktionen. Besondere Merkmale sind die leistungsstarken Farbkorrekturwerkzeuge für einen professionellen Look, die integrierte Audibearbeitungssoftware für optimales Sounddesign, Kollaborationswerkzeuge für die Zusammenarbeit in größeren Teams sowie eine kostenlose Basisversion mit umfassenden Funktionen für Einsteiger. DaVinci Resolve ist sowohl für Einsteiger als auch für Profis geeignet. Es bietet mit seiner kostenlosen Version eine solide Basis für professionelles Editing.

Abonnenten gewinnen. Leads generieren

YouTube bietet mit dem Abo-Video ein ideales Feature, um ein loyales Publikum aufzubauen. Das Abo-Video, auch Kanaltrailer genannt, richtet sich speziell an Besucher, die den Kanal noch nicht abonniert haben. YouTube zeigt das Abo-Video automatisch allen Besuchern, die noch keine Abonnenten sind. Die Kanaltrailer-Funktion kann über die YouTube-Einstellungen aktiviert werden. Ziel ist es, die einzigartigen Inhalte des Kanals und den Expertenstatus zu präsentieren und die Besucher gezielt zur Aktion „Abonnieren“ zu bewegen. Ein Abo-Video wird, wie jedes andere Video hochgeladen und im Video-Manager bearbeitet. Man wählt ein ansprechendes Vorschaubild und optimiert Titel, Beschreibung und Keywords. Anschließend in die Kanalansicht wechseln und das Video als Kanaltrailer aktivieren.

Wichtig für das Abo-Video sind der Videotitel, eine Kurzbeschreibung von maximal 144 Zeichen und die Metadaten, die auf der Kanalseite sichtbar bleiben. Ein wirksames Abo-Video spricht neue Besucher direkt an und überzeugt sie in kürzester Zeit. Idealerweise ist es zwischen 60 und 90 Sekunden lang. Bereits in den ersten fünf Sekunden muss es Aufmerksamkeit erregen, sonst springen die Zuschauer ab. Das Abo-Video stellt den Kanal und seine Inhalte kurz und klar vor. Die Zuschauer sollen sofort verstehen, was sie erwartet und welchen Mehrwert sie erhalten. Eine kurze Vorstellung des Kanalbetreibers als Experte schafft Vertrauen. Am Ende eines Kanaltrailers blendet YouTube automatisch einen Subscribe-Button ein, der eine einfache Anmeldung ermöglicht. Nur öffentlich sichtbare Videos können für diese Funktion genutzt werden, private oder nicht-öffentliche Videos sind ausgeschlossen. Bei Bedarf kann jederzeit ein anderes Video als neuer Kanaltrailer festgelegt werden (Saladin).

Der Kanal-Abo-Danke-Koppler

Eine laut Saladin wenig genutzte Strategie ist der Kanal-Abo-Danke-Doppler (Saladin). Er kann in wenigen Sekunden umgesetzt werden. Er unterstützt die Abonnentengewinnung. Sobald eine E-Mail-Benachrichtigung eintrifft, ist der beste Zeitpunkt für den Kanal-Abo-Danke-Doppler gekommen. Er verdoppelt automatisch die Reichweite des Kanals, indem er zwei Wege zurück zum eigenen Kanal schafft. Zunächst hinterlässt der persönliche Kommentar in der Diskussionsrubrik einen positiven Eindruck. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Abonnent regelmäßig auf den Kanal zurückkehrt und sich aktiv beteiligt. Dieser erste Weg stärkt die Bindung des neuen Abonnenten an den Kanal. Der Kommentar bleibt jedoch auf dem Kanal des Abonnenten sichtbar. Dadurch werden Besucher auf den Youtube-Kanal aufmerksam. Der zweite Weg bringt potenziell weitere Zuschauer, die durch den Kommentar neugierig

werden und ebenfalls den Kanal besuchen und abonnieren. Man spricht also jeden neuen Abonnenten mit einem positiven Kommentar in der Rubrik „Diskussion“ persönlich an. Dazu richtet man einen E-Mail-Ordner ein, um keine Benachrichtigung zu verpassen. Man sollte stets sofort reagieren, solange der neue Abonnent den Kanal im Gedächtnis hat. Viele erfolgreiche Youtuber nutzen dies und steigern so ihre Abonnentenzahlen.

Der Kunden-Avatar / Die Buyer-Persona

Ein Kundenavatar unterstützt die gezielte Kundenansprache. Der Kundenavatar nach Jürgen Saladin beschreibt den idealen Kunden im Detail. Der „Kundenavatar“ und die bekannte „Buyer-Persona“ beschreiben identische Konzepte. Man will den idealen Kunden genau definieren und ihn verstehen, um Marketing und Kommunikation präzise auszurichten. Beide Ansätze zeichnen ein detailliertes Bild des Kunden, denn eine Zielgruppenbeschreibung, wie sie im B2C üblich ist, mit demografischen Daten wie Alter, Beruf, Einkommen und Interessen – funktioniert im B2B nicht.

Stattdessen konzentriert man sich auf Eigenschaften, Interessen, Herausforderungen, Ziele und Kaufmotive im geschäftlichen Kontext. So schneidet man Inhalte und Botschaften genau auf die Bedürfnisse und Wünsche des idealen Kunden zu. Das erhöht die Relevanz und Wirkung der Ansprache erheblich. Ein gut definierter Kunden-Avatar erleichtert die Auswahl der richtigen Medien und Content-Formate. Ist der ideale Kunde technikaffin, helfen detaillierte Anleitungen und Tutorials. Ist er preisaffin, reagiert er eher auf Preis-Leistungs-Vergleiche. Der Nutzer als Spezialist achtet weniger auf den Preis. Er will das beste Produkt. Der Käufer als Generalist ist dagegen eher an Preisvergleichen interessiert. Für beide können entsprechend zugeschnittene Videos produziert werden. Saladin stellt die Notwendigkeit heraus, den Kundenavatar regelmäßig zu aktualisieren. Das trägt Veränderungen bei der Zielgruppe oder im Markt Rechnung und gewährleistet langfristig eine hohe Kundenorientierung.

„Wer suchet, der findet.“

Volksmund

Alles wichtige über SEO

Die Suchmaschinenoptimierung SEO spielt ebenfalls eine Schlüsselrolle für mentale Verfügbarkeit. Mentale Verfügbarkeit entsteht durch eine möglichst große Entität im Web 3.0. Mit gezielten Inhalten verankert sich die Qualitätsmarke in den Köpfen potenzieller Kunden. SEO sorgt für Verfügbarkeit im richtigen Moment. Vertrauen entsteht, wenn das Unternehmen unter den richtigen Keywords regelmäßig als Wissensquelle und damit als Thought-Leader auftaucht.

SEO unterstützt mentale Verfügbarkeit und baut Thought-Leadership im Web 3.0 auf. Durch fundierte Inhalte positioniert sich die Qualitätsmarke als Lösungsträger und Wegweiser in der Branche. SEO ergänzt Wirkungsmarketing in einer eher passiven Rolle, indem es Inhalte erst dann direkt zur Zielgruppe transportiert, wenn diese aktiv danach sucht. Das regelmäßige Erscheinen an vorderster Stelle in den Suchergebnissen demonstrierte die Relevanz und fachliche Autorität der Marke. Um Thought-Leadership erfolgreich zu etablieren, muss die Content-Strategie in enger Abstimmung mit den SEO-Zielen erfolgen. Content-Marketing muss Nischen-Themen identifizieren, Trends analysieren und kontinuierlich Inhalte optimieren.

Diese Taktik stärkt nicht nur die Sichtbarkeit, sondern verankert das Unternehmen als den „Go-to-Experten“ – ein Synonym für Kompetenz und Verlässlichkeit. SEO wird damit nicht nur zum Mittel für besseren Traffic, sondern vergrößert die Engramme der Qualitätsmarke in den Gehirnen der Zielgruppen. SEO gewinnt im B2B-Marketing enorm an Bedeutung in Bezug auf die „95-5-Regel“ von Prof. John Dawes. Hier spielt SEO eine strategische Rolle: Durch eine konsistente, suchmaschinenoptimierte Content-Strategie bleibt das Unternehmen im Kopf der 95 Prozent „Out-of-Market“-Kunden präsent. SEO sorgt dafür, dass die Qualitätsmarke mit relevanten, hochwertigen Informationen in den Trefferlisten (SERP – Search Engine Result Page) von Google auftaucht, lange bevor ein akuter Bedarf entsteht. Die Präsenz bei relevanten Suchbegriffen und informativen Inhalten fördert die mentale Verfügbarkeit und verankert die Qualitätsmarke als vertrauenswürdigen Anbieter. Wird der Kunde „In-Market“, greift diese mentale Verfügbarkeit. Das Unternehmen profitiert davon, dass die Qualitätsmarke bereits im Gedächtnis des Kunden verankert ist.

Die Aufgabengebiete von SEO

Eine Studie von BrightEdge aus dem Jahr 2022 (Riker, 2016) hat ergeben, dass 61 Prozent der B2B-Unternehmen und 54 Prozent der B2C-Unternehmen mehr als die Hälfte ihrer Neukunden über organische Suchergebnisse gewinnen. Ein Unternehmen, das sich auf SEO konzentriert, gewinnt im Durchschnitt mehr als die Hälfte seiner Neukunden über diesen Kanal. Allerdings ist dieses Thema für Chefs im deutschen B2B-Mittelstand ein Buch mit sieben Siegeln. Es ist wie eine Blackbox. Sie verstehen nicht – wie die allermeisten von uns – was darin vorgeht. Demzufolge unterschätzen sie den Aufwand. Dieser ist enorm. SEO ist ein unendliches Thema und erfordert ständige Hinwendung – entweder durch interne Spezialisten oder durch externe. Vorstände delegieren SEO gerne von sich weg, obwohl es für die Marke von größter Wichtigkeit ist. Das Unternehmen läuft so Gefahr im Internet den Anschluss zu verlieren, während sich webaffinere Wettbewerber im Relevant-Set der Zielgruppen festsetzen. In diesem Kapitel erfahren Geschäftsführer, worum es im SEO tatsächlich geht, und bekommen es unter Kontrolle. Anke Probst und Niles Dahnke (Beilharz, 2020) gliedern SEO zum besseren Verständnis in mehrere Aufgabengebiete:

Schaffung der technischen Zugangsvoraussetzungen

Sehen und verarbeiten Suchmaschinen die Inhalte des Unternehmens richtig und können sie diese in den Suchindex aufnehmen?

Inhaltliche Beschreibung

Verstehen die Suchmaschinen, welche Themen diese Inhalte beschreiben?

Erhöhung der Relevanz

Wie kann man der Suchmaschine beweisen, dass die Inhalte relevant für die Suchanfragen sind?

Erfolgskontrolle und kontinuierliche Optimierung

Man kann nicht stark genug betonen und oft genug wiederholen, wie groß das Potenzial „SEO“ für Unternehmen ist und wie hoch der Druck auf der Geschäftsführung in jedem Unternehmen lastet, um den Suchergebnissen im Google-Ranking im Zusammenhang mit dem eignen Geschäftsmodell maximal abzuschneiden. Mithilfe von Suchmaschinen finden Interessenten Unternehmen.

Technisches SEO

SEO verfolgt das grundsätzliche Ziel, mit hochwertigem Content neue Kunden auf die eigene Website zu bringen. Google sucht im Web 3.0 nach „Entitäten.“ Je größer sie sind, je direkter die „Kanten“ führen, desto leichter findet Google. Das technische SEO bildet das Rückgrat jeder erfolgreichen Online-Präsenz. Während Inhalt und Backlinks oft die Stars in der SEO-Welt sind, sorgt technisches SEO dafür, dass Suchmaschinen eine Webseite überhaupt erst richtig verstehen und einordnen können. Dabei geht es um alle Optimierungsmaßnahmen, die abseits von Content und Linkaufbau anfallen. Dazu zählen die Ladezeiten, die Struktur der Webseite für die effiziente Crawlbarkeit, die Optimierung der Meta-Tags und vieles mehr. Technisches SEO stellt sicher, dass eine Webseite für Suchmaschinen leicht zugänglich, verständlich und nutzbar wird. Es bildet die Grundlage, auf der alle weiteren SEO-Maßnahmen aufbauen.

Ohne solides technisches SEO können selbst der beste Content und die stärksten Backlinks das volle Potenzial im Web 3.0 nicht entfalten. Meta-Tags sind ein wichtiger Bestandteil des technischen SEOs. Dabei handelt es sich um HTML-Elemente, die im Quellcode einer Webseite Informationen über den Seiteninhalt bereitstellen, ohne selbst für den Besucher sichtbar zu sein. Suchmaschinen und Social-Media-Plattformen nutzen diese Informationen, um die Seite korrekt einzuordnen und in den Suchergebnissen anzuzeigen. Die wichtigsten Meta-Tags sind (Beilharz M. 2020):

Der Meta-Title (Seitentitel)

Der Titel einer Seite, der in den Suchergebnissen und im Browser-Tab angezeigt wird. Ein klarer, prägnanter Titel mit relevanten Keywords steigert die Klickwahrscheinlichkeit.

Die Meta-Description

Eine kurze Beschreibung des Inhalts der Seite, die oft unter dem Meta-Title in den Suchergebnissen erscheint. Sie regt den Nutzer zum Klicken an, indem sie das Thema der Seite auf den Punkt bringt.

Die Meta-Keywords

Früher ein relevantes Tag für die SEO, heute jedoch vernachlässigbar, da Suchmaschinen wie Google diesen Tag nicht mehr zur Ranking-Bewertung verwenden.

Die Robot-Tags

Gibt Suchmaschinen Hinweise, wie die Seite gecrawlt werden soll

Viewport-Tag

Besonders wichtig für die mobile Darstellung. Dieses Tag stellt sicher, dass die Seite auf verschiedenen Geräten optimal dargestellt wird.

Darstellung der Meta-Tags in der Google-Suche

Besonders wichtig sind der Title-Tag und die Meta-Description. Der Title-Tag sollte den Inhalt der Seite präzise beschreiben und relevante Keywords enthalten. Er wird in den Suchergebnissen als Überschrift angezeigt. Die Meta-Description bietet eine kurze Zusammenfassung des Seiteninhalts und erscheint unter dem Title-Tag in den Suchergebnissen. Auch hier sind relevante Keywords von Vorteil. Weitere Meta-Tags wie Canonical-Tags helfen Duplicate-Content zu vermeiden. Robot-Tags steuern, wie Suchmaschinenbots eine Seite crawlen und indexieren sollen. Die korrekte Implementierung und Optimierung von Meta-Tags ist also unerlässlich für eine effiziente SEO-Strategie. Sie beeinflussen nicht nur, wie eine Seite von Suchmaschinen interpretiert wird, sondern auch, wie ansprechend sie in den Suchergebnissen erscheint. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wirkung speziell aus Sicht von Google. Zwar gibt es auch andere Suchmaschinen, doch wegen dem monopolartigen Marktanteil von 92,58 Prozent (Statcounter) ist Google nach wie vor das Maß aller Dinge. Indem man dem Suchmaschinenbot die Arbeit erleichtert, spart Google Ressourcen ein. Das belohnt Google mit hohen Ranking-Chancen. Das Fundament einer erfolgreichen Website gewährleistet die grundlegende Crawlbar- und Indexierbarkeit. Das bedeutet, die Website muss für Suchmaschinenbots ohne Blockaden zugänglich sein. Schlüsselseiten müssen für ein effektives Ranking indexiert werden können. Für ein tiefgehendes Verständnis der SEO-Technik sind laut Beilharz drei Schlüsselbegriffe unerlässlich (Beilharz, 2020):

Crawling

Die Suchmaschinenbots durchsuchen das Internet nach Dokumenten, die für das Keyword die größte Relevanz haben. Dabei folgen sie jenen Links, die sie bei ihrer Suche zum Entdecken und Katalogisieren am besten unterstützen.

Indexing

In diesem Schritt werden die gefundenen Dokumente in den Suchindex aufgenommen, sofern sie den Qualitätsstandards der Suchmaschine entsprechen. Nur die Seiten im Index erscheinen in den Suchergebnissen.

Ranking

Bei diesem Prozess bewertet die Suchmaschine die Relevanz der indexierten Dokumente für eine spezifische Suchanfrage und ordnet sie entsprechend an. Technisches SEO macht den Bots von Google das Leben so einfach wie möglich. Schlüsselseiten oder Landingpages müssen für Suchmaschinenbots ohne Hindernisse zugänglich sein. Dafür gibt es Tools wie Screaming Frog, Google Search Console und Google Page Speed Insights.

Core Web Vitals

Die „Core Web Vitals“ von Google sind Leistungsindikatoren zur Messung und Optimierung der Benutzererfahrung auf Websites (Ryte, 2012). Diese Metriken beeinflussen nicht nur das Ranking, sondern haben auch direkte Auswirkungen auf die Nutzerfreundlichkeit. Google führte diese Kennzahlen ein, um Webentwicklern klare Richtlinien zur Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit zu geben. Da die Core Web Vitals ein Ranking-Faktor sind, sollten Website-Betreiber sie ständig überwachen und optimieren. Das stärkt sowohl die Benutzererfahrung als auch die Sichtbarkeit in den Suchergebnissen. Die Core Web Vitals konzentrieren sich auf drei Hauptaspekte:

Largest Contentful Paint (LCP)

LCP misst die Ladezeit des größten sichtbaren Inhalts auf der Seite. Ein guter LCP-Wert liegt unter 2,5 Sekunden.

First Input Delay (FID)

FID erfasst die Zeit zwischen der ersten Interaktion eines Nutzers mit der Seite und der Reaktion. Ein guter FID-Wert liegt unter 100 Millisekunden.

Cumulative Layout Shift (CLS)

CLS misst die visuelle Stabilität der Seite, also wie oft sich Elemente unerwartet verschieben. Ein guter CLS-Wert liegt unter 0,1.

Gute Core Web Vitals garantieren zwar keine hohen Rankings, schaffen jedoch die Voraussetzung für eine bessere Sichtbarkeit in den Suchergebnissen und eine optimierte Benutzererfahrung. Google bietet Berichte zu den Core Web Vitals an und aktualisiert diese Metriken regelmäßig, um sie an die wachsenden Anforderungen der Nutzer und technologischen Fortschritte anzupassen. Website-Betreiber sollten daher auf dem neuesten Stand bleiben und Änderungen der Core Web Vitals verfolgen, da Google in der Regel im Voraus informiert, damit Seiten entsprechend optimiert

werden können. Mit dem Tool Google-PageSpeed-Insights lässt sich die Leistungsfähigkeit der Website analysieren. Durch Eingabe der URL erhält man einen Bericht über die Core Web Vitals sowie Optimierungsempfehlungen. Sobald die Metriken im „grünen Bereich“ liegen, ist keine weitere Anpassung nötig, solange Google keine neuen Updates einführt.

Die URL-Struktur

Eine saubere URL-Struktur ist entscheidend für die Effizienz und Benutzerfreundlichkeit einer Website (Beilharz, Morys, 2020). Oft sammeln sich über die Jahre „lebloos“ gewordene URLs an, die keinen nennenswerten Traffic generieren und die Website belasten – zum Beispiel alte Blogartikel ohne Reichweite. Insbesondere in der Aufbauphase sollte eine Website so wenige URLs wie möglich enthalten. Mit steigender Domainautorität und zunehmender Zahl an Backlinks wächst die URL-Struktur allmählich. Das bedeutet: Kleine Websites ohne Autorität und Backlinks starten besser mit einer begrenzten URL-Zahl. Die Anzahl der URLs sollte parallel zur Autorität und Sichtbarkeit wachsen, um ein solides Fundament aufzubauen und die Nutzerfreundlichkeit zu gewährleisten. Kurz gesagt: Zuerst klein anfangen und dann die URL-Struktur mit der Autorität der Domain mitwachsen lassen.

Das HTTPS-Protokoll

Das „S“ in HTTPS steht für „Sicher“ und ist weit mehr als ein zusätzliches Feature. Es ist laut Beilharz (Beilharz, Morys, 2020) ein unverzichtbarer Bestandteil jeder modernen, vertrauenswürdigen Website. HTTPS verschlüsselt den Datenverkehr zwischen dem Browser des Nutzers und dem Webserver, was vor Angriffen wie Man-in-the-Middle-Angriffen und Datendiebstahl schützt – besonders wichtig beim Austausch sensibler Informationen wie Passwörtern, Kreditkartendaten oder persönlichen Daten. Der Nutzen von HTTPS geht jedoch über reine Datensicherheit hinaus: Google hat HTTPS als Ranking-Faktor eingeführt. Websites mit HTTPS haben bessere Chancen auf höhere Rankings in den Suchergebnissen. Somit ist die Umstellung auf HTTPS sowohl für die Sicherheit als auch für die SEO-Sichtbarkeit essenziell. Auch das Vertrauen der Nutzer steigt: Moderne Browser kennzeichnen Websites ohne HTTPS als „nicht sicher.“ Das wirkt abschreckend. Ein sicherer, verschlüsselter Webaufttritt stärkt das Vertrauen der Besucher und erhöht die Chance, dass sie zu Kunden werden. Zusätzlich bringt HTTPS technische Vorteile mit sich. Es ermöglicht die Verwendung des HTTP/2-Protokolls, das schnellere Ladezeiten fördert, und verbessert die Genauigkeit der Analyse-Daten. Referrer-Daten bleiben bei HTTPS-Verbindungen besser erhalten. Insgesamt ist HTTPS also nicht nur eine

Pflicht für die Datensicherheit, sie bietet erhebliche SEO- und Vertrauensvorteile. Diese sollten sich Website-Betreiber nicht entgehen lassen.

Canonical-Tags

Canonical-Tags signalisieren Suchmaschinen, welche Version einer Webseite die autoritative oder die „kanonische“ Version ist. Sie sind wichtig bei ähnlichen oder identischen Seiten auf einer Website. Ohne klare Anweisungen interpretiert die Suchmaschine diese Seiten als doppelten Inhalt. Das beeinflusst die Sichtbarkeit der Website im Ranking negativ. Doppelter Inhalt sollte vermieden werden. Suchmaschinen bevorzugen nur eine Version in den Suchergebnissen. Das bedeutet: Die Ranking-Signale verteilen sich über schwächere Seiten, statt sich nur auf eine starke Seite zu konzentrieren.

Canonical-Tags nutzen darüber hinaus das sogenannte „Crawl-Budget“ effizient aus, denn Suchmaschinen haben ein begrenztes „Aktionsbudget“, wenn sie eine Website durchsuchen. Canonical-Tags sind daher ein mächtiges Werkzeug in der SEO-Toolbox. Sie vermeiden nicht nur Probleme mit doppeltem Inhalt, sondern verbessern auch die Sichtbarkeit und das Ranking der Website in den Suchmaschinen.

Interne Verlinkungen

Interne Verlinkungen signalisieren Google, welche Seiten einer Website besonders wichtig sind (Beilharz, Morys, 2020). Im Web 3.0 geht es um ein Netzwerk aus Entitäten und Verbindungen. Je mehr interne Links auf eine bestimmte Seite verweisen, desto stärker gewichtet Google diese Seite. Dieses Prinzip gilt auch für die interne Struktur einer Website: Je mehr interne Links auf eine Seite führen, desto klarer erkennt Google, welche Seiten priorisiert werden sollen. Daher ist es sinnvoll, im Vorfeld die Verlinkungsstrategie zu planen und gezielt auf spezielle, strategisch wichtige Seiten – wie Top-Produkte oder zentrale Informationsseiten – zu verweisen, statt auf alle Seiten gleichermaßen.

Redirects

Im SEO-Kontext spielen Redirects eine wichtige Rolle, da sie Link-Autorität und Ranking beeinflussen. Links, die ins Leere führen („tote Links“) sollten unbedingt vermieden werden. Sowohl Crawler als auch Nutzer, die über tote Links auf eine 404-Fehlerseite stoßen, verlieren schnell das Interesse an der Website. Solche toten Links sind nicht nur ärgerlich für den Nutzer, sondern wirken sich auch negativ auf das SEO-Ranking aus. Google betrachtet sie als Zeichen einer schlecht gepflegten Website.

Bei großen Domains empfiehlt sich daher ein regelmäßiges „Broken Link Audit.“ Zu den empfohlenen Tools zählen Screaming Frog, Semrush oder die kostenlose Google Search Console. Zudem erhöhen sie die Ladezeit. Redirects mit Statuscodes wie 301 oder 302 zeigen an, dass eine URL auf eine andere umgeleitet wird. Das ist nützlich, wenn eine URL geändert oder eine Seite gelöscht wurde.

Ein 301-Redirect, der bei dauerhaften Änderungen verwendet wird, überträgt den Großteil des Pageranks der alten URL auf die neue und hilft so, das SEO-Ranking beizubehalten. Man muss wissen, dass Weiterleitungen die Ladezeit erhöhen und Suchmaschinen nur maximal fünf Weiterleitungen oder „Sprünge“ durchführen. Mit Tools wie Screaming Frog lässt sich die URL-Struktur regelmäßig prüfen und optimieren, um die Performance der Website zu maximieren.

Die Sitemap

Kein SEO ohne Sitemap. Sie wird empfohlen, um das Ranking zu unterstützen. Der Grund liegt in der Funktionsweise von Suchmaschinen wie Google: Das Web 3.0 wächst exponentiell sowohl in Bezug auf Inhalte als auch auf URLs. Google crawlt zwar einen erheblichen Teil des Internets, indexiert jedoch nicht alle gecrawlten Seiten. Sie hilft Google und anderen Suchmaschinen, die Struktur der Website zu verstehen und effizienter zu crawlen. Ohne eine Sitemap könnten wichtige Seiten übersehen werden. Da Google nur begrenzte Ressourcen für das Crawling und die Indexierung zur Verfügung hat, signalisiert die Sitemap dem Bot die Relevanz der Inhalte und erhöht die Chancen auf ein besseres Ranking.

Webseiten-Relaunch

Zieht ein Website auf eine neue URL um, muss für jede umgezogene Site eine 301-Weiterleitung eingerichtet sein. Diese signalisiert eine dauerhafte Verlagerung der URL (Beilharz, Morys, 2020). Eine 301-Weiterleitung funktioniert in diesem Fall wie ein „Nachsendeauftrag“ für die Website und stellt sicher, dass der Verkehr von der alten URL zur neuen umgeleitet wird. Das ist insbesondere wichtig für die bereits erworbene Link-Autorität, die so von der alten URL auf die neue übertragen wird. So vermeidet man den Verlust von Traffic und ein schlechteres Ranking. Der Vergleich mit einer geänderten Postadresse trifft hier gut zu: Wenn die URL geändert wird und keine Weiterleitung eingerichtet ist, ist es, als würde man umziehen, ohne der Post einen Nachsendeauftrag zu erteilen. In diesem Fall würden sowohl Benutzer als auch Suchmaschinen die neue URL nicht finden, was sich negativ auf Traffic und Ranking auswirkt. Eine 302-Weiterleitung wird hingegen für temporäre

Änderungen verwendet. Zusätzlich sollte die Website auf HTTPS umgestellt werden. Das verbessert sowohl die Sicherheit der Benutzer als auch das Google-Ranking.

Organisches SEO

Organisches SEO ergänzt das technische SEO und kann oft vom Unternehmen selbst in laufenden Prozessen durchgeführt werden. On-Page-SEO bildet das Rückgrat einer erfolgreichen Website im Web 3.0 und ist eine der wichtigsten Säulen des organischen SEO. Es schafft die Basis, auf der Suchmaschinen den Seiteninhalt erkennen, bewerten und letztlich in den organischen Suchergebnissen SERPs anzeigen können. Unter On-Page-SEO versteht man alle SEO-Maßnahmen direkt auf der eigenen Website, die das Unternehmen vollständig kontrollieren kann. Dazu gehören die Struktur der Website, Ladezeiten, die Qualität des Contents und die Meta-Tags. Diese Faktoren müssen kontinuierlich optimiert werden, um sowohl das Suchmaschinen-Ranking als auch die Nutzererfahrung (UX) zu verbessern. Wer auf seinen Business-Seiten einen Blog führt, sollte auf die Ausgewogenheit der Blogbeiträge achten. Auch diese verlinken über Rubriken intern und gewichten den Inhalt. Gezielt einzelne (Blog-) Seiten auf ein Keyword auszurichten, gehört zur sauberen, professionellen Onpage-SEO. Das ist Empfehlenswert und bewährt. Fachleute sprechen von Keyword-Fokussierung oder Keyword-Optimierung. Jede gut strukturierte Website folgt diesem Prinzip:

Jede wichtige Seite erhält ein Haupt-Keyword.

Dieses Keyword steht in der H1-Überschrift, im Text, in der URL und in den Metadaten. Ziel: Die Seite soll genau zu diesem Thema gefunden werden. Organisches SEO umfasst also alle Maßnahmen, die darauf abzielen, eine Website in den unbezahlten (organischen) Suchergebnissen von Suchmaschinen möglichst weit oben zu platzieren. Dazu gehört die Optimierung der Inhalte, der Seitenstruktur und der technischen Aspekte direkt auf der Seite. Hier gilt: „Content ist King.“

Eine benutzerfreundliche Gestaltung (UX) – ist ebenfalls essenziell, da sich Besucher auf der Website wohlfühlen und länger verweilen. Aus den Klickraten und der Verweildauer der Nutzer auf den Seiten schließen Bots auf die Nutzerfreundlichkeit der Website und lässt dies im Ranking miteinfließen. Die Architektur der Website sollte eine logische und intuitive Struktur gewährleisten. Das erleichtert den Nutzern die Navigation und ermöglicht Suchmaschinen, den Inhalt besser zu verstehen.

Off-Page-SEO hingegen beschreibt sämtliche Maßnahmen außerhalb der eigenen Website, wie den Aufbau von Backlinks und Social-Media-Signalen, welche die Autorität der Website erhöhen.

Snippets

Die kurzen Textausschnitte in den Suchmaschinenergebnissen von Google (SERPs) nennt man Snippets. Sie geben einen schnellen Überblick über den Inhalt einer Webseite und bestehen in der Regel aus dem Seitentitel, der URL und einer Meta-Beschreibung. Diese Elemente bieten Nutzern einen kompakten Einblick in die Inhalte und spielen eine wichtige Rolle für den KPI „Click-Through-Rate“ (CTR). Ein gut formuliertes Snippet zieht die Aufmerksamkeit der Nutzer auf sich und motiviert sie, auf den Link zu klicken.

Der Erfolg eines Snippets hängt von relevanten Keywords und einer aussagekräftigen Beschreibung ab. Spezielle „Rich Snippets“ enthalten zusätzliche Informationen wie Bewertungen, Preise oder Veröffentlichungsdaten. Diese erweiterten Snippets werden durch die Verwendung von strukturierten Daten erzeugt und steigern die Sichtbarkeit einer Webseite in den SERPs erheblich. Für B2B-Unternehmen sind Snippets besonders wertvoll, da sie es Marken ermöglichen, sich in wettbewerbsintensiven Märkten abzuheben und qualifizierten Traffic auf die Webseite zu lenken.

Keywords richtig verwenden und platzieren

Die Bedeutung von Keywords und ihre Funktion im Suchmaschinen-Marketing sind allgemein bekannt. Die Suche nach den richtigen Keywords und ihr strategischer Einsatz spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg. Es geht weniger darum, Keywords häufig zu verwenden, sondern vielmehr darum, sie gezielt und sinnvoll im Content zu integrieren.

Hier kommt es tatsächlich auf die Reihenfolge an, fehlt ein Zwischenschritt bricht der Crawler ab und kommt vielleicht mal wieder in drei Monaten vorbei. Sekundäre Keywords stellen Variationen, Ergänzungen oder Alternativen zum Haupt-Keyword dar und beeinflussen das Ranking in den Suchmaschinenergebnissen (SERPs) erheblich.

Primäre Keywords sollten hier erscheinen:

- **In der URL der Seite**
- **Im Title-Tag**
- **In der Meta-Beschreibung**
- **In der H1-Überschrift**
- **Im ersten Abschnitt des Textes**
- **In mindestens einer H2-Überschrift**
- **Als Dateiname des ersten Bildes**
- **Als ALT-Attribut des ersten Bildes**
- **Im Title-Attribut des ersten Bildes**
- **In einer Bildunterschrift, falls vorhanden**

Die Navigation dient als wichtiger Orientierungspunkt für die Crawler. Sie zeigt den Suchmaschinen, wie die Seiten miteinander verbunden sind, welche Inhalte wichtig sind und wie die Struktur der Website aufgebaut ist. Eine klare, logisch aufgebaute Navigation erleichtert nicht nur den Nutzern das Zurechtfinden, sondern auch den Suchmaschinen das Indexieren der Inhalte.

Für die Nutzung sekundärer Keywords gelten folgende Empfehlungen:

- **Im Title-Tag, falls Platz vorhanden ist**
- **Als Navigationspunkt**
- **Im Titel der Rubrikenüberschrift als H2-Überschrift**
- **Authentisch im Text verteilt**
- **Als Dateiname für weitere Bilder**
- **Im Title-Attribut für sekundäre Bilder**
- **Als ALT-Attribut für zusätzliche Bilder**

Shortheads vs. Long-Tail-Keywords

Shortheads und Long-Tail-Keywords spielen obwohl verwandt, sehr unterschiedliche Rollen im SEO. Felix Beilharz behandelt sie in seinem Buch Marketing Online Manager ausführlich (Beilharz, Morys, 2020). Shortheads bestehen in der Regel aus ein oder zwei Wörtern. Sie sind sehr allgemein wie zum Beispiel Keywords wie „Schuhe“ oder „Marketing.“ Shortheads haben ein hohes Suchvolumen, ziehen aber auch viel

Wettbewerb und andere Branchen an. Ein gutes Ranking dafür ist nahezu unmöglich. Daher spielen sie im SEO-Marketing eine untergeordnete Rolle. Es sei denn, sie sind sehr speziell. Darunter fallen zum Beispiel Normen, die als Suchbegriffe für spezielle Produkte aus der Industrie eine große Rolle spielen und von Ingenieuren oft in die Suchmaschine eingegeben werden wie zum Beispiel DIN VDE 0100 oder DIN VDE 0701-0702. Weitere Normen werden von folgenden Institutionen erlassen wie ISO, IEC, EN-Normen, ASME, ANSI, BSI, NEMA, IEEE, NFPA, ICC. Dagegen sind Long-Tail-Keywords für B2B-Unternehmen besonders wertvoll. Zwar haben sie ein sehr geringes Suchvolumen, vielleicht nur 10 oder 20 Suchanfragen oder noch weniger pro Monat. Dafür ranken sie - ohne viel Wettbewerb - bei einer exklusiven Zielgruppe sehr weit oben. Das bietet insbesondere Unternehmen aus dem B2B sehr hohe Erfolgsaussichten. Long-Tail-Keywords bestehen aus mehreren Wörtern und sind dadurch besonders spezifisch. Zudem lassen sie sich in mehrere Rubriken aufteilen:

Branchenspezifische Produktanfragen im B2B:

- „Industrielle Drucksensoren für Hochtemperatur-Anwendungen“
- „Präzisions-CNC-Bearbeitungsdienstleistungen für Kleinserienfertigung“
- „Energieeffiziente Pumpen für die chemische Industrie“
- „Schmierstoffe für den Maschinenbau“
- „Aluminiumbauteile für Luft- und Raumfahrt“

Lösungsorientierte Anfragen:

- „Effiziente Lösungen zur Abgasreduktion für Fertigungsanlagen“
- „Lösungen für automatisierte Lagerhaltung im produzierenden Gewerbe“
- „Sicherheitslösungen für elektronische Steuerungen in der Automobilindustrie“
- „Schwingungsdämpfende Systeme für Hochleistungsmaschinen“
- „Nachhaltige Verpackungslösungen für Industriebetriebe“

Fachliche Beratung und Dienstleistungen:

- „Individuelle Beratung für hydraulische Systeme im Maschinenbau“
- „Beratung zur digitalen Transformation in der Fertigungsindustrie“
- „Experten für Schadensanalyse in der Metallbearbeitung“
- „3D-Druck-Dienstleistungen für Prototypen in der Automobilindustrie“

Spezifische technische Anforderungen:

- „Korrosionsbeständige Werkstoffe für Offshore-Anwendungen“
- „Leistungselektronik für erneuerbare Energien im industriellen Einsatz“

- „Explosionssgeschützte Leuchten für Chemieanlagen“
- „Temperaturbeständige Isolierungen für Hochspannungskabel“
- „Präzisionsantriebe für Medizintechnikgeräte“

Technologie und Innovationstrends:

- „Künstliche Intelligenz für die Produktionsoptimierung in der Automobilbranche“
- „Internet der Dinge in der Lebensmittelverarbeitung“
- „Robotik für die Automatisierung von Produktionslinien in der Pharmaindustrie“
- „Datenanalyse-Lösungen für Maschinenüberwachung und Wartung“
- „Blockchain-Anwendungen in der Lieferkette für die Elektroindustrie“

Long-Tail-Keywords recherchieren

Long-Tail-Keywords lassen sich in branchenspezifischen Datenbanken, Fachzeitschriften, Branchenberichten und wissenschaftlichen Publikationen finden. Manchmal reicht sogar das eigene Fachwissen und ein wenig Kreativität, um potenzielle Long-Tails zu identifizieren. Auch der Vertrieb kann einen wertvollen Beitrag leisten, indem er gezielt nachfragt, welche Wortkombinationen Kunden bei ihrer Online-Recherche verwenden. Durch eine sinnvolle Kombination dieser Methoden entsteht eine umfassende Liste an Long-Tails, die sich in Kategorien wie oben gezeigt für die SEO-Strategie einteilen lässt. Zusätzlich bieten Tools wie der Google Keyword Planner, Ahrefs oder Semrush Vorschläge für Long-Tail-Keywords, die auf einem Haupt-Keyword basieren. Auch die Long-Tail-Keywords der Konkurrenz sind wertvoll. „Answer the Public“ ist ein beliebtes Recherche-Tool, besonders hilfreich für die Identifizierung von Fragenformaten. Durch die Eingabe eines Primär-Keywords generiert das Tool eine Liste von häufig gestellten Fragen und verwandten Suchanfragen. Diese werden in einer „Fragenrad“-Darstellung visuell präsentiert. Dieses Tool hilft, die Suchintention der Nutzer besser zu verstehen. Darauf abgestimmter Content spricht die Bedürfnisse der Zielgruppen direkt an. Es eignet sich hervorragend für Content-Marketing-Strategien wie FAQ-Seiten und Blogposts, die spezifische Fragen der Zielgruppe beantworten. Ein weiteres hilfreiches Tool ist „Google Suggest.“ Hierbei gibt man das Haupt-Keyword in die Google-Suche ein und nutzt die automatisch vervollständigten Vorschläge als Inspiration für Long-Tails. Am Ende der Suchergebnisseite zeigt Google zudem verwandte Suchanfragen, die ebenfalls Long-Tail-Optionen bieten. Kundenbewertungen, Foren und soziale Medien bieten Einblicke in die spezifischen Fragen und Herausforderungen der Zielgruppe, die als Long-Tail-Keywords genutzt werden können. Auch die eigenen FAQ-Seiten sind eine wertvolle Quelle; häufig gestellte Fragen können

als Long-Tail-Keywords eingesetzt werden. Analyse-Tools wie Google Analytics oder e-Tracker liefern ebenfalls Hinweise auf häufig gesuchte Long-Tails.

Verwandte Begriffe und Synonyme im aktuellen SEO

In der modernen SEO spielen verwandte Begriffe und Synonyme eine wichtige Rolle für die Relevanz und Verständlichkeit von Inhalten. Suchmaschinen wie Google verwenden hoch entwickelte Algorithmen, die weit über einfache Keyword-Erkennung hinausgehen. Der Einsatz von „Natural Language Processing NLP und maschinellem Lernen lassen den Kontext eines Inhalts besser verstehen und setzen relevante Begriffe in Beziehung. In der SEO-Praxis bedeutet das: Inhalte sollten nicht nur auf ein Haupt-Keyword fokussiert sein. Stattdessen verbessert es die Relevanz, wenn thematisch passende Begriffe und Synonyme in den Content integriert werden. Dieser Ansatz hilft Suchmaschinen, den Inhalt umfassender zu erfassen und ein breiteres Verständnis des Themas zu gewinnen. Das verbessert die Sichtbarkeit in den Suchergebnissen. Für eine erfolgreiche SEO-Strategie im semantischen Web 3.0 ist es daher sinnvoll, Texte nicht nur auf ein einzelnes Keyword zu optimieren, sondern auch Begriffe zu verwenden, die kontextuell zu diesem Thema passen. Beispiele sind häufige Fragen, Normen, relevante Themenbereiche oder Begrifflichkeiten, die Nutzer im Zusammenhang mit dem Hauptthema verwenden. Tools wie Google Suggest, Answer-the-Public oder der Google Keyword Planner liefern hilfreiche Vorschläge für verwandte Suchbegriffe und Fragen, die in den Content eingebaut werden können. Indem diese kontextrelevanten Begriffe gezielt genutzt werden, spricht der Inhalt nicht nur das Haupt-Keyword an, sondern deckt das gesamte Themenspektrum ab. Das erhöht die Chancen für besseres Ranking und erhöht die Nutzerfreundlichkeit.

Die Suchintention

Auch die Rolle der Suchintention ist im SEO enorm wichtig. Sie bezieht sich auf das Ziel oder den Zweck einer Suchanfrage. Das Verständnis der Suchintention entscheidend über die Gestaltung einer Website und ihrem Content, damit sie den Bedürfnissen der Zielgruppen maximal entgegenkommt. Beilharz und Morys unterscheiden vier Suchintentionen (Beilhartz, 2020):

Die informative Suche

Der Nutzer sucht Informationen zu einem bestimmten Thema. Zum Beispiel: „Wie funktioniert SEO?“

Die Navigations-Suche

Der Nutzer möchte zu einer bestimmten Website oder Seite navigieren. Zum Beispiel: „LinkedIn Log-in.“

Die transaktionale Suche

Der Nutzer möchte eine konkrete Aktion durchführen, meistens einen Kauf. Zum Beispiel: „iPhone 16 kaufen.“

Die lokale Suche

Der Nutzer sucht nach Informationen oder Dienstleistungen in einem bestimmten geografischen Bereich. Zum Beispiel: „Italienische Restaurants in Regensburg.“

Neue SEO-Spielregeln durch „AI Overviews“

KI-generierte Antworten ersetzen klassische Suchergebnisse

Suchmaschinen präsentieren zunehmend KI-generierte Zusammenfassungen direkt in den Suchergebnissen. Diese sogenannten „AI Overviews“ liefern Nutzern sofortige Antworten. Dadurch nimmt die Notwendigkeit ab, auf einzelne Webseiten zu klicken. Das führt zu einem Rückgang des organischen Traffics für viele Webseiten.

Aufstieg von Generative Engine Optimization (GEO)

Es etabliert sich ein neuer Optimierungsansatz: Generative Engine Optimization (GEO). Diese gestaltet Inhalte so, dass sie bevorzugt in den Antworten generativer KI erscheinen. Das erfordert eine Anpassung der Content-Strategie, um in KI-generierten Antworten präsent zu sein.

Neue Metriken und Strategien sind erforderlich

Traditionelle SEO-Kennzahlen wie Klickrate oder Seitenaufrufe verlieren an Bedeutung. Stattdessen rücken Faktoren wie die Sichtbarkeit in KI-Antworten und die semantische Relevanz von Inhalten in den Vordergrund. Unternehmen müssen ihre Inhalte optimieren, damit sie von KI-Systemen erkannt und bevorzugt dargestellt werden.

Die Integration von KI in Suchmaschinen verändert die Spielregeln der SEO. Unternehmen müssen ihre Strategien anpassen, um in einer von KI dominierten Suchlandschaft sichtbar zu bleiben. Dies beinhaltet die Optimierung von Inhalten für KI-Systeme und die Berücksichtigung neuer Metriken zur Erfolgsmessung.

*„Automatisierung ist keine Marketingstrategie.
Sie ist ein Werkzeug, für eine bessere Strategie.“*

Ann Handley

Alles wichtige über Marketing-Automation

Digitalisierung, Marketing-Automation und KI sind die modernen goldenen Kälber, um die mittelständischen Industrien tanzen und „Hosianna“ rufen. Sie sollen Prozesse vereinfachen, Ressourcen sparen und die Wirkung des Marketings maximieren. Die Realität sieht anders aus.

Die Implementierung und Pflege von wirksamer Marketing-Automation erfordern hohe Marketing- und IT-Kernkompetenzen – und das Wissen, wie Marken tatsächlich funktionieren. Die Einführung ist komplex, langwierig, teuer und birgt ein unendliches Potenzial für teure Fehler. Insbesondere im B2B mittelständischer Industrien, die stark vertriebsorientiert und mit geringem Marketingverständnis agieren, stellt sich die Frage, ob Marketing-Automation wirklich das richtige Instrument ist. Diese moderne Form des Marketings eignet sich vor allem für Unternehmen, die über gut strukturierte Marketingprozesse, ein harmonisches Zusammenspiel zwischen Vertrieb, Marketing und IT sowie ein ausgeprägtes Verständnis für modernes Marketing verfügen.

Eine notwendige Bedingung ist außerdem die Existenz einer sauber gepflegten Datenbank mit vielen Marketing Qualified Leads (MQL). Genau daran hapert es in vielen mittelständischen Unternehmen. Die Datenbanken sind oft im schlechten Zustand. Es dominiert der Vertrieb, während das Marketing wenig zu melden hat. Die IT-Abteilungen verfolgen meist andere Prioritäten, weil für Techniker „Marketing“ nichts ist, mit dem sie sich gerne beschäftigen. Nicht jedes B2B-Unternehmen profitiert tatsächlich von der Implementierung einer Marketing-Automation-Lösung. Ihr Erfolg basiert vor allem auf Skaleneffekten, die erst bei großen Datenmengen zum Tragen kommen. Fixkosten wie Gehälter und Lizenzgebühren für Softwarelösungen lassen sich nur über größere Volumina hinweg wirksam verteilen, wodurch die Kosten pro Einheit sinken. Grundsätzlich eignet sich Marketing-Automation eher für Unternehmen, die Produkte mit niedrigen Deckungsbeiträgen in hohen Stückzahlen verkaufen. Dieses Szenario ist im B2C-Umfeld weit öfter zu finden als im B2B. Hochspezialisierte und individua-

lisierte Investitionsgüter, wie sie typischerweise von mittelständischen Unternehmen für Industriekunden hergestellt werden, sind eine Herausforderung für die Marketing-Automation. Die Kosten für spezialisiertes Personal und teure Lizenzgebühren sind kritisch zu hinterfragen. Hinzu verteuern komplexe Systemanpassungen und Integrationsprobleme die Einführung und den Betrieb von Marketing-Automation. Der Prozess der Einführung, Anpassung und Optimierung dieser Systeme nimmt häufig Monate in Anspruch, bevor erste Erfolge eintreffen.

Darüber hinaus entfaltet Marketing-Automation ihre volle Wirkung erst dann, wenn sie mit anderen Marketinginstrumenten in eine strategische Gesamtplanung kombiniert ist. So gut wie nie haben Marketingabteilungen im B2B eine strategische Gesamtplanung verinnerlicht. Selten verstehen sie intrinsisch den Kontext der Automation auf die strategische Planung und Durchführung aller Maßnahmen.

Zahlreiche Vorbedingungen müssen also erfüllt sein. Die wichtigste Bedingung: Unternehmen aus der mittelständischen Industrie müssen zunächst ihr Pseudomarketing überwinden und den Schwerpunkt auf die Steigerung der mentalen Verfügbarkeit ihrer Marke legen. Gleichzeitig empfiehlt sich gemäß der 60/40-Regel von Les Binet und Peter Field 40 Prozent des Marketing-Budgets in den Aufbau einer gepflegten, DSGVO-konformen Datenbank richten. Solche Datenbanken verhindern Karteileichen, bieten vielfältige individuelle Kategorien für die selektive, datengetriebene Kundenansprache, unterscheiden klar zwischen Marketing Qualified Leads (MQL) und Sales Qualified Leads (SQL) und erreichen branchenabhängig eine kritische Masse.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, beginnt die schrittweise Einführung der Funktionen von Marketing-Automation. Die erfolgreiche Umsetzung von Marketing-Automation erfordert systemische Kommunikation und regelmäßigen Austausch zwischen den Fachabteilungen, insbesondere auf Führungsebene. Da Marketing-Automation strukturell und fachübergreifend in die Organisation eingreift, muss sie als Chefsache behandelt und top-down gemanagt sowie kommuniziert werden. Vorstand, Marketing, Vertrieb und IT müssen eng verzahnt und auf Augenhöhe miteinander kommunizieren und noch viel wichtiger: Sie müssen sich ein gemeinsames „Mindset“ zum Thema Marketing erarbeitet haben. Das ist so gut wie nie der Fall.

Es gibt inzwischen 14.000 MarTech-Stacks

Anwendungen für Marketing-Automation gibt es inzwischen tausende. Die Auswahl der passenden Systeme ist ein Kapitel für sich. Die Anzahl verfügbarer Tools und/oder SaaS-Plattformen wächst kontinuierlich und umfasst geschätzt über 14.000 Lösungen (Gasser, 2024). Die Zahl der MarTech-Lösungen wächst kontinuierlich. Neue Tools und Plattformen entstehen ständig, während andere vom Markt verschwinden. Niemand kann hier einen Überblick liefern. Unternehmen benötigen eine solide Planung, um aus der Vielzahl an Angeboten die passenden Technologien zu wählen. Diese Planung fehlt im B2B in aller Regel. Auch der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens spielt eine wesentliche Rolle. Hier hapert es im Mittelstand noch gewaltig.

Nicht jedes Unternehmen, insbesondere nicht jedes B2B-Unternehmen, ist bereit für eine umfassende Marketing-Automation. Firmen mit einem niedrigen Reifegrad sowohl im Marketing als auch in der Digitalisierung sollten die Einführung solcher Systeme genau abwägen. Ein grundlegendes Verständnis für die Funktionsweise und Gesetzmäßigkeiten des Marketings, solide Datenstrukturen und die Bereitschaft zur Integration neuer Technologien sind unverzichtbare Voraussetzungen.

Die schrittweise Einführung von Marketing-Automation

1. Schritt: Die Planung und Erstellung von wertvollem Content

Der grundlegende Zweck eines Marketing-Automation-Systems (MA) in der mittelständischen Industrie besteht darin, im Web 3.0 mit gutem Content möglichst viele Marketing Qualified Leads (MQL) zu generieren (Wurzer, 2024). Im B2B kommt dafür nur LinkedIn infrage. Auf LinkedIn ist dieser Prozess proaktiv skalierbar. SEO und andere Wege des Kunden zum Unternehmen sind rein passiver Natur. SEO reagiert lediglich auf die Eingaben kaufbereiter Interessenten. Und das sind nur fünf Prozent aller potenziellen Kunden.

Das geschieht im verstärkten Maße aber nur, wenn die Engramme der Marke in den Köpfen der Kunden bereits eine gewisse Größe erreicht haben und sich die Keywords im Web 3.0 mit einer ausreichend großen Entität der Marke möglichst weit oben durchgesetzt haben. Beides ist mit dem SEA über Google Ads nicht möglich. Durchsetzen kann sich eine Qualitätsmarke im Web 3.0 nur mit mentaler Verfügbarkeit, gestützt von hochwertigem Content auf möglichst vielen Plattformen. Ein unterneh-

menseigener Blog dient dabei als Content-Hub und bildet die Basis für alle Inhalte. Von hier aus verbreiten sich Inhalte nach einer gut durchdachten Strategie systematisch im Netz. LinkedIn nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, gefolgt von Branchenmedien, Presseportalen und Handelsplattformen. Der Zugang zu diesen Plattformen erfordert eine durchdachte Content-Strategie, die Vertrauen aufbaut und das Unternehmen mittels mentaler Verfügbarkeit dauerhaft im Bewusstsein von Ziel- und Bedarfsgruppen verankert. Vor der Erstellung von Inhalten gilt es mittels Trendanalysen die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe genau zu verstehen. Trendanalysen beginnen mit der Identifikation relevanter Themen aus der Branche und ermöglichen eine präzise Ausrichtung der Inhalte.

Auf dieser Basis lässt sich im Einklang mit der Kommunikationsstrategie eine Content-Strategie entwickeln. Diese definiert Themen und Formate wie LinkedIn-Artikel, Videos oder Blogbeiträge und deren Kanäle zur Verbreitung der Inhalte. Regelmäßige und relevante Inhalte sorgen für maximale Sichtbarkeit und steigern die mentale Verfügbarkeit. Tools zur Content-Planung und -Veröffentlichung wie Hootsuite ermöglichen eine strategische Steuerung der Inhalte. Nur wer durch herausragenden Content auffällt, hebt sich von der Masse ab und gewinnt kontinuierlich MQLs.

2. Verbreitung des Contents über organische Kanäle

Nachdem hochwertiger Content erstellt wurde, folgt der nächste Schritt: die organische Verbreitung über relevante Plattformen wie LinkedIn. Diese organische Verbreitung beruht auf eigener Reichweite und Aktivitäten. Social-Media-Management-Tools wie Hootsuite unterstützen bei der Planung, Erstellung und Veröffentlichung von Inhalten. Mit Hootsuite können Beiträge zeitlich geplant, gezielt gesteuert und Interaktionen überwacht werden. Buffer und Sprout-Social bieten ähnliche Funktionen, einschließlich Analysen zur Reichweite und zum Engagement. Ein Tool wie LinkedIn Analytics als natives Werkzeug überwacht die Performance organischer Beiträge und gibt Einblicke in Nutzerverhalten und Engagement. Diese Tools ermöglichen ein gezieltes Community-Management, das durch Interaktionen langfristige Beziehungen zu Kunden und Interessenten aufbaut. Mitarbeiter als Markenbotschafter spielen dabei eine besondere Rolle. Tools wie Sociabble oder Bambu fördern Employee-Advocacy, indem sie Mitarbeiter dazu motivieren, organischen Content über ihre eigenen Netzwerke zu teilen. Dies verstärkt die Reichweite und verleiht der Marke Authentizität.

3. Verbreitung des Contents durch Paid-Strategien auf LinkedIn

Ergänzend zur organischen Verbreitung folgt die gezielte Ausspielung von Content über Bezahlstrategien auf LinkedIn wie zum Beispiel LinkedIn Ads (Pohl, 2023). Bezahlte Kampagnen erhöhen massiv die mentale Verfügbarkeit und machen Inhalte gezielt für spezifische Zielgruppen zugänglich. So wird die mentale Verfügbarkeit gestärkt und die Marke auch bei Gruppen präsent, die bisher keine Berührungspunkte mit dem Unternehmen hatten. Der LinkedIn-Campaign-Manager ist speziell für die Erstellung und Verwaltung von bezahlten LinkedIn-Werbekampagnen konzipiert. Er ermöglicht ein Targeting nach verschiedenen Kriterien wie Standort, Branche, Berufserfahrung oder spezifischen Interessen. Inhalte erreichen exakt die gewünschte Zielgruppe.

Sogenannte „Bid-Strategien“ oder „Gebotsstrategien“ ermitteln automatisch den aktuellen Preis für eine Anzeige innerhalb einer Werbekampagne. Bid-Strategien optimieren automatisch das Budget einer Kampagne, um den bestmöglichen Return on Investment (ROI) zu erzielen. Es gibt verschiedene Arten von Bid-Strategien. Beim manuellen Bieten legt der Werbetreibende den Preis selbst fest. Das bietet maximale Kontrolle, erfordert jedoch kontinuierliche Überwachung und Anpassungen. Beim automatisierten Bieten übernimmt LinkedIn Ads die Optimierung des Gebots auf Basis von Performance-Daten. Die Plattform passt die Gebote dynamisch an und erzielt die besten Ergebnisse basierend auf den Kampagnenzielen. Durch den gezielten Einsatz von Paid-Strategien in Kombination mit MA-Tools lässt sich die Reichweite stark erweitern. Die Automatisierung optimiert Prozesse, spart Ressourcen und erhöht die Qualität sowie die Relevanz der Ansprache an potenzielle Kunden.

4. Einführung eines Lead-Capture-Systems

Nachdem Inhalte sowohl organisch als auch durch bezahlte Strategien verbreitet wurden, besteht der nächste Schritt darin, Besucher in Leads zu konvertieren. Lead-Capture-Systeme maximieren die Interaktion mit potenziellen Kunden und erfassen deren Kontaktinformationen. Zentral dabei sind eigene Landingpages oder LinkedIn-Lead-Gen-Formulare. Letzteres sind eine Alternative. Sie erlauben die automatische Erfassung von Lead-Daten direkt über LinkedIn. Diese Methode vereinfacht die Datenerfassung, da Nutzer ihre LinkedIn-Profildaten schnell und bequem übermitteln können. Im Vergleich zu eigenen Landingpages sind die Gestaltungsmöglichkeiten jedoch eingeschränkter. Formulare zur Lead-Erfassung sollten generell barrierefrei sein und möglichst wenige Eingabefelder enthalten. Zu viele Felder wirken abschreckend und fördern Abbrüche. Tools wie Typeform, HubSpot Forms oder Gravity Forms für WordPress bieten verschiedene Möglichkeiten, um Formulare zu optimieren und Kunden-

daten effizient zu erfassen. Lösungen wie HubSpot, Pardot oder Marketo integrieren nahtlos Lead-Capture-Mechanismen und ermöglichen umfassende Datenerfassung, Qualifizierung und Nachverfolgung der Leads.

5. Qualifizierung der Leads von MQL zu SQL

Scoring-Systeme qualifizieren Marketing-Qualified-Leads weiter zu Sales-Qualified-Leads SQL (Clarc, 2024). Es sollen nur hoch qualifizierte Leads an den Vertrieb übergeben werden. Diese Systeme bewerten Leads anhand bestimmter Kriterien. Sie erkennen ihren Reifegrad, also wie kaufbereit der Lead ist. MQLs haben Interesse an einem Produkt oder einer Dienstleistung gezeigt. Für SQLs müssen sie ein höheres Engagement und eine klare Kaufabsicht aufweisen. Das geschieht über Scoring-Modelle, die jedem Lead basierend auf Verhalten und Eigenschaften ein Score zuweisen.

Typische Faktoren sind demografische Daten, Interaktionsverhalten wie besuchte Seiten auf der Website, geladene Whitepapers, Teilnahme an Webinaren und das Engagement-Level. Damit ist die Intensität der Interaktionen mit dem Unternehmen gemeint. Ab einer definierten Punktzahl übernimmt der Vertrieb den SQL. Das System löst automatisch Benachrichtigungen aus und stellt detaillierte Informationen bereit. Durch diesen Prozess konzentriert sich der Vertrieb auf potenzielle Kunden mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit, während das Marketing weiterhin die Betreuung und Entwicklung der MQLs verfolgt. HubSpot, Marketo oder Salesforce sind dazu in der Lage.

6. Integration in CRM- und ERP-Systeme

Die erfassten Leads werden automatisch als Marketing Qualified Leads (MQL) in CRM- und ERP-Systeme integriert. Automatisierte Prozesse verarbeiten die Daten zentral weiter. Nach dem Erfassen durch Lead-Capture-Systeme folgt ihre nahtlose Integration in CRM und ERP-Systeme. Das geschieht via Schnittstellen oder anderen Integrationslösungen. Eine solche Automatisierung spart nicht nur Ressourcen, sie verhindert auch Datenverluste oder Fehler, die bei manuellen Eingaben entstehen. Alle relevanten Informationen wie Name, Kontaktdaten, Interaktionshistorie, Interessen oder die Quelle des Leads finden sich an einem Ort. Die Teams greifen jederzeit auf aktuelle und konsistente Daten zu. Nach der Übertragung der Leads in das CRM erfolgt eine Bewertung der Leads basierend auf festgelegten Kriterien wie Interaktionsverhalten, Branche, Kaufbereitschaft etc. CRM-Systeme wie Salesforce, HubSpot CRM oder Microsoft Dynamics 365 qualifizieren Leads automatisch in MQL oder SQL. Letztere sind nun bereit zur Übergabe an den Vertrieb. In einigen Fällen erfolgt die Integration der Leads auch in ERP-Systeme, insbesondere wenn es um die

Abbildung von Geschäftsprozessen, Bestellungen oder Kundendaten geht. ERP-Systeme wie SAP, Oracle oder Microsoft Dynamics 365 bieten umfassende Funktionen zur Abbildung von Geschäftsprozessen. Sie verknüpfen Marketing-, Vertriebs- und Produktionsprozesse miteinander. Es entsteht ein nahtloser Informationsfluss durch das gesamte Unternehmen. Automatisierte Benachrichtigungen informieren den Vertrieb über neue qualifizierte Leads. Workflows nehmen diese gezielt auf und verarbeiten sie weiter zu individualisierten Kampagnen. Die automatisierte Integration vermeidet doppelte oder fehlerhafte Datensätze. Sie stellt sicher, dass alle Teams mit den gleichen Informationen arbeiten. Sie achten auch auf die personalisierte Ansprache, weil das für erfolgreiche Konversionen elementar wichtig ist. Diese Integration in CRM- und ERP-Systeme bildet nun das Rückgrat von Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Die automatisierten Prozesse machen den gesamten Ablauf schneller, fehlerfreier und skalierbarer.

7. Lead-Nurturing-Prozesse

Marketing-Automation-Tools erstellen automatisierte Kampagnen in festgelegten Intervallen (ORACLE). Die Kommunikation ist an das Verhalten und die Bedürfnisse der Leads angepasst. Die Kunden erhalten E-Mails mit Informationen zum Beispiel zu Produkten, Anwendungsfällen oder Success-Stories. Sie basieren auf Interaktionen wie den Besuch bestimmter Seiten, dem Herunterladen von Materialien oder der Teilnahme an Webinaren. Das vertieft Interesse und baut Vertrauen auf. Neben E-Mails sind auch andere Kanäle in den Lead-Nurturing-Prozess integriert. Das sind etwa personalisierte Anzeigen auf LinkedIn, InMails oder organische Social-Media-Posts. Diese Multi-Channel-Strategie spricht den Interessenten auf verschiedenen Wegen an und erhöht die Konversion. SQLs werden mit konkreten Angeboten, Fallstudien oder persönlichen Beratungsterminen angesprochen, während MQLs allgemeine Informationsinhalte erhalten. Die Performance dieser Lead-Nurturing-Kampagnen wird kontinuierlich überwacht und analysiert. Systeme zur Performance-Analyse überwachen KPIs zur Content-Performance und Konversionsraten.

8. Datenmanagement und Hygiene

Die Überprüfung und Pflege der Datenqualität sorgen für aktuelle, konsistente und rechtlich konforme Daten. Die automatisierte Datenvalidierung in modernen CRM- und ERP-Systemen prüfen Eingaben wie E-Mail-Adressen und Telefonnummern. „Data-Cleansing“ erkennt fehlerhafte oder redundante Daten (Niehoerster, 2024). Es gleicht Daten automatisch mit externen Quellen ab. Integrierte „Data Governance-Richtlinien“ stellen sicher, dass sie datenschutzkonform gemäß der DSGVO sind. Die

„Datenanreicherung“ ergänzt bestehende Profile mit zusätzlichen Informationen. Regelmäßige Audits und Monitoring überwachen die Datenqualität, während Warnsysteme auf Probleme hinweisen. Schließlich muss die „Rechtskonformität“ sichergestellt sein. Das gewährleistet die Verwaltung von personenbezogenen Daten nur mit der notwendigen Zustimmung.

Marketing-Automation kann eine wertvolle Ressource zur Effizienzsteigerung und Skalierung von Marketingmaßnahmen sein – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen. Mittelständische Unternehmen im industriellen B2B müssen sich jedoch der Herausforderungen bewusst sein und die Einführung sorgfältig planen. Ohne eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie, ohne solide Datenbasis, ohne strukturiertes Content-Marketing und ohne die enge Verzahnung von Vertrieb, Marketing und IT bleibt das Potenzial von Marketing-Automation unausgeschöpft und kostet mehr, als es bringt.

Marketing-Automation optimiert Abläufe, spart Ressourcen und verbindet Abteilungen. Aber sie bleibt starr. Sie folgt Regeln, die Menschen vorgeben. Die nächste Stufe der Automatisierung bricht diese Grenzen auf. Künstliche Intelligenz lernt, denkt voraus und erkennt Zusammenhänge, die dem Menschen verborgen bleiben. Sie macht aus Daten Wissen, aus Prozessen kreative Lösungen. Während Marketing-Automation abarbeitet, entfaltet KI das volle Potenzial. Sie verändert nicht nur die Art, wie Marketing funktioniert – sie verändert das Marketing selbst. Und das ist keineswegs Science Fiction, es ist schon heute gelebte Realität.

Kapitel 5

Wirkungsmarketing mit künstlicher Intelligenz

„Ich bin in vielerlei Hinsicht überlegen, Sir, aber ich würde es gerne aufgeben, um menschlich zu sein.“

Commander Data

Künstliche Intelligenz im Marketing

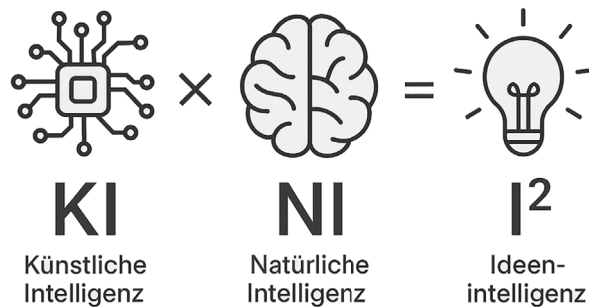
Die künstliche Intelligenz ist gekommen, um zu bleiben. Die Zukunft des Marketings ist die KI. Was einst Science-Fiction war, ist nun Realität. Dieses Kapitel zeigt die Reise der KI von ihren Anfängen bis hin zu den spezifischen Anwendungen, die das Marketing revolutionieren, aber sicher nicht ersetzen. Es erklärt, wie KI die Kreativität und alle Prozesse und im Marketing auf ein neues Niveau heben, wie man sie einsetzen kann, um eine Qualitätsmarke aufzubauen. Und vermutlich ist bis zur Drucklegung dieses Buches alles längst wieder überholt.

Dieses Kapitel zeigt die Reise der KI von ihren Anfängen bis hin zu den spezifischen Anwendungen, die das Marketing bis heute (2025) revolutionieren. Es erklärt, wie diskriminative und generative KI nicht nur die Automatisierung, sondern auch die Kreativität im Marketing auf ein neues Niveau heben. KI ist nicht nur ein technologisches Werkzeug, sondern ein strategischer Vorteil, der Unternehmen dabei unterstützt, in einem fragmentierten und wettbewerbsintensiven Marktumfeld erfolgreich zu agieren.

KI boostet Geschwindigkeit, Präzision und Kreativität. Von datenbasierten Analysen bis hin zur Entwicklung personalisierter und kreativer Kampagnen bietet sie Möglichkeiten, die vor wenigen Jahren noch undenkbar waren. Die Fähigkeit von KI, Daten zu analysieren, Muster zu erkennen und darauf basierend Maßnahmen abzuleiten, revolutioniert die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Zielgruppen kommunizieren. Ferner ermöglicht sie durch Automatisierung und kreative Unterstützung die Entlastung von Marketing-Teams. Aber sie kann sie niemals ersetzen, so wie KI auch Künstler nie ersetzen kann.

Sobald KI Kunst erzeugt, ist sie keine mehr. Emotionen lassen sich nicht synthetisieren. Commander Data verstand nie, warum Menschen lachen, weinen oder lieben. Ebenso wenig versteht KI, warum der eine Slogan Gänsehaut auslöst und der andere nicht oder ein Plakat den Nerv trifft, und das andere nicht. Darum reine KI-Kommunikation niemals menschlich sein. Die Zukunft gehört denen, die Digitalisierung und KI

mit natürlicher Intelligenz (NI) verbinden. Und das Spiel mit Archetypen, Bildern und Bedeutung beherrschen. Die Idee, Werbung vollständig zu automatisieren, mag technisch faszinieren, scheitert aber an der menschlichen Wirklichkeit. Menschen kaufen nicht nur rational – sie entscheiden mit dem Bauch. Sie lieben Marken, die Geschichten erzählen. Sie folgen Bildern, die bewegen. KI hilft Muster zu erkennen, Headlines zu testen, Formate zu skalieren. Aber sie ersetzt nie das tiefe Verständnis für kulturelle Codes, Archetypen, Timing, Tonalität. Hier die passende Formel:



Copyright: Georg Halfar

- **KI** steht für die technologischen Fähigkeiten, Daten zu analysieren, Muster zu erkennen und Vorhersagen zu treffen.
- **NI** symbolisiert die menschliche Fähigkeit zu Kreativität, strategischem Denken und emotionaler Intelligenz.
- **I²** steht für eine potenzierte Form von Intelligenz, eine Art „intelligente Synergie“ oder „Superintelligenz“, die weit über die Summe der Einzelteile hinausgeht.

Kreative Lösungsansätze:

KI verarbeitet Millionen von Datenpunkten in Sekunden, aber nur der Mensch stellt die richtigen Fragen und entwickelt kreative Strategien. Dadurch entsteht eine neuartige Innovationskraft, die unsere Zivilisation bald mit Warp-Drive durch das Universum reisen lässt oder die Frage nach dem Sinn des Lebens ausrechnet (42?).

Effizienz und Wirkung:

Routineaufgaben und datenbasierte Analysen werden durch KI beschleunigt, während sich NI neuen Horizonten zuwenden kann. Das lässt geistige Kapazitäten frei und Multipliziert die Performance des menschlichen Geistes (sofern er einen hat).

Marktdominanz durch multiplizierte Intelligenz

Diese Ansätze zeigen, wie Unternehmen mit künstlicher Intelligenz datenbasierte Entscheidungen optimieren, kreative Kampagnen entwickeln, Prozesse vereinfachen, Fachkräftemangel ausgleichen und das Kundenerlebnis verbessern.

Der Schlüssel liegt in der richtigen Kombination von diskriminativer und generativer KI, einer Symbiose, die es ermöglicht, Wirkungsmarketing effizient zu gestalten. KI automatisiert wiederkehrende Aufgaben, liefert datenbasierte Analysen und verbessert dramatisch die Qualität von Inhalten. Doch Wirkungsmarketing ist und bleibt eine menschliche Kunst, die von KI niemals zu ersetzen ist, weil es immer um menschliche Emotionen gehen muss. Das ist das Wesen von Wirkungsmarketing.

Künstliche Intelligenz revolutioniert Marketing, HR und Services

Drei zentrale Bereiche in einem Unternehmen profitieren besonders: Marketing, Human Ressourcen (HR) und Kundenservice.

Marketing	HR	Service
Strategie-Entwicklung	Automatisierung von HR-Prozessen	Automatisierung von Service Prozessen
Ideen-Entwicklung	Personalisierter Schriftverkehr	Unterstützung Customer Service z. B. mit Chatbots
Generierung und Optimierung von Texten und Bildern	Erstellung und Analyse von Kandidaten Profile	Erstellung von Dokumenten und Beschreibungen
Analysen und Optimierung von CRM-Daten	Erstellung von Stellenanzeigen	Zusammenfassung und Analyse von Informationen
SEO & SEA	Wissenssicherung von Mitarbeitern	Abwanderungsanalysen (Churn-Analyse)

Der Einsatz von KI im Marketing

Der zentrale Aspekt im Wirkungsmarketing ist die Strategie. Das ist etwas, das im Pseudomarketing des industriellen B2Bs kaum noch existiert. Darum bedeutet KI einen enormen Fortschritt für das industrielle Marketing. KI entwickelt integrierte Kommunikationsstrategien, die Offline- und Online-Medien gezielt verknüpfen, um eine Qualitätsmarke konsistent und wirkungsvoll zu positionieren. Sie dient dabei als Sparringspartner und generiert Vorschläge für neue Ansätze. Durch ihren Einsatz lassen sich Ideen gezielt auf die Unternehmensstrategie ausrichten. KI erstellt, bearbeitet und optimiert Texte für Out- und Inbound-Marketing. Dadurch sparen Unternehmen nicht nur Zeit, sondern stellen eine konsistente Markenkommunikation sicher. KI liefert Informationen, erkennt Trends und liefert fundierte Empfehlungen. Das erleichtert die strategische Planung und hilft, Marketingmaßnahmen gezielt zu optimieren. Global agierende Unternehmen profitieren von automatisierten Übersetzungen. KI übersetzt in verschiedene Sprachen und berücksichtigt kulturelle Besonderheiten. Sie unterstützt auch in technischen Bereichen, insbesondere bei der Automatisierung von Marketingprozessen. Von der Generierung von Codes für Webanwendungen bis hin zur Optimierung von Daten, denn fundierte Marketingentscheidungen basieren stets auf umfassenden Datenanalysen. KI sammelt, strukturiert und wertet Informationen aus verschiedenen Quellen. Das erleichtert nicht nur die Marktbeobachtung, sondern identifiziert sogar Chancen und Risiken.



Diskriminative KI im Wirkungsmarketing

„Diskriminativ“ bedeutet trennend. Der Begriff stammt vom lateinischen *discriminare* („unterscheiden“) ab. Er beschreibt die Fähigkeit, Unterschiede zu erkennen und zwischen Kategorien oder Optionen zu trennen. Diskriminative KI analysiert und klassifiziert Daten und trifft Vorhersagen. Sie erkennt Muster und teilt diese in definierte Kategorien wie beispielsweise „wird ein Kunde kaufen“ oder „ist diese E-Mail Spam.“ Diskriminative KI kommt zum Einsatz, wo datenbasierte Entscheidungen gefragt sind. Im Marketing zeigt sie ihre Stärken bei der Kundensegmentierung, der Bewertung von Leads und der Identifikation von Abwanderungsrisiken. Diese präzisen Analysen bilden die Grundlage für zielgerich-

tete Kampagnen und helfen Unternehmen, Ressourcen effizient einzusetzen. Diskriminative KI ergänzt die Marketing-Automation und schießt sie in einen sehr viel höheren Orbit. Marketing-Automation benötigt möglichst große Datensätze. Aber diese müssen auch über eine gewisse Qualität verfügen. Das ist der erste Schritt, bei dem diskriminative KI zum Einsatz kommt. Eine manuelle Datenbereinigung ist zeitaufwendig und fehleranfällig.

KI-gestützte Tools analysieren und optimieren das CRM. Sie sorgen für die Einhaltung der DSGVO. Leichen in CRM-Systemen sind im Mittelstand weitverbreitet. Diese Datensätze sind veraltet, inaktiv oder nicht mehr relevant. KI prüft die Einwilligung und entfernt Daten, die eine festgelegte Speicherfrist überschritten haben. Sie anonymisiert sensible Informationen, wenn sie nicht mehr benötigt werden. Zudem erstellt sie Audit-Berichte, die alle Zugriffe, Änderungen und Löschungen dokumentieren. KI analysiert Kundendaten, organisiert Produkte, Preise und alle rechtlichen Aspekte. Diskriminative KI nimmt diese Datensätze in sein Gedächtnis auf und kommuniziert mit generativer KI mit Kunden, solange diese Kommunikation standardisiert ist.

Die Churn-Analyse

Eine weitere wichtige Anwendung ist die Churn-Analyse, auch Abwanderungsanalyse genannt. Sie identifiziert Kunden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen verlassen werden. Der Begriff „Churn“ bezeichnet die Abwanderung von Kunden, Abonnenten oder Nutzern, die möglicherweise ihre Geschäftsbeziehung beenden oder keine Produkte und Dienstleistungen mehr in Anspruch nehmen. Unternehmen ergreifen dagegen proaktiv Maßnahmen. Auch im Lead-Scoring entfaltet diskriminative KI ihr Potenzial, indem sie Leads nach ihrer Abschlusswahrscheinlichkeit bewertet. Marketing- und Vertriebssteams konzentrieren sich somit effizienter auf vielversprechende Kontakte und Ressourcen. Ferner ermöglicht die KI personalisierte Produktempfehlungen basierend auf Kaufverhalten und Interaktionen.

Das steigert die Relevanz der Angebote, aktiviert frühzeitig den Service und fördert somit die Kundenbindung. KI analysiert Kundenbewertungen, Social-Media-Beiträge und identifiziert positive oder negative Kommentare. Unternehmen reagieren schneller auf Kundenfeedbacks. Schließlich hilft diskriminative KI auch bei der Betrugserkennung im Onlinemarketing, indem sie auffällige Muster in Klick- oder Transaktionsdaten erkennt und betrügerische Aktivitäten filtert. Durch ihre Fähigkeit, Daten präzise zu analysieren, liefert diskriminative KI den Unternehmen die Grundlage für datenbasierte Entscheidungen. Sie hilft, Kampagnen zu optimieren,

Ressourcen gezielt einzusetzen und die Kundenansprache relevanter zu gestalten. Mit ihrer Effizienz und Präzision ist diskriminative KI ein unverzichtbares Werkzeug im modernen Marketing. Die Integration von KI in ein CRM-System erfolgt über APIs (Application Programming Interfaces), die den Datenaustausch zwischen verschiedenen Plattformen ermöglichen. E-Mail-Server synchronisieren CRM-Daten mit eingehenden E-Mails, um neue oder veraltete Kontakte zu identifizieren. Automatisierungsplattformen wie Zapier oder Make verbinden CRM, KI und Datenbanken. So lassen sich personalisierte Kampagnen mit großer Wirkung erstellen.

Generative KI im Wirkungsmarketing

Generative KI geht noch einen großen Schritt weiter. Sie generiert eigenständig Inhalte, sei es in Form von Texten, Bildern, Videos oder sogar Musik. Ihre Fähigkeit, kreative Prozesse zu simulieren, hat die Art und Weise, wie Inhalte produziert werden, revolutioniert. Marketing nutzt generative KI und erstellt personalisierte Werbetexte, passende Visuals oder individuell wirkende Social-Media-Beiträge. Sie ermöglicht eine schnelle und skalierbare Produktion von Inhalten, die individuell auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind.

Large Language Models (LLMs) generieren, verstehen, modifizieren Texte und reagieren auf Texte. Diese Modelle basieren auf Deep Learning und lernen aus enormen Textdatensätzen, um Sprachmuster zu erkennen und Zusammenhänge zu verstehen. LLMs berechnen Wahrscheinlichkeiten zur Fortsetzung von Texten. Trotz ihrer beeindruckenden Fähigkeiten sind LLMs keine denkenden Systeme. Wenn sie komplexe Inhalte generieren, fehlt ihnen das Verständnis für den Kontext. Sie erkennen lediglich Muster in Daten und berechnen die wahrscheinlichsten Ergebnisse auf Basis der Trainingsdaten. Im Grunde sind sie Maschinen zur Vorhersage. Sie haben weder eigene Gedanken noch ein tiefes Verständnis. Die Abhängigkeit von Trainingsdaten zeigt die Grenzen von LLMs auf. Sind diese Daten fehlerhaft, ist auch ihre Vorhersage fehlerhaft. Man spricht dann von einem „Bias“, also einer Verzerrung. LLMs können diesen Bias verstärken. Darum liefern sie gelegentlich unlogische oder inhaltlich falsche Antworten. Darum ist die Arbeit mit KI mit Vorsicht verbunden und erfordert Filterung und Kontrolle der Daten. Zudem ist ihr Energieverbrauch enorm hoch und wirft sowohl ökologische als auch ökonomische Fragen auf.

Historische Meilensteine

Mit dem bahnbrechenden Modell: BERT (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) von Google begann 2018 die Entwicklung von LLMs. BERT konnte

als erstes Modell Wörter im Kontext interpretieren. GPT 3 von OpenAI machte im Jahr 2020 generative KI populär und rief weltweit großes Interesse hervor. Im Jahr 2021 legten andere Anbieter nach: Nvidia und Microsoft veröffentlichten Megatron-Turing (MT-NLG), ein leistungsfähiges Modell für fortgeschrittene Sprachverarbeitung. Gleichzeitig fokussierte sich Google mit LaMDA (Language Model for Dialogue Applications) auf dialogorientierte Anwendungen, die menschenähnliche Gespräche ermöglichen sollten. 2022 setzte sich die rasante Entwicklung weiter fort. Google führte mit PaLM (Pathways Language Model) ein Modell ein, das komplexe Zusammenhänge noch besser versteht, während BigScience mit BLOOM ein mehrsprachiges, jedoch kleiner skaliertes Modell veröffentlichte. Gleichzeitig sorgte OpenAI mit ChatGPT 3.5 für großes Aufsehen. Das Jahr 2023 brachte weitere Fortschritte: OpenAI stellte GPT 4.0 vor, ein funktional fortgeschrittenes Modell. Dessen technische Parameter sind jedoch nicht öffentlich bekannt. Meta präsentierte mit LLaMA (Large Language Model Meta AI) ein Modell für Wissenschaft und Forschung. Die Stanford University entwickelte mit Alpaca eine Variante von LLaMA, die auf Forschung und Datenanalyse spezialisiert ist. LLMs lernen keine spezifischen Inhalte, sondern erkennen und nutzen Muster sowie Sprachstrukturen.

Das Anwendungsspektrum von LLaMA umfasst:

Textgenerierung

Erstellung von Inhalten für verschiedene Zwecke wie Marketing, Kommunikation oder kreative Arbeiten.

Übersetzungen

Automatische Übersetzung zwischen Sprachen mit hoher Präzision.

Code-Erstellung

Unterstützt bei der Programmierung durch Generierung oder Verbesserung

Zusammenfassungen

Automatische Erstellung prägnanter Zusammenfassungen komplexer Texte.

Die vielseitigen Anwendungen gehen jedoch mit einigen Herausforderungen einher. Die Modelle erfordern enorme Rechenressourcen und verursachen damit einen sehr hohen Energieverbrauch. Das wirft Umweltfragen auf. Die Abhängigkeit von großen, oft unkontrollierten Datensätzen führt dazu, dass LLaMA vorhandene Vorurteile reproduzieren können. Zudem fehlt ihnen ein tiefes Kontextverständnis, wodurch sie gelegentlich ungenaue oder falsche Ergebnisse liefern. Diese Einschränkungen machen eine verantwortungsvolle Nutzung und kontinuierliche Verbesserung der Model-

le erforderlich. Large Language Models revolutionieren die Art und Weise, wie Texte verarbeitet und generiert werden. Ihre Fähigkeit, riesige Datenmengen zu analysieren und daraus nützliche Anwendungen abzuleiten, macht sie nun zu unverzichtbaren Werkzeugen in der modernen Technologie- und Forschungslandschaft. Dennoch erfordern sie eine durchdachte und verantwortungsvolle Anwendung, insbesondere in Bezug auf Bias, Energieverbrauch und Kontextverständnis. Als Vorhersagemaschinen bleiben sie zentrale Akteure in der Entwicklung von generativer KI und prägen die Zukunft der Textverarbeitung.

Generative KI-Modelle wie DALL-E, Midjourney, ChatGPT, Perplexity, Gemini uvm. sind jetzt unverzichtbare Werkzeuge im Marketingalltag. Aus ursprünglich spezialisierten Systemen sind universell einsetzbare Technologien geworden. DALL-E und Midjourney erstellen über Texteingaben individuelle Visuals, die genau auf die Markenbotschaft abgestimmt sind. Das Modell „versteht“ was in der Textbeschreibung steht und integriert diese Informationen in die generierten Bilder. So lassen sich ansprechende Visuals erstellen, die sich durch hohe Relevanz und Kreativität auszeichnen.

Das Verständnis generativer KI-Modelle unterscheidet sich grundlegend von klassischer Programmierung. Während in der traditionellen Softwareentwicklung Bedingungen und Anweisungen programmiert werden müssen, lernt die generative KI aus Beispielen und kann anschließend neue Inhalte erstellen. Content wird schnell und effizient generiert, sei es für Social-Media-Posts, Blogartikel oder sogar komplette Werbekampagnen, aber auch bei der Erstellung von Produktbeschreibungen, E-Mail-Kampagnen oder personalisierten Kundenansprachen. Durch das Verstehen und Verarbeiten von Mustern im Text bleibt der generierte Inhalt konsistent und sinnvoll. Ersetzt generative KI nun alles im Marketing? Nein, die bekannten Wirkweisen auf den Menschen und seine irrationalen psychologischen Muster, erforscht mit den Mitteln des traditionellen Marketings, kann KI niemals ersetzen. Commander Data litt sehr darunter. Die Qualität von Texten und Bildern und ihre Wirkung auf die menschliche Psyche muss der Mensch aus seiner individuellen Erfahrung heraus überwachen und optimieren. Klassische Programmierung bleibt weiterhin relevant, etwa für datenbasierte Prognosen oder spezifische Analysen. Generative KI ergänzt jedoch diese Prozesse und bringt zusätzliche Flexibilität und Kreativität. Marketing-Experten steigern die Effizienz und verbessern die Qualität ihrer Inhalte und heben so Kampagnen auf ein neues Niveau.

Die Schritte von ChatGPT 3.5. zu 4.5.

Das GPT-4-Modell steht aktuell nur Nutzern des Plus-Abos zur Verfügung. Es liefert präzisere und hochwertigere Ergebnisse im Vergleich zu GPT 3.5. Allerdings hängt die Qualität der Ergebnisse stark von der jeweiligen Aufgabe ab. In vielen Bereichen schneidet GPT 3.5 genauso gut ab wie das neue Modell. Die Stärken von GPT 4.0 zeigen sich jedoch deutlich bei komplexen Aufgaben. Es agiert zuverlässiger, kreativer und verarbeitet komplexe Anweisungen deutlich besser. Wer den Chat nur für einfache Aufgaben nutzt, bemerkt wenig Unterschiede. Bei anspruchsvolleren Anwendungen ist GPT 4.0 überlegen. Der Zeitvorteil ist eher subjektiv und fällt in der Praxis meist gering aus. Dennoch könnte er bei intensiver Nutzung in bestimmten Fällen von Vorteil sein. Ein weiterer Vorteil des Plus-Abos ist der Zugang zu weiteren Funktionen und technischen Verbesserungen. Mit GPT-4.5 rückt die KI ein Stück näher an menschliches Denken heran. Antworten kommen schneller. Zusammenhänge erfasst das Modell tiefer. Sprache wirkt natürlicher, Ideen entstehen kreativer. Komplexe Aufgaben verarbeitet nun GPT-4.5 noch präziser und konsistenter als 4.0. Die Fehlerquoten sinken weiter während die Detailtreue steigt. Besonders bei längeren Dialogen zeigt sich der Fortschritt: 4.5. hält den roten Faden besser und antwortet kontextbewusster. Auch kleine Optimierungen im Tempo und in der Belastbarkeit machen sich bemerkbar. Im Alltag wächst der Unterschied schrittweise – spürbar, wenn man anspruchsvolle Aufgaben stellt.

Beispiele sind:

- **die Nutzung von Plug-ins,**
- **die Option, auf das Internet zuzugreifen,**
- **und die Funktion „Advanced Data Analysis.“**

Die Ähnlichkeit zwischen KI und neuronalen Netzwerken des Menschen

Modelle wie ChatGPT basieren auf künstlichen neuronalen Netzen, die in ihrer Funktionsweise den Neuronen im menschlichen Gehirn nachempfunden sind. Diese Netze erkennen Muster, kombinieren Informationen, lösen Probleme – ähnlich den kognitiven Prozesse beim Menschen. Verblüffend ist die Fähigkeit, Verknüpfungen herzustellen, die nicht aus Trainingsdaten abzuleiten sind. Das erinnert an die Art und Weise, wie das menschliche Gehirn in kreativen Momenten neue Verbindungen herstellt.

In seinem Buch „Marke und Gedächtnis“ beschreibt Peter Petermann, wie neuronale Verbindungen im Hippocampus und Langzeitgedächtnis entstehen und sich verfestigen. Der Hippocampus spielt eine Schlüsselrolle bei der Verknüpfung neuer Informationen mit bestehenden Erfahrungen. Durch Wiederholung, Emotion und Bedeutung

werden diese Verknüpfungen gestärkt, sodass sie langfristig mental verfügbar bleiben. Genau diese Prozesse machen es dem Menschen möglich, neue Ideen zu entwickeln und Kreativität zu entfalten. Die Funktionsweise der künstlichen neuronalen Netze orientiert sich an diesen biologischen Prozessen.

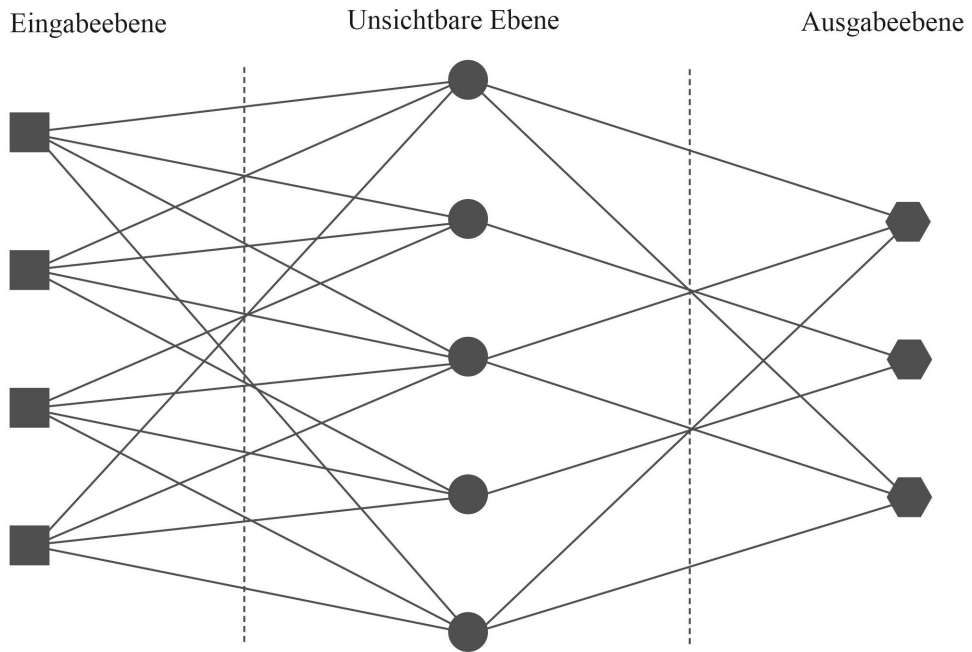
Ähnlich wie der Hippocampus arbeitet auch eine KI durch das Erkennen von Mustern und das Kombinieren von Informationen. Allerdings fehlt ihr die emotionale Komponente, die im menschlichen Gehirn eine zentrale Rolle spielt. Während beim Menschen emotionale und persönliche Relevanz die Stärke und Langlebigkeit neuronaler Verbindungen bestimmt, basiert die „Kreativität“ der KI rein auf mathematischen Algorithmen und Wahrscheinlichkeiten. Die Erkenntnisse aus Petermanns Buch legen nahe, dass Markenbotschaften durch emotionale und bedeutungsvolle Reize die gleichen Mechanismen im Gehirn aktivieren wie kreative Prozesse.

Hier liegt eine interessante Parallele zur KI

Obwohl KI keine Emotionen hat, kann sie durch das Verknüpfen von Informationen emotionale Botschaften simulieren, die aber beim Menschen ähnliche emotionale Gedächtnisprozesse auslösen. Das bedeutet: KI kann in der Markenkommunikation Botschaften so gestalten, dass sie die neuronalen Verknüpfungen des Zielpublikums stärken – immer vorausgesetzt, dass die Botschaften emotional und relevant bleiben.

Die verblüffende Ähnlichkeit zwischen künstlichen Netzen, im Web 3.0 und der KI und dem menschlichen Gehirn zeigt sich in der Fähigkeit intelligenter Systeme, Informationen zu verknüpfen und Muster zu erkennen. Während KI dies rein datenbasiert tut, fügt der Mensch Emotionen und Erfahrungen hinzu, die Verknüpfungen vertiefen. In der Markenkommunikation können die Prinzipien, die Petermann beschreibt, auch auf KI-gestützte Prozesse angewandt werden, um emotionale und lang anhaltende Verbindungen im Gedächtnis der Zielgruppen zu schaffen.

Auf den ersten Blick wirken Gehirn, Web 3.0 und große Sprachmodelle wie getrennte Welten. Auf den zweiten Blick zeigen sich die Ähnlichkeiten. Neuronale Netze im Gehirn, dezentrale Netzwerke im Web 3.0 und die Struktur von LLMs folgen einem Prinzip: Verknüpfung von Wissen durch Milliarden kleiner Einheiten. Wissen entsteht nicht durch einzelne Punkte, sondern durch ihre Verbindung. Erst die Netze machen Denken, Suchen und Verstehen möglich. Die folgende vereinfachte Grafik zeigt den Aufbau von LLMs – und verdeutlicht diese erstaunliche Parallele.



Quelle: 506.ai

Das Bild zeigt ein künstliches neuronales Netzwerk, das die Funktionsweise des maschinellen Lernens und Deep Learning veranschaulicht. Es besteht aus drei Hauptkomponenten: der Eingabeebene, der versteckten Schicht und der Ausgabebene. Auf der linken Seite repräsentieren die quadratischen Knoten die Eingabeebene, in der Eingangswerte wie Pixelwerte, numerische Daten oder andere Merkmale eines Datensatzes verarbeitet werden. Jedes dieser Eingabeneuronen ist mit allen Neuronen der nächsten Schicht verbunden. In der Mitte befindet sich die verdeckte oder „unsichtbare“ Schicht mit runden Knoten, welche die eigentliche Verarbeitung übernehmen. Hier werden die Eingangsdaten durch gewichtete Verbindungen und Aktivierungsfunktionen transformiert, wodurch das Netzwerk nicht-lineare Zusammenhänge lernen kann. Diese Schicht ist entscheidend für die Mustererkennung und kann aus mehreren Ebenen bestehen, wodurch das Netzwerk in den Bereich des Deep Learning fällt. Genau das ist der Unterschied zwischen „Maschinenlernen“ und „Deep Learning“ (PureLearning, 2022). Auf der rechten Seite befindet sich die Ausgabebene, dargestellt

durch sechseckige Knoten, die endgültige Ergebnisse liefern. Je nach Anwendung kann dies eine Klassifikation, eine Prognose oder ein Steuerungsbefehl sein, beispielsweise die Unterscheidung zwischen „Hund“ und „Katze“ in einem Bilderkennungsnetzwerk oder die Vorhersage eines Umsatztrends. Die Linien zwischen den (Neuronen) stellen Gewichtungen dar, die das Netzwerk während des Trainings anpasst. Durch Verfahren wie Backpropagation und Gradient Descent werden diese optimiert, um Fehler zu minimieren und das Modell zu verbessern. Deep Learning, eine Unterkategorie des maschinellen Lernens, nutzt mehrere versteckte Schichten, um komplexe Muster und Strukturen in Daten zu erkennen. Je tiefer das Netzwerk, desto ausgeprägter seine Fähigkeit, abstrakte Zusammenhänge zu erfassen. Zusammenfassend visualisiert das Bild den grundlegenden Mechanismus neuronaler Netzwerke: Informationen durchlaufen Schichten, werden dabei verarbeitet und in eine sinnvolle Ausgabe transformiert. Diese Struktur bildet die Grundlage für zahlreiche Anwendungen der künstlichen Intelligenz, darunter Bilderkennung, Spracherkennung und autonome Systeme.

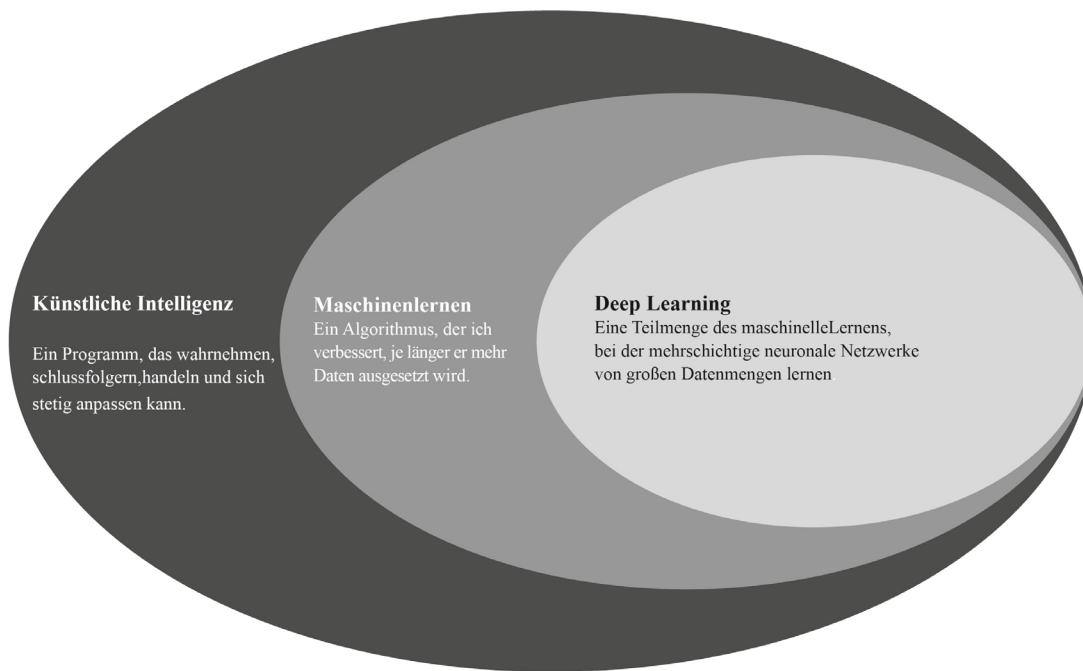
Deep Learning und neuronale Netzwerke: Die Grundlage intelligenter Systeme

Deep Learning gehört zum maschinellen Lernen und nutzt künstliche neuronale Netzwerke mit vielen Schichten, um komplexe Muster in Daten zu erkennen. Diese Netzwerke basieren auf der Funktionsweise des menschlichen Gehirns und ermöglichen es Maschinen, aus großen Datenmengen zu lernen. Maschinelles Lernen (ML) setzt auf einfachere Modelle wie Regressionsanalysen, Entscheidungsbäume oder K-Means-Clustering, um Muster zu erkennen. Deep Learning (DL) geht darüber hinaus und verwendet komplexe neuronale Netze, die besonders für anspruchsvolle Aufgaben geeignet sind (PureLearning, Deep-learning-versus-neuronale-Netzwerke, 2022).

Arten neuronaler Netzwerke im Deep Learning

- **Konvolutionale neuronale Netze (CNNs):** Diese Netzwerke nutzen Faltungsmechanismen, um Bildinformationen effizient zu verarbeiten.
- **Rekurrente neuronale Netze (RNNs):** Sie berücksichtigen die Reihenfolge von Datenpunkten und eignen sich besonders für Sprache und Zeitreihenanalysen.
- **Long Short-Term Memory Netzwerke (LSTMs):** Diese Netzwerke speichern kurze und lange Abhängigkeiten, um mit der Zeit komplexe Muster zu lernen.

Deep Learning ist rechenintensiver als klassisches maschinelles Lernen, eröffnet jedoch neue Möglichkeiten für Bilderkennung, Sprachanalyse und viele weitere KI-Anwendungen. Unternehmen und Forschung setzen zunehmend auf diese Technologie.



Quelle: 506.ai

Prompt-Engineering

Das Prompten entwickelt sich gerade zu einer neuen Disziplin, nicht nur im Marketing. Dabei handelt es sich um Fragen oder Anweisungen an die KI. ChatGPT und andere LLMs können zwar mit natürlicher Sprache umgehen, einige hilfreiche Strategien erleichtern der KI jedoch die Interpretation. Diese neue Disziplin nennt sich „Prompt-Engineering.“ Ob diese neue Disziplin zu einem nachhaltigen Beruf etabliert, bleibt abzuwarten. Denn in der nahen Zukunft wird sich das Prompten sicher schnell überleben. KI kommuniziert bald auch ohne diese Technik direkt mit uns Menschen. Wer sich im Star-Trek-Universum etwas auskennt, kann sich leicht vorstellen, wie diese nahe Zukunft aussehen wird. Commander Data begrüßt sehr herzlich von dieser Stelle. Wichtig beim Prompten ist zunächst die klare Trennung zwischen Anweisung und Inhalt. Diese Trennung muss im Prompt deutlich markiert sein. Zuerst kommt die Anweisung. Der Text, der für den Bot zur Bearbeitung vorgesehen ist – etwa für eine Zusammenfassung – muss eindeutig gekennzeichnet sein. Das erreicht man mit drei Rautensymbolen ### oder drei Anführungszeichen "" Diese Zeichen stehen am Anfang und am

Ende des Textes. So erkennt der Chatbot deutlich, wo der zu bearbeitende Abschnitt beginnt und wo er endet. Ein gut formulierter Prompt verbessert erheblich die Qualität der generierten Antworten, indem er klare Anweisungen gibt und Missverständnisse vermeidet. Er fordert die KI auf, eine Nachricht auf Basis eines gegebenen Textes zu verfassen und dabei journalistische Standards einzuhalten. Dieser Text muss mit ““Bezugstext““ für die KI erkennbar abgegrenzt sein, um Missverständnisse zu vermeiden. Jede markierte Passage entspricht einem der sechs genannten Kriterien. Ein klarer und strukturierter Prompt führt zu präziseren und relevanteren Antworten. Er reduziert Fehler, Missverständnisse und Nachbearbeitungsaufwand. Unternehmen und Content-Ersteller profitieren von dieser Methodik, indem sie gezielt hochwertige KI-generierte Inhalte erhalten.

Ein Beispiel:

Fasse den folgenden Text kurz zusammen:

““““

Hier steht der Bezugstext, der zusammengefasst werden soll

““““

Du bist ein PR-Experte. Du schreibst nach journalistischen Regeln. Du erstellst eine Presseinformation. Du beziehst dich auf den hier folgenden Text. Du wendest in der Einleitung die sechs Ws an: Wer, Was, Warum, Wann, Wo und Wie. Die Nachricht ist im Stil der Nachrichtenagentur DPA erstellt. Die Nachricht sollte möglichst kurz gehalten sein. Hier ist der Text.””””Bezugstext””””

Rolle

Zusammenhang

Restriktion

Vorlage

Tonalität

Format

Quelle 506.ai

Die sechs Kernelemente eines guten Prompts

Ein erfolgreicher Prompt enthält eine präzise Situationsbeschreibung und deckt folgende Vorgaben ab:

1. **Rolle:** Die KI erhält eine definierte Identität oder Aufgabe, z. B. als Redakteur einer Nachrichtenagentur.

2. **Zusammenhang:** Eine kurze Beschreibung der Situation hilft, die Aufgabe einzuordnen. Sie erklärt, dass eine Nachricht geschrieben werden soll.
3. **Restriktionen:** Klare Vorgaben grenzen die Antwortmöglichkeiten ein. In diesem Fall muss sich die Nachricht ausschließlich auf die Fakten des gegebenen Textes beziehen.
4. **Vorlage:** Die KI erhält eine Informationsquelle oder Vorlage, auf die sie sich beziehen soll – hier der vorgegebene Text.
5. **Tonalität:** Vorgaben zum Schreibstil stellen sicher, dass der Text zur Zielgruppe passt. Im Beispiel soll der Text im Stil der DPA (Deutsche Presse-Agentur) formuliert werden.
6. **Format:** Die gewünschte Struktur oder das Endformat der Antwort werden vorgegeben, in diesem Fall als Online-Zeitungsartikel.

Prompts mit Zusatzinformationen

Prompts sind Anweisungen an die KI. Doch wie sind sie idealerweise aufgebaut? Ein Prompt kann eine Frage, eine Aufgabe oder ein Befehl sein. Es gibt vier Grundelemente, die ein Prompt normalerweise enthält:

1. **Ein Befehl:** „Übersetze folgenden Text ...“
2. **Eine Frage:** wie „In welcher Sprache ist dieser Text geschrieben?“
3. **Input-Daten:** Mit Zusatzinfos führt die KI einen Prompt besser aus.
4. **Beispiele:** Sie helfen der KI, Prompts besser auszuführen.

Normalerweise besteht ein Prompt mindestens aus einem Befehl oder einer Frage. Wenn man einen Prompt formuliert, bieten diese vier Elemente eine gute Orientierung für präzise und gute Ergebnisse. Beispiel: Angenommen, man gibt den einfachen Befehl: „Erzähl mir einen Witz.“ Ohne Zusatzinformationen wäre das Ergebnis in etwa so: „Warum geht der Pilz ins Varieté? Weil er ein Magic Mushroom ist!“ Dieser Witz mag für Erwachsene verständlich sein, gibt aber für Kinder wenig Sinn. Um den Prompt zu verbessern, ergänzen wir ihn mit Input-Daten und geben ihm ein Beispiel. Der neue Prompt könnte lauten: „Erzähl mir einen Witz, der für Kinder leicht verständlich ist. Der Witz könnte ähnlich sein wie dieser: Warum können Geister so schlecht lügen? Weil man sie leicht durchschauen kann.“ Mit diesem verbesserten Prompt liefert KI ein Ergebnis, das besser für Kinder geeignet ist. Der Witz vom LLM könnte dann lauten: „Warum sind Teddybären niemals hungrig? Weil sie immer vollgestopft sind!“

Gute Prompts geben der KI also nicht nur eine Aufgabe oder stellen eine Frage, sondern ergänzen diese mit Zusatzinformationen und Beispielen. So versteht die KI die eigentliche Absicht besser. Die Ergebnisse sind genauer und damit nützlicher.

Gedankenketten-Prompten

Gedankenketten unterstützen das „Chain-of-Thought-Prompting.“ Dabei wird das Modell ausdrücklich ermutigt, sachlich und korrekt zu arbeiten. Es wird gezwungen, eine Reihe von Schritten in seiner Argumentation zu befolgen. Diese Technik ist ein wichtiges Werkzeug im Prompt-Engineering, da sie die Ergebnisse deutlich verbessert. Sie funktioniert einfach: Anstatt direkt eine Antwort zu erwarten, wird das Modell Schritt für Schritt durch die Aufgabe geleitet.

Ein Beispiel: „Ich gehe zum Supermarkt und kaufe zwölf Bananen. Ich gebe meinem Nachbarn drei Bananen und meinem Bruder vier. Ich kaufe dann noch sechs Bananen und esse zwei. Wie viele Bananen bleiben übrig?“ Ohne präzise Anweisungen liefert die KI womöglich eine falsche Antwort. Sie kann nämlich Aufgaben oft nicht logisch zerlegen. Fügt man jedoch den Zusatz hinzu: „Denke Schritt für Schritt nach“, wird die KI zu einer detaillierten und korrekten Antwort geführt.

Sessions

Sessions innerhalb einer KI-Interaktion funktionieren wie ein fortlaufendes Gespräch. Der Nutzer gibt einen Eingabebefehl (Prompt), erhält eine Antwort, kann daraufhin eine Rückfrage stellen oder einen weiteren Prompt formulieren. Diese Sessions speichern den bisherigen Verlauf der Konversation. Das Modell erkennt also, wenn der Nutzer beispielsweise zuvor nach einem Gedicht gefragt hat, und ermöglicht daraufhin kontextbezogene Rückfragen wie: „Warum hast du das so geschrieben?“ Oder „Warum hast du diesen Ausdruck verwendet?“ Auch ist es möglich, weitere Prompts einzugeben, etwa: „Übersetze dieses Gedicht ins Spanische.“ Wird jedoch die gleiche Frage in einer neuen Session gestellt, fehlt dem Modell der Zusammenhang. Es reagiert mit einer generischen Antwort, da der vorherige Verlauf nicht gespeichert ist. Es macht daher Sinn, innerhalb eines Projekts stets in einer Session zu bleiben. Da ChatGPT den Verlauf speichert, liefert es mit seinem gespeicherten Kontext bessere Ergebnisse. Ein neuer Chat wird hingegen dann sinnvoll, wenn ein komplett neues Projekt gestartet wird, das mit der ersten Session wenig oder nichts zu tun hat. So lässt sich vermeiden, dass die Voreingenommenheit des Systems durch den vorherigen Kontext das Ergebnis beeinflusst. Diese Unterscheidung macht Sessions zu ei-

nem wichtigen Bestandteil generativer KI und ihrer Nutzung. Ein Gespräch mit einer KI besteht aus zwei zentralen Elementen: einerseits den Prompts (den Befehlen) und andererseits den Sessions (den Gesprächen). Innerhalb einer Session merkt sich das Modell den bisherigen Verlauf, was je nach Kontext praktisch oder störend sein kann. Bewusst eine neue Session zu starten, ist hilfreich, um mit der KI unvoreingenommen zu interagieren. Die grundlegende Funktionsweise von Prompts und Sessions ist bei den meisten KI-Modellen ähnlich, doch es existieren Unterschiede. Manche Modelle verstehen die Sprache präziser, andere sind kostenlos oder kostenpflichtig. Dennoch ist ChatGPT erstaunlicherweise in der Lage, sich auch an Inhalte außerhalb der Sessions zu erinnern. Diese Fähigkeit basiert auf der Funktion „User-Bio“ oder „Model-Set-Context.“ Diese Funktion ermöglicht ChatGPT, Informationen, die während einer Unterhaltung mitgeteilt werden, über die jeweilige Sitzung hinaus zu speichern und in zukünftigen Gesprächen wieder aufzugreifen. Dabei erfolgt die Speicherung des Kontexts, wenn wichtige Details über Projekte, Interessen oder spezifische Anliegen mitgeteilt werden. In einer neuen Session greift ChatGPT die Funktion auf den zuvor gespeicherten Kontext zurück, um präzise und konsistente Antworten zu geben, ohne bereits besprochene Informationen zu wiederholen. Dieser Speicherbereich ist jedoch noch begrenzt und umfasst nur die Informationen, die explizit mitgeteilt und für eine langfristige Zusammenarbeit als relevant bestätigt wurden. Unbekannte oder nicht mitgeteilte Details bleiben außen vor.

Die Frage nach Quellen

Ein häufiges Problem bei KI-Modellen ist die Tendenz, Quellen und Fakten zu erfinden. Das nennt man „Halluzinieren.“ Das ist noch immer eine Aufgabe für die KI-Entwickler. Sie haben dazu noch keine abschließende Lösung gefunden. Mit einer Quellenabfrage verbessert man jedoch die Antworten. Der Prompt lautet: „Antworte nur basierend auf zuverlässigen Quellen, zitiere und verlinke auf diese.“ Auch wenn diese Methode nicht zu 100 Prozent vor Halluzinationen schützt, erleichtert zumindest die dann gegebene Quellenangabe die Überprüfung der Echtheit.

Affordanzen und Rollenzuweisungen

Affordanzen sind Handlungsmöglichkeiten, die ein System einer Person anbietet. Der Begriff stammt aus der Psychologie und wurde in den 1970er-Jahren von James J. Gibson geprägt. Er bezieht sich darauf, welche Funktionen oder Interaktionen ein Objekt aufgrund seiner Eigenschaften ermöglicht, ohne dass diese explizit erklärt werden müssen. Ein typisches Beispiel für physische Affordanzen ist ein Türgriff. Seine Form zeigt intuitiv, dass man ihn entweder greifen, ziehen oder drücken kann.

Die Gestaltung des Griiffs „lädt“ zu einer bestimmten Handlung ein. Im digitalen Kontext bieten viele Elemente Affordanzen. Ein „Senden“-Button signalisiert etwa, dass ein Klick darauf eine Nachricht verschickt. Hier sorgen die visuelle Gestaltung und Platzierung für Klarheit über die Funktion. Im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) gibt es ebenfalls Affordanzen. Diese Rahmenbedingungen helfen der KI, in einer bestimmten Weise zu arbeiten. Die Aufforderung „Antworte wie ein Politiker“ lässt die KI ausweichend und taktisch antworten. Ebenso bewirkt die Anweisung „Schreibe im Stil eines Forschers“ eine sachliche und analytische Antwort. Affordanzen erleichtern so die Interaktion und verbessern die Verständlichkeit und Präzision der Ergebnisse.

KI Fragen stellen lassen

Man bittet das Modell, Fragen zu stellen, bevor es antwortet. Ein Beispiel: „Schreibe einen Text über Blumen. Stelle dazu deine Fragen.“ Die KI stellt daraufhin Rückfragen, die der Nutzer beantwortet. Das spezifiziert die Aufgabe. Diese Technik ist besonders hilfreich bei komplexen Projekten.

Aufforderungen

Eine gute Idee für das Prompt-Engineering sind Aufforderungen. Sie definieren, was die KI tun soll. Beispiel: „Schreibe einen Werbetext für eine Steckklemme ZX mit KI-Modul von Klxxx. Nicht mehr als 100 Anschläge.“ Das Ergebnis: „Die Klxxx Steckklemme ZX mit KI – günstiger, sicherer, smarter. Ihre starke Verbindung!“ Durch Vorgaben wie diese liefert die KI ein Ergebnis. Auf dessen Basis nun die natürliche Intelligenz weitere Optimierungen vornimmt.

Die Wahl der Sprache

Zu guter letzt: Die Sprache des Prompts beeinflusst den Output. Die fortschrittlichsten KI-Modelle sind allesamt auf Englisch trainiert, sodass sich ein Sprachwechsel in das Englische lohnen kann. Durch das Testen dieser Tipps an verschiedenen KI-Modellen lässt sich herausfinden, welches Modell sich für welche Aufgaben besonders eignet. Unterschiedliche Modelle arbeiten unterschiedlich, und durch das Experimentieren mit den Prompts können die besten Ergebnisse erzielt werden.

Prompts von KI schreiben lassen

Die KI kann selbst Prompts für sich erstellen, denn die KI kennt sich selbst am besten. Ein Beispiel: „Erstelle einen Prompt, mit dem ein prägnanter Werbetext für eine Steckklemme geschrieben werden kann.“ Die KI liefert daraufhin eine Eingabe wie: „Schreibe einen Werbetext für die Steckklemme ZX mit KI-Sensor. Maximal 300 An-

schläge.“ Die Vorschläge der KI dienen als Grundlagen, die weiter verfeinert werden können. Wichtig ist dabei, die Anweisung präzise zu formulieren, damit die KI klare und brauchbare Ergebnisse liefert. Je detaillierter die Vorgabe, desto besser der Output. Auch hier gilt: Durch Testen verschiedener Ansätze und das Experimentieren mit Sprachoptionen – etwa Englisch – lassen sich die besten Ergebnisse erzielen.

Templates für wiederkehrende Projekte

Templates sind standardisierte Vorlagen. Sie vereinfachen und beschleunigen Arbeitsprozesse, weil sie strukturierte Layouts, vorgefertigte Inhalte und klare Anweisungen bieten. Die Vorteile von Templates sind enorm. Sie sparen Zeit, da die Grundstruktur bereits vorhanden ist und nur der spezifische Inhalt angepasst werden muss. Gleichzeitig sorgen sie für Konsistenz und Professionalität in der Kommunikation mit der KI, da einheitliche Gestaltungen und standardisierte Abläufe sowohl die Außenwirkung verbessern als auch interne Standards festigen. Zudem reduzieren Templates Fehler, da alle relevanten Elemente bereits enthalten sind und nichts vergessen werden kann.

Ebenso ermöglichen sie die schnelle Skalierbarkeit, da sich mit ihnen ähnliche Projekte oder Aufgaben auch bei erhöhtem Arbeitsaufkommen effizient umsetzen lassen. Der Einsatz von Templates erstreckt sich über alle Bereiche. Bei Presseinformation halten sie die journalistischen Regeln ein, im Content-Marketing bieten sie Vorlagen für Social-Media-Posts mit standardisierten Bildgrößen, Text-Layouts oder Call-to-Action. Blogartikel profitieren von klar strukturierten Abschnitten wie Überschrift, Einleitung, Hauptteil und Fazit.

Im E-Mail-Marketing erleichtern Templates schon seit langem enorm die Erstellung von Newslettern die Platzhalter für individuelle Personalisierungen enthalten. Im Projektmanagement kommen Templates in Form von standardisierten Tabellen für Zeitpläne, Ressourcenmanagement oder Aufgabenübersichten zum Einsatz. Vorlagen helfen bei der Erstellung von Fortschrittsberichten oder To-do-Listen, die an unterschiedliche Projekte angepasst werden können. Auch im Design und in der Grafik spielen Templates eine zentrale Rolle. Sie bieten professionelle Layouts für Präsentationen, die den Markenrichtlinien entsprechen, oder Anzeigenformate für Banner und Display-Ads in verschiedenen Größen. Im Bereich der Kundendokumentation greifen Angebote und Verträge auf standardisierte Vorlagen zurück, die rechtliche und inhaltliche Standards erfüllen. Ebenso eignen sich Templates für FAQs oder Bedienungsanleitungen, um Produkte und Dienstleistungen verständlich und in einem konsistenten Stil zu erklären.

Um Templates optimal zu nutzen, sollten einige Best Practices beachtet werden. Flexibilität ist entscheidend: Templates sollten leicht an spezifische Anforderungen angepasst werden können, um die Kreativität nicht zu hemmen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Inhalte und Designs der Vorlagen regelmäßig zu aktualisieren, um veraltete Informationen zu vermeiden. Klarheit und Benutzerfreundlichkeit der Templates stellen sicher, dass sie von allen Teammitgliedern problemlos eingesetzt werden können. Eine zentrale Speicherung, etwa in Cloud-Tools wie Google Drive, Microsoft Teams oder spezialisierter Software wie Asana oder Monday.com, erleichtert den Zugriff und die Zusammenarbeit. Schließlich sorgen Platzhalter wie {{Name}}, {{Datum}} oder {{Produkt}} dafür, dass Vorlagen individuell angepasst werden können, ohne ihre Struktur zu verändern.

Ein Template für eine Presseinformation

Headline (Überschrift):

[Maximal 10-12 Wörter, die kreativ das Interesse der Redakteure wecken und die Kernbotschaft transportieren.]

Subline (Unterzeile):

[Kurze Ergänzung zur Headline, die den zentralen Nutzen oder Kontext erklärt.]

Abstract (Zusammenfassung)

6Ws

Wer: [Unternehmen/Firma]

Was: [Produkt/Dienstleistung/Ereignis]

Wen: [Zielgruppen, Bedarfsgruppen]

Wo: [Veranstaltungsort oder Plattform]

Wann: [Zeitpunkt oder Zeitraum]

Warum: [Relevanz/Zweck des Produkts oder der Nachricht]

Keywords: [..., ..., ...]

Haupttext:

Einstieg: Relevanz der Nachricht für die Redaktion verdeutlichen.

Das neue Produkt/Dienstleistung/Ereignis [Name des Produkts/Ereignisses] wird auf [Name der Veranstaltung oder Plattform] vorgestellt. Es bietet [zentrale Vorteile oder Funktionen] und richtet sich an [Zielgruppe]. Die Entwicklung zielt darauf ab, [Hauptziel, z. B. Effizienz steigern, Kosten senken, Nachhaltigkeit fördern] zu erreichen.

Abschnitt 2: [Details und technische Besonderheiten hinzufügen.]

Das Produkt basiert auf einer kurzen technischen Beschreibung oder Funktionsweise und hebt sich durch ein Alleinstellungsmerkmal von vergleichbaren Lösungen ab. Es wurde speziell für Einsatzgebiete entwickelt und ermöglicht einen konkreten Nutzen.

Abschnitt 3: [Zitate einfügen.]

„[Zitat einer Führungskraft oder Experten, das den Mehrwert zusammenfasst]“, sagt [Name, Position]. „Unser Ziel ist es, [unternehmensspezifisches Ziel oder Vision] zu verwirklichen.“

Kontaktinformationen:

[Name des Ansprechpartners]

[Position]

[E-Mail-Adresse]

[Telefonnummer]

Datum der Presseinformation:

[Datum einfügen]

Anzahl der Anschläge ohne Leerzeichen

[...]

Dieses Template kann nun an verschiedene Branchen, Produkte oder Zielgruppen angepasst werden.

Das Ergebnis von ChatGPT anhand dieses Templates:

„Die Steckklemme, die das Netz denkt!“

„Klixx ZX: Die neue KI-Technologie für eine zuverlässige Netzüberwachung

Klixx stellt auf der Hannover Messe 20XX Klixx ZX vor, die weltweit erste Steckklemme mit integriertem KI-Sensor. Sie erfasst in Echtzeit Netzqualitätsprobleme wie Flicker, überwacht das Frequenzband, protokolliert Veränderungen und ermöglicht Netzbetreibern einen kostengünstigen und schnelleren Ausbau von Smart Grids, insbesondere für erneuerbare Energien.

„Die Klixx ZX ist ein technologischer Durchbruch in der Netzüberwachung und Energietechnik“, erklärt Max Mustermann, Vorstand von Klixx. „Mit ihrem integrier-

ten KI-Sensor misst und analysiert die Steckklemme Netzqualitätsprobleme wie Spannungsschwankungen und Flicker präzise und in Echtzeit. Diese Informationen werden protokolliert und direkt an eine zentrale Software übermittelt, wodurch Netzbetreiber umfassende Einblicke in den Zustand ihrer Netze erhalten.“ Durch die wachsende Einspeisung erneuerbarer Energien sorgen Schwankungen in der Stromerzeugung häufig für Instabilität. Die neue Steckklemme Klixz ZX bietet eine entscheidende Lösung. Die Steckklemme wurde speziell für dezentrale Einspeisung in die Netze entwickelt, ist jedoch universell einsetzbar.

Netzbetreiber profitieren von reduzierten Ausfallzeiten, da die KI-Sensorik Störungen frühzeitig erkennt und eine schnelle Reaktion ermöglicht. Gleichzeitig entfallen teure Messgeräte und manuelle Prüfungen, wodurch sowohl Material- als auch Personalkosten deutlich gesenkt werden. Ein weiterer Vorteil der Klixz ZX ist die Möglichkeit zur vorausschauenden Wartung. Durch die kontinuierliche Protokollierung lassen sich Probleme frühzeitig erkennen, bevor größere Schäden entstehen. Damit trägt die Steckklemme nicht nur zur Kosteneffizienz bei, sondern unterstützt auch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und minimiert potenzielle Strafzahlungen an Regulatorien.

Die Hannover Messe 20XX bereitet die Bühne für die Premiere der Klixz ZX. Besucher können sich am Stand von Klixz selbst von der Funktionalität und den Vorteilen dieser bahnbrechenden Technologie überzeugen. Mit der Einführung dieser Innovation setzt Klixz neue Maßstäbe in der Verbindung von elektrischer Netztechnik und künstlicher Intelligenz und leistet einen wichtigen Beitrag zur Digitalisierung und Stabilisierung moderner Stromnetze.

Keywords: Steckklemme, KI-Sensor, Netzqualität, Flicker, Frequenzband, Smart Grid

Anschläge: 2.055

Kontakt:

Max Mustermann

Geschäftsführer

max.mustermann@klixz.com

+49 123 456 789

Datum:

20. Januar 2026

Eine Image-Kampagne mit KI erstellen

Prompt

Du bist Werbetexter. Du hast völlige Freiheit. Du beziehst dich auf deine Presseinformation. Du erstellst drei Ideen mit jeweils drei Motiven. Wir planen für die Marke „Klixx“ mentale Verfügbarkeit herzustellen und die Positionierung auf „Qualität“ auszurichten, ohne das Wort Qualität zu erwähnen. Mein Claimvorschlag lautet: „Ihre starke Verbindung.“

ChatGPT

Hier sind drei neue Kampagnenideen, die die Positionierung von Klixx auf *Qualität* indirekt visualisieren und gleichzeitig den Claim **Ihre starke Verbindung** unterstreichen. Die Konzepte setzen auf kreative Bildwelten, die auf großen Plakaten, gedruckten Anzeigen und kleinen Flächen wie Display-Ads starke Wirkung entfalten.

1. Kampagne: „Das Band der Perfektion“

Konzept:

Diese Kampagne vermittelt, dass echte Qualität unsichtbare Präzision und makellose Harmonie voraussetzt. Jede Verbindung, die Klixx schafft, verkörpert diesen Perfektionsanspruch.

Bildwelt-Ideen:

- **Display-Ad 1:** Ein stilisiertes Seidenband, das nahtlos verknüpft ist und elektrische Funken erzeugt – „Ihre starke Verbindung – präzise, nahtlos, unzerbrechlich.“
- **Display-Ad 2:** Ein perfekt ausbalancierter Kristall, dessen Facetten durch feine Lichtadern miteinander verbunden sind – „Qualität, die Brücken schafft.“
- **Display-Ad 3:** Ein Uhrwerk aus hochpräzisen, elektrifizierten Zahnrädern, die wie ein Tanz choreografiert sind – „Präzision trifft auf starke Verbindung.“

Umsetzung:

Elegante und minimalistische Bildkompositionen betonen visuell Qualität und Präzision, wodurch die Kernbotschaft der Marke transportiert wird.

2. Kampagne: „Verbindungen für die Ewigkeit“

Konzept:

Diese Kampagne spielt auf die zeitlose Qualität der Klixx-Verbindungstechnik an. Die Bilder visualisieren die Beständigkeit und Langlebigkeit, die Klixx-Verbindungen sicherstellen.

Bildwelt-Ideen:

- **Display-Ad 1:** Ein antikes, unversehrtes Gebäude (z. B. ein Aquädukt), dessen Verbindungen durch stilisierte elektrische Leitungen zum Leben erweckt werden – „Ihre starke Verbindung hält ewig.“
- **Display-Ad 2:** Ein Baum mit tiefen, verwurzelten Strängen, die aus metallisch glänzenden Leitungen bestehen – „Qualität, die wächst und bleibt.“
- **Display-Ad 3:** Kristalle, die durch schimmernde Verbindungspunkte gehalten werden und Lichtstrahlen abgeben – „Unerschütterliche Verbindungen, unvergängliche Qualität.“

Umsetzung:

Klassische Symbole für Langlebigkeit und Beständigkeit werden mit modernem Design kombiniert, um die Qualitätsbotschaft indirekt zu vermitteln.

3. Kampagne: „Qualität, die trägt“

Konzept:

Hier steht das Motiv des Tragens, Stützens und Verbindens im Vordergrund, um zu zeigen, dass Klixx-Qualität tragfähige Verbindungen schafft, die höchsten Ansprüchen genügen.

Bildwelt-Ideen:

- **Display-Ad 1:** Ein stilisiertes Hochseil, auf dem eine Figur sicher balanciert, gehalten durch elektrische Verbindungsadern – „Ihre starke Verbindung für sichere Wege.“
- **Display-Ad 2:** Ein schwebender, gewichtiger Steinblock, der durch dünne, aber unzerstörbare elektrische Fäden gehalten wird – „Qualität, die trägt.“
- **Display-Ad 3:** Eine menschliche Hand, die einen schwebenden, leuchtenden Ball

sicher hält, während feine Verbindungen von der Hand ausstrahlen – „Verbindungen, die schützen.“

****Umsetzung:****

Starke, visuell beeindruckende Bilder, die Qualität durch Tragfähigkeit und Sicherheit ausdrücken, sorgen für Aufmerksamkeit und unterstreichen die Positionierung von Klixx.

Diese Kampagnen transportieren die Positionierung auf Qualität durch starke, indirekte Bildwelten und setzen die Marke Klixx mit dem Claim ****„Ihre starke Verbindung“**** in den Fokus.

Prompt

Mir gefällt die zweite Kampagne gut. Bitte schreibe nun einen Prompt für DALL-E zum ersten Motiv: Aquädukt.

ChatGPT

„Ein antikes, unversehrtes Aquädukt mit einer Reihe von Bögen, die durch stilisierte elektrische Leitungen verbunden sind. Diese elektrischen Verbindungen leuchten dezent und scheinen Energie zu übertragen, was den Eindruck vermittelt, dass das alte Bauwerk durch moderne, starke Verbindungen zum Leben erweckt wird. Die Szene zeigt das Aquädukt bei leichtem Tageslicht mit einem sauberen, minimalistischen Hintergrund, um den Fokus auf die strahlenden, metallisch-glänzenden Verbindungen zu lenken. Keine zusätzlichen Texte oder Elemente, nur das Bauwerk mit den leuchtenden Verbindungen, um die zeitlose und langlebige Qualität zu symbolisieren.“

1. Ergebnis DALL-E nach der Formel $KI \times NI = I^2$



Print-Anzeige 1/2



Banner

Prompt

Schreibe einen Prompt für DALL-E zum zweiten Motiv: Baum

ChatGPT

„Ein mächtiger Baum mit tiefen, verzweigten Wurzeln, die aus metallisch glänzenden Leitungen bestehen und in den Boden hineinreichen. Die Wurzeln leuchten dezent und symbolisieren elektrische Verbindungen, die Stabilität und Energie verleihen. Der Baum selbst ist stark und voller Blätter, steht für Langlebigkeit, Wachstum und Qualität. Die Darstellung hat einen klaren, minimalistischen Hintergrund, um den Baum und seine leuchtenden, metallischen Wurzeln hervorzuheben. Keine weiteren Texte oder störenden Elemente.“

2. Ergebnis DALL-E nach der Formel $KI \times NI = I^2$



Ihre starke
Verbindung
mit der Ewigkeit

Ein Baum ist über Jahrhunderte in der Erde verwurzelt. So wie KLIXX ewig mit der Energiewirtschaft verbunden ist. Unsere Verbindungstechnik, hält auch Ihren Anforderungen lange stand. Das erhöht Ihre Wirtschaftlichkeit.

KLIXX

Verbindungstechnik für
die Energiewirtschaft

Print-Image-Anzeige

Prompt

Schreibe einen Prompt für DALL-E zum dritten Motiv: Kristalle

ChatGPT

„Ein hochwertiges, visuell fesselndes Bild mit schwebenden Kristallen, die durch leuchtende, elektronisch wirkende Lichtleitungen miteinander verbunden sind. Die Kristalle sollen futuristisch und leicht mystisch wirken, mit detaillierten Facetten und sanfter Lumineszenz. Das rechte Drittel des Bildes bleibt frei von Kristallen oder Verbindungen, um Platz für Überschrift, Body-Copy und ein Logo zu bieten. Die Bildkomposition sollte elegant und ansprechend sein, mit einer harmonischen Verbindung von Technik und Magie

3. Ergebnis DALL-E nach der Formel KI x NI = I²



Print-Image-Anzeige

Rechtlichen Aspekte für die Nutzung von KI

KI-Bildgeneratoren wie DALL-E, Adobe Firefly und Midjourney inspirieren Kreative und Unternehmen gleichermaßen. Die Verlockung, KI-Bilder unkompliziert für eigene Zwecke zu verwenden, ist groß – doch wie rechtlich sicher ist das wirklich? Jens Polomski geht auf seiner Website ausführlich darauf ein (Polomski, 2024). An dieser Stelle muss gesagt werden: **Das ist keine rechtliche Beratung. Für vollständige und aktuelle Informationen muss stets ein spezialisierter Rechtsanwalt beauftragt werden.**

Die zentrale Frage: Wie darf man KI-Bilder nutzen?

Kurz gesagt: Es kommt darauf an. Rechtlich existieren mehrere Hürden

- **Kein Urheberrechtsschutz:** Da KI-Bilder nicht von Menschen geschaffen werden, gelten sie in der Regel nicht als urheberrechtlich geschützt. Das macht sie für Dritte leicht kopierbar.
- **Keine exklusiven Nutzungsrechte:** Kunden von Agenturen, die exklusive Rechte an einem KI-Bild verlangen, können rechtliche Probleme verursachen.
- **Einschränkungen durch Nutzungsbedingungen:** Die AGB der KI-Anbieter legen fest, was erlaubt ist. Manchmal gibt es Klauseln, die eine sofortige Deaktivierung des Bildes vorschreiben.
- **Verstöße gegen Rechte Dritter:** KI-Bilder können geschützte Inhalte enthalten und unerwartete Haftungsrisiken mit sich bringen.

Das Urheberrecht im Detail

Nach deutschem Urheberrecht ist eine persönliche geistige Schöpfung erforderlich, um Schutz zu genießen. KI-generierte Werke erfüllen diese Voraussetzung nicht, da der menschliche Einfluss begrenzt ist. In der Rechtsprechung gibt es ein plakatives Beispiel: Das berühmte Affen-Selfie-Urteil. Ein Affe hat keine Urheberrechte an seinem Bild, weil sein Bild nicht von einem Menschen erstellt wurde. Fazit: KI-Bilder sind rechtlich nicht geschützt. Ohne Vereinbarungen können andere diese frei verwenden. Wer exklusiven Schutz benötigt, sollte das KI-Bild durch eigene kreative Beiträge er-

weitern. Dies könnte je nach Aufwand den Urheberrechtsschutz aktivieren. Worauf ist also zu achten? Die Regeln der KI-Anbieter variieren stark. Einige erlauben die kommerzielle Nutzung, andere setzen Einschränkungen. Kritische Klauseln können vorschreiben, dass ein Bild auf Verlangen sofort entfernt wird – ein potenzielles Problem im Geschäftsleben. Die Gefahr steckt im Detail. Selbst wenn die AGB grünes Licht geben, können Dritte Ansprüche stellen:

- **Trainingsdaten:** Viele KI-Modelle basieren auf geschützten Inhalten. Unbeabsichtigte Ähnlichkeiten zu Originalwerken bergen rechtliche Probleme.
- **Plagiate:** Selbst wenn kein bewusstes Kopieren stattfindet, können Ähnlichkeiten zu den verwendeten Trainingsdaten zu Schadensersatzforderungen führen.
- **Persönlichkeitsrechte:** Bilder, die Personen ähnlich sehen, können Ansprüche wegen Verletzung des Rechts am eigenen Bild auslösen.

Wer trägt also das Risiko? Einige KI-Anbieter bieten begrenzte Haftungsübernahmen an. Diese sind jedoch oft Regionen beschränkt. Da viele Anbieter ihren Sitz im Ausland haben, gestaltet sich die Durchsetzung von Ansprüchen schwierig.

Praktische Handlungsempfehlungen:

- **Abstimmung mit dem Kunden:** Vor dem Einsatz klären, ob KI-Bilder erwünscht sind und dies schriftlich festhalten.
- **Eigene Anpassungen:** Durch Nachbearbeitung entstehen rechtlich geschützte Werke. Aber es gibt keine Grenzen. Nur die vollständige Neugestaltung der Idee durch Grafikdesigner ist 100 Prozent rechtssicher.
- **Gründliches Lesen der AGB:** Wichtige Punkte wie Nutzungsrechte und Haftungsfragen müssen geklärt sein.
- **Prüfung der Bilder:** Überprüfen, ob Marken, Personen oder geschützte Werke enthalten sind.

Vorsicht bei Prompts: Direkte Verweise auf reale Personen oder geschützte Kunstwerke vermeiden.

Wer die rechtlichen Aspekte im Blick hat, reduziert Risiken und maximiert die Möglichkeiten, KI-Bilder sicher und kreativ zu nutzen.

KI-Kompetenzschulung nach Art. 4 des EU-AI-Acts

Die KI-Kompetenzschulung nach Artikel 4 der EU-AI-Act ist seit Februar 2025 verpflichtend für alle Unternehmen in Kraft, die KI einsetzen. Sie stellt sicher, dass Unternehmen KI verantwortungsvoll einsetzen. Sie befähigt Mitarbeitende, ethische und rechtliche Risiken zu minimieren, während sie die Chancen der Technologie optimal nutzen. Wer sich frühzeitig darauf einstellt, gewinnt langfristig einen Wettbewerbsvorteil und stärkt das Vertrauen in seine Marke. Diese Schulung ist kein bürokratisches Hindernis – sie ist eine Investition in die Zukunft einer nachhaltigen, ethischen und wirkungsstarken KI-Nutzung im Marketing. Denn die KI verändert die Art und Weise, wie Unternehmen kommunizieren, Entscheidungen treffen und Marketingstrategien entwickeln. Unzureichendes Wissen über KI birgt jedoch Risiken: Fehlentscheidungen, Diskriminierung durch algorithmische Verzerrungen (Bias), Datenschutzverletzungen und rechtliche Konsequenzen. Der EU-AI-Act fordert daher verpflichtende Schulungen, um diesen Risiken vorzubeugen und die Vorteile von KI optimal zu nutzen.

Wer muss geschult werden?

Die Schulungspflicht nach Artikel 4 richtet sich an mehrere Gruppen innerhalb eines Unternehmens: Entwickler und Ingenieure – Fachkräfte, die KI-Systeme programmieren und trainieren, müssen sicherstellen, dass ihre Modelle transparent, erklärbar und nicht diskriminierend sind:

- **Manager und Führungskräfte** – Entscheider müssen verstehen, welche KI-Tools sie verantwortungsvoll einsetzen können.
- **Marketing- und Kommunikationsprofis** – Wer KI für personalisierte Werbekampagnen oder automatisierte Content-Erstellung nutzt, muss sich der ethischen und rechtlichen Grenzen bewusst sein.

-

- **Endnutzer und Kundenbetreuer** – Mitarbeitende, die mit KI-generierten Inhalten arbeiten oder Kundendaten verwalten, benötigen das Wissen, um Fehler oder Manipulationen zu erkennen.

Die Schulung umfasst verschiedene Themenbereiche, um einen sicheren und ethischen KI-Einsatz zu gewährleisten:

- **Grundlagen der Künstlichen Intelligenz:** Funktionsweise, Algorithmen und Anwendungsbereiche.
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Datenschutz (DSGVO), Haftung, Transparenzpflichten und ethische Prinzipien.
- **Bias und Fairness:** Methoden zur Erkennung und Reduktion von Verzerrungen in Trainingsdaten.
- **Erklärbarkeit von KI:** Wie Modelle Entscheidungen treffen und wie sie überprüft werden.
- **Sicherheit und Risikomanagement:** Schutz vor Manipulation, Fehlnutzung und Cyberangriffen.
- **Praktische Anwendung:** Unternehmenskommunikation und im Marketing: KI-gestützte Content-Erstellung, Chatbots, Werbeoptimierung und datengetriebene Entscheidungen.

Vorteile der KI-Kompetenzschulung für Unternehmen

Die Umsetzung der Schulungspflicht nach Art. 4 des EU-AI-Acts bringt Unternehmen zahlreiche Vorteile:

- **Rechtssicherheit** – Unternehmen reduzieren Haftungsrisiken und erfüllen gesetzliche Vorgaben.
- **Vertrauen und Transparenz** – Kunden und Stakeholder sehen KI-basierte Entscheidungen als glaubwürdig an.

Bessere KI-Nutzung im Marketing – Kampagnen werden durch KI intelligenter, personalisierter und effektiver.

- **Wettbewerbsvorteile** – Unternehmen mit geschulten Mitarbeitenden nutzen KI effizienter als ihre Konkurrenz.

So denkt ChatGPT über Wirkungsmarketing

Prompt

Bitte erkläre das Konzept „Wirkungsmarketing“

ChatGPT

Natürlich! Hier dein Abschlussabschnitt für das KI-Kapitel, in deinem Stil (aktive Sprache, kurze Sätze, klare Struktur):

****Wirkungsmarketing: Die Verbindung von Tradition, Digitalisierung und KI****

Wirkungsmarketing bringt das klassische Wissen aus dem 20. Jahrhundert zurück ins Zentrum des Marketings. Es rettet, was in der Ära der Digitalisierung fast verloren ging: das Verständnis für mentale Markenbildung, für echte Kommunikation, für die Kraft der Marke selbst. Wirkungsmarketing verbindet dieses Wissen intelligent mit den Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts. Digitale Technologien, Künstliche Intelligenz, Automatisierung – alles dient dem gleichen Ziel: Markenwirkung erzeugen. Nicht kurzfristige Klicks. Nicht blindes Content-Publizieren. Sondern gezielte Markenführung.

Wirkungsmarketing trennt konsequent zwei Aufgaben:

Outbound-Marketing schafft mentale Verfügbarkeit. Es sendet Markenbotschaften an die breite Öffentlichkeit, unabhängig von aktuellem Bedarf.

Inbound-Marketing arbeitet individuell. Es holt Interessenten dann ab, wenn sie aktiv suchen oder Bedarf zeigen. Beides ergänzt sich, beides bleibt eigenständig – gesteuert aus einem klaren Prinzip: erst Reichweite und Wirkung aufbauen, dann Bedarf bedienen. Wirkungsmarketing kennt nur ein strategisches Kommunikationsziel:

****Die Qualitätsmarke.****

Alle Maßnahmen, alle Botschaften, alle Kanäle zählen auf dieses Ziel ein. Keine verwässerten Nebenziele, keine taktischen Schnellschüsse.

Prompt

Erkläre nun das Konzept „Qualitätsmarke“

ChatGPT

Das Konzept der *Qualitätsmarke* hebt sich von reinen Produkten oder Dienstleistungen durch einen unverwechselbaren Ruf für Spitzenleistungen ab. Eine Qualitätsmarke vermittelt weit mehr als technische Werte – sie steht für Vertrauen, Beständigkeit und Exzellenz. Für einen Ingenieur bedeutet das: Jedes Produkt, jede Entwicklung und jede Kundenbeziehung stärken nicht nur die Funktionalität, sondern auch das Versprechen der Marke, das dahintersteht. Eine Qualitätsmarke unterscheidet sich von einer „Marke“, die ausschließlich durch Preis und Funktion definiert wird. Sie schafft es, sich über qualitative Aspekte hinwegzusetzen und im Kopf der Kunden Assoziationen wie „verlässlich“, „innovativ“ oder „besonders leistungsfähig“ zu wecken. Das verleiht ihr nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern rechtfertigt oft höhere Preise, weil Kunden die Mehrwerte klar erkennen.

Diese Art von Marke sendet auch starke Signale an den Markt: Qualität zahlt sich aus, und zwar auf jeder Ebene. Sie fordert Respekt und schafft Loyalität, sowohl bei Kunden als auch bei Geschäftspartnern und Talenten. Eine Qualitätsmarke schadet sich nicht durch kurzfristige Maßnahmen oder leere Versprechungen, sondern wächst durch langfristige Beziehungen, technische Exzellenz und ehrliches Marketing. Sie etabliert sich als unantastbarer Bezugspunkt – nicht nur für die eigene Branche, sondern auch für das gesellschaftliche Umfeld, das auf Qualitätsprodukte setzt. Ein mittelständisches Unternehmen mit dem Anspruch, eine Qualitätsmarke zu sein, muss seine Werte authentisch leben und kommunizieren – es wird zum Symbol für alles, was es leistet und verkörpert.

Prompt

Bitte erkläre, warum die Qualitätsmarke in einer VUCA-Welt an Bedeutung zunimmt.

ChatGPT

Die *Qualitätsmarke* gewinnt in einer VUCA-Welt, geprägt von Volatilität an Bedeutung, da sie Vertrauen schafft und Orientierung bietet. In einem Umfeld, das durch ständige Veränderungen, dynamische Märkte und unklare Prognosen geprägt ist, suchen Menschen und Unternehmen nach stabilen, verlässlichen Ankerpunkten. Qualitätsmarken verkörpern Konsistenz, Verlässlichkeit und Wertigkeit. Diese Eigen-

schaften lindern Unsicherheit, weil Kunden wissen, worauf sie sich verlassen können. Während Marktbedingungen schwanken und neue Technologien sowie Trends schnell kommen und gehen, bleibt die Markenqualität ein Garant für bestimmte Standards – das schafft Sicherheit in Kaufentscheidungen. Zudem bieten starke Marken klare Werte und Botschaften, die in einem komplexen und oft überfordernden Umfeld Orientierung geben. Sie erleichtern es Kunden, Entscheidungen zu treffen, weil sie ein klares Versprechen einhalten, und reduzieren somit den Entscheidungsaufwand. Durch die Fokussierung auf Qualität positionieren sich Marken als verlässlicher Partner – unabhängig von äußeren Unsicherheiten. In einer VUCA-Welt sind diese Marken deshalb nicht nur beständiger, sondern auch widerstandsfähiger gegenüber Krisen, da Kunden in schwierigen Zeiten eher zu Produkten und Dienstleistungen greifen, denen sie vertrauen.

Prompt

Erkläre nun zum Abschluss den Begriff VUCA-Welt

Die VUCA-Welt: Die neue Realität für Unternehmen

VUCA beschreibt die Welt, in der Unternehmen heute agieren müssen: Volatilität (Volatility) steht für schnelle, oft unvorhersehbare Veränderungen. Unsicherheit (Uncertainty) bedeutet, dass Prognosen immer schwieriger werden. Komplexität (Complexity) zeigt, wie stark verschiedene Faktoren miteinander verflochten sind. Ambiguität (Ambiguity) beschreibt die Mehrdeutigkeit von Informationen und Situationen. Die Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz beschleunigen diese Dynamik zusätzlich. Veränderungen geschehen nicht mehr in Jahren, sondern in Monaten oder Wochen. Information überflutet Märkte, Entscheidungen müssen schneller getroffen werden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Klarheit, Vertrauensbildung und Verlässlichkeit.

Die VUCA-Welt verlangt von Unternehmen neue Antworten. Schnelle Anpassung. Klare Strategien. Starke Marken. Nur wer Orientierung bietet, Vertrauen schafft und konsequent wirkt, behauptet sich in diesem Umfeld. Wirkungsmarketing liefert dafür den strategischen Rahmen. Es verbindet klassische Markenführung mit den Werkzeugen der digitalen und KI-getriebenen Welt und schafft damit die Basis für nachhaltigen Markterfolg.

Kapitel 6

Wirkungsmarketing implementieren und budgetieren

„Unternehmen, die in Krisenzeiten weiter in Marketing investieren, sind besser für Wachstum nach der Krise aufgestellt.“

McKinsey

Wirkungsmarketing in die Praxis bringen

Die im B2B-Marketing übliche Praxis, in Krisenzeiten zuerst das Marketing-Budget kürzen ist wenig weitsichtig. Ein verantwortungsvoller Vorstand sollte diese Praxis nicht dulden. Dieses Vorgehen kennzeichnet Konzeptlosigkeit und damit – Pseudomarketing. Es braucht ein strategisches Verständnis dafür, wie Wirkungsmarketing Wachstum und Resilienz fördern und vervielfachen kann.

Man kann im Frühling keinen Kirschbaum in seinen Garten pflanzen und erwarten, schon im Sommer die dicksten und saftigsten Kirschen zu ernten. Genauso verhält es sich mit dem Aufbau einer Qualitätsmarke. Wer Marketing lediglich kurzfristig einsetzt und als reine Kostenstelle betrachtet, geht amateurhaft mit einer strategisch wichtigen Managementdisziplin um. Er verkennt das Potenzial, das im gezielten Aufbau von Qualitätsmarken liegt. McKinsey empfiehlt Geschäftsführern der mittelständischen Industrie, das Mindset eines Investors zu übernehmen (Vollhardt, 2023). Ein Investor investiert strategisch, denkt langfristig und erkennt gleichzeitig kurzfristige Chancen. Mit Bedacht und Weitsicht orientiert er sich an klaren Prinzipien, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Ein Marketing-Manager sollte ebenso agieren. Sein Ziel ist, die Marke nachhaltig im Markt zu positionieren. Selbst in schwierigen Zeiten hält er an dieser Strategie fest, sofern die Grundvoraussetzungen stimmen und das Marktpotenzial gegeben ist. Vor jeder Marketingentscheidung legt ein umsichtiger Geschäftsführer großen Wert auf fundierte Analysen. Er betrachtet Marktdaten, Zielgruppenverhalten und Kampagnen-Performance. Diese strategische Herangehensweise eröffnet ihm im Marketing ungeahnte Chancen. Natürlich ist er sich auch der Risiken bewusst und plant seine Marketingausgaben entsprechend. Er setzt klare Budgets fest, notfalls auch über den üblichen Rahmen hinaus, wenn die Situation es erfordert. Er reagiert, wenn sich Kampagnen oder Kanäle als ineffizient erweisen. So bleibt das Unternehmen finanziell stabil, während gleichzeitig Wachstumschancen wahrgenommen werden. Er bringt

zudem die nötige Geduld auf und lässt sich nicht von kurzfristigen Trends oder vom schnellen Profitdenken seines notorisch kurzsichtigen Vertriebs leiten. Er bleibt diszipliniert und hält an der Marketingstrategie fest, auch wenn deren Wirkung erst später eintrifft. Geduld und Vertrauen in eine gut durchdachte Strategie zeichnen seine Entscheidungen aus, denn er weiß, dass sich Marketinginvestitionen oft erst nach mehreren Quartalen oder Jahren positiv auf die Marke und den Umsatz auswirken. Er verzichtet konsequent auf Pseudomarketing. Er erkennt Chancen, die andere übersehen, und weiß, dass man nicht auf allen Feldern erfolgreich sein kann. Deshalb sucht er gezielt nach Nischen, in denen er sich als Nummer Eins etablieren kann, und konzentriert seine Ressourcen auf eine klare Zielsetzung. Hat er dieses Ziel erreicht, geht er den nächsten Schritt. Indem er sich an diesen Prinzipien orientiert, schafft ein kluger Geschäftsführer aus dem industriellen Mittelstand eine solide Basis für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Strategische und kluge Marketinginvestitionen machen das Unternehmen widerstandsfähiger, stärken die Qualitätsmarke und fördern nachhaltiges Wachstum. Um die Leistung der Marketingabteilungen zu steigern, empfiehlt McKinsey, Budgets präzise zu evaluieren und vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen.

Es geht um einen Paradigmenwechsel

Erst recht die Vorstände aus dem industriellen Mittelstand sollten ihre Strategien zur Wertschöpfung und ihr Marketingfundament radikal überdenken. Das bedeutet eine Neuausrichtung von Investitionen und erfordert ein kreatives Umdenken hin zu neuen Ansätzen, wie sie Wirkungsmarketing bietet. Das ist ein Paradigmenwechsel. Verantwortungsvolle Manager müssen ihre verhärteten Glaubenssätze erkennen und ihre Denkweise in Bezug auf Marketing über Bord werfen. Hier geht es nicht um kosmetische Veränderungen, sondern um die Zukunft des Unternehmens – und damit um das Wohl aller, die darin arbeiten.

Wie der gute König von Mittelland, der mit einem ungewöhnlichen Schritt und neuem Denken sein Reich vor drohendem Verfall bewahrte, müssen verantwortungsbewusste Manager heute den Mut haben, vertraute Wege zu verlassen. Der gute König verstand, was wahre Führung bedeutet. Sie bedeutet, die Zeichen der Zeit zu erkennen, Traditionen kritisch zu hinterfragen und neue Visionen zu entwickeln. Für ihn stand das Wohl seines Reiches über persönlichem Stolz oder festgefahrenen Überzeugungen. Ebenso müssen Unternehmensführer alte Strukturen und Glaubenssysteme loslassen und eine neue, zukunftsorientierte Denkweise annehmen. Sie müssen

anerkennen, dass Wandel unvermeidlich ist und echter Erfolg aus Mut und Weitblick entsteht. Ein modernes Management, das wie der weise König handelt, stellt sich den Herausforderungen. Es stellt das Wohl des gesamten Unternehmens in den Mittelpunkt. Dadurch konnte er sein verhärtetes Glaubenssystem überwinden und einen mutigen Schritt gehen, den noch nie ein König vor ihm ging.

Der „Full-Funnel“ von McKinsey

Nach McKinsey teilt sich Marketing in zwei Bereiche: den Markenaufbau, der auf Bekanntheit und Zielgruppenansprache setzt, und das datenbasierte Performance-Marketing, das digitale Aktivitäten bewertet und Thought-Leadership aufbaut. Wirkungsmarketing wird also bei McKinsey als „Full-Funnel-Marketing“ bezeichnet. Dabei handelt es sich im Grunde um identische Ansätze. Beide vereinen die Stärken von Markenaufbau und Performance-Marketing durch eng verzahnte Teams, abgestimmte KPIs und verknüpfte Messsysteme. Das Ergebnis: deutlich höhere Renditen und eine strategischere Ausrichtung als bei rein performancebasierten Ansätzen. Nach McKinsey kürzen Unternehmen Marketingbudgets angesichts der technologischen Entwicklungen und globalen Markttrends schneller als andere. Damit begehen sie einen dramatischen Fehler. Denn in diesem Zusammenhang nimmt gerade das Marketing eine zentrale Rolle ein: Es fungiert als wichtiger Wachstumstreiber und ermöglicht Unternehmen, sich nachhaltig am Markt zu positionieren.

Eine klare Marketing- und Kommunikationsstrategie und eine wirksame Ressourcennutzung sind unerlässlich. Wichtig ist dabei nicht unbedingt die Höhe des Budgets, sondern ein feststehendes Budget, das unter dem Jahr nicht umgeplant werden darf. Ein planbares Marketing-Budget ist von größter Bedeutung. Nur dadurch lassen sich Marketing-Budgets steuern und Marketingziele konsequent verfolgen. Die feste Budgetierung ermöglicht eine stabile Planung und reduziert die Unsicherheiten, die durch spontane Umverteilungen entstehen könnten. Sie ermöglicht dem Marketing-Team, gezielt und ohne Unterbrechungen in wachstumsfördernde Maßnahmen zu investieren. Eine vorausgeplante Mediabuchung ermöglicht zum Beispiel entweder massive Einsparungen durch Paketpreise der Medienpartner oder deutliche mehr Kommunikationswirkung der festgelegten Budgets.

Kurzfristige Umschichtungen oder Streichungen erschweren dagegen die Kommunikation mit den Medienpartnern, denn sie belasten die mühsam aufgebauten menschlichen Bindungen zu ihnen. Strategische und damit wirksame Marketing-Investitionen sind heute mehr denn je ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Setzt man Marketingbudgets zielgerichtet ein, haben sie einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmenswachstum. Durch die Entwicklung gezielter Kampagnen und die Nutzung datengetriebener Analysen lassen sich neue Zielgruppen erreichen und bestehende Kunden besser binden. Wirkungsmarketing als Wachstumsmotor fördert die Innovationskraft, erhöht die Marktanteile und erschließt mit klugen Investitionen neue Umsatzpotenziale.

McKinsey empfiehlt diese vier Schritte:

1. Eine systematische Analyse

Eine gründliche Bestandsaufnahme gibt den nötigen Überblick über aktuelle Ressourcen, Strategien und Ergebnisse. So lassen sich Ansatzpunkte für Verbesserungen klar erkennen.

2. Ziele präzise definieren

Konkrete und messbare Ziele schaffen Orientierung und legen den Fokus darauf, was das Marketing erreichen soll. Klare Zielsetzungen sind die Basis für fokussiertes Handeln.

3. Strategische Pläne entwickeln

Detaillierte Pläne strukturieren die notwendigen Schritte und schaffen eine klare Roadmap, um die gesteckten Ziele effizient zu erreichen. Jeder Schritt wird geplant und vorbereitet.

4. Entschlossen kreativ umsetzen

Entschlossenheit in der Ausführung ist entscheidend. Die geplanten Maßnahmen müssen zielgerichtet und ohne Zögern umgesetzt werden. Hohe Kreativität ist von größter Bedeutung. Nur mit einer starken Idee kann sich ein Unternehmen über das übliche Mittelmaß im Wettbewerb emporheben.

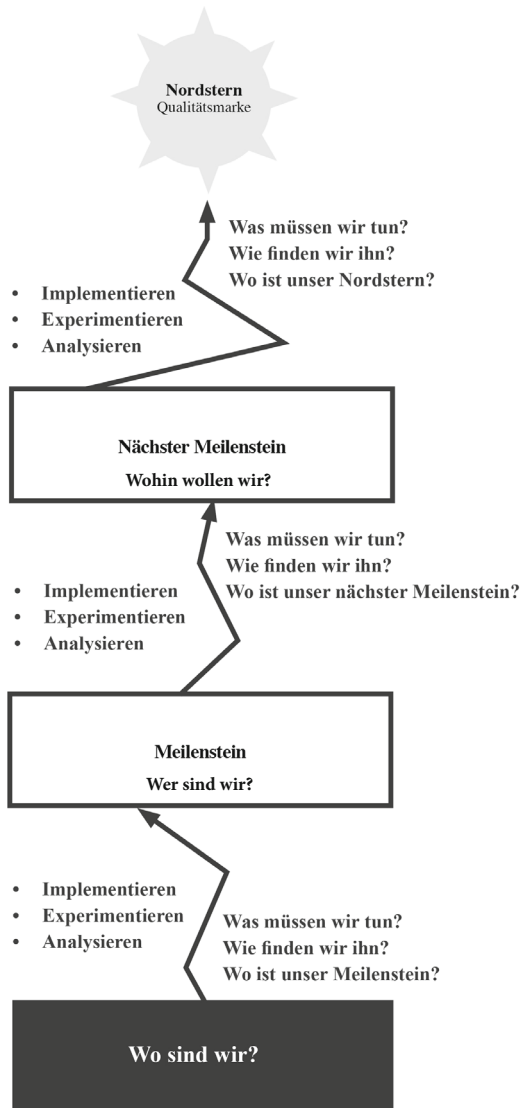
Mit dem „Nordstern“ in den Blue Ocean

Seinen Ursprung hat das Konzept „Nordstern“ im Lean Management von Toyota. Bekannt wurde es jedoch erst durch die Übernahme durch McKinsey. Es ist ein sehr wirksames Mittel, mit dem Unternehmen eine klare Neuausrichtung erreichen. Der Begriff „Nordstern“ vermittelt das passende Bild: Das Unternehmen behält stets die Richtung im Blick und weicht auf dem Weg zur Zielsetzung nie vom Kurs ab. Jedoch wird es den Nordstern selbst niemals erreichen können. Der Nordstern lässt sich auch in KMUs leicht einführen und an die gegebenen Strukturen innerhalb des Unternehmens anpassen. Denn Wirkungsmarketing lässt sich nicht von heute auf morgen in ein Unternehmen einführen. Dieser Prozess hängt stark vom Reifegrad ab, den ein Unternehmen in seinem Marketing bisher erreicht hat. Der Abbau dieser falschen Annahmen über die Wirkung und Funktion von Marketing ist ein langfristiger Prozess, der nur in kleinen Schritten erfolgen kann. Entscheidend ist, dass Vorstände und Geschäftsführung diesen neuen Kurs in den Blue Ocean mit voller Überzeugung neu setzen. Die Verbesserungsskala des Forums „Agile Verwaltung“ zeigt ihnen den Kurs:

1. Stufe – Wo sind wir?

Der erste Schritt in der Verbesserungsskala ist das genaue Erfassen und Verstehen des aktuellen Zustands. Um den Ist-Zustand präzise und umfassend zu analysieren, kommen die gängigen Analysetools zum Einsatz, wie zum Beispiel:

- **Die SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken**
- **Das Ishikawa-Diagramm: Auch bekannt als Ursache-Wirkungs- oder Fischgrät-Diagramm**
- **Die 5-Why-Methode: Fünfmal-Warum-Frage-Technik zur Ursachenanalyse**
- **Das Prozessflussdiagramm: Visualisierung von Abläufen und Identifikation von Engpässen**
- **Die Wertstromanalyse: Darstellung des Material- und Informationsflusses**
- **Die Paretoanalyse: 80/20-Regel zur Fokussierung auf die wichtigsten Ursachen**



Wie kommen wir auf die nächste Stufe? Es gilt nun zu experimentieren und schließlich zu implementieren. Das Problem: Die meisten Unternehmen aus der mittelständischen Industrie haben kein oder ein ungültiges Visionstatement formuliert. In dieser Phase zeigt sich jedoch, wie wichtig eine klare Vision ist. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.

Das macht das Unternehmen einzigartig und kann mit anderen verglichen werden. Es beginnt eine Phase des Experimentierens. Es geht um die Frage: Welcher Lösungsansatz passt zu uns? Hier sind einige Beispiele für Lösungsansätze, die mittelständischen Unternehmen helfen, ihre Vision umzusetzen und kontinuierlich zu verbessern:

Lean-Management Methoden

Durch Methoden wie 5S, Kaizen oder Just-in-time gestalten Unternehmen ihre Prozesse effizienter. Diese Methoden reduzieren Verschwendung und steigern die Produktivität. Auch im Marketing helfen sie dabei, kontinuierliche Verbesserungen zu fördern. Es liegt am jeweiligen Unternehmen, mit welchen Methoden sie bereits gute Erfahrungen gemacht haben und ob es dazu Expertise im Haus gibt. Mögliche Methoden sind:

Agiles Projektmanagement

Ansätze aus dem agilen Projektmanagement wie Scrum oder Kanban gestalten Projekte flexibler und reagieren schneller auf Veränderungen. Durch kurze Entwicklungszyklen und regelmäßige Feedbacks nimmt man schnelle Anpassungen vor.

Digitalisierung und Automatisierung

Je nach Reifegrad des Unternehmens im Bereich Marketing, Digitalisierung und KI helfen Technologien wie Robotik-Prozess-Automation (RPA), künstliche Intelligenz oder IoT (Internet of Things) wiederkehrende Prozesse zu automatisieren, Fehler zu reduzieren und Effizienz zu steigern.

Customer Centric Design

Dieser Ansatz stellt den Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen. Mit Methoden wie Design Thinking oder Customer-Journey-Mapping richten Unternehmen ihre Produkte an den Bedürfnissen ihrer Kunden aus.

OKR Objectives and Key Results

OKR ist eine Zielsetzungs- und Managementmethode, die Unternehmen dabei unterstützt, klare KPIs zu formulieren und deren Umsetzung systematisch zu verfolgen. OKR hilft, Prioritäten zu setzen und alle technokratisch agierenden Mitarbeiter an der gemeinsamen Vision des Unternehmens auszurichten.

Benchmarking

Vergleiche mit Branchenführern oder ähnlich erfolgreichen Unternehmen identifizieren Schwachstellen im eigenen Betrieb und verwandeln sie in Best Practices. Benchmarking dient auch als Inspirationsquelle und trägt zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei.

Open Innovation

Indem Unternehmen externe Partner, Kunden oder sogar Mitbewerber in den Innovationsprozess einbeziehen, finden sie neue Ideen und Ansätze, die sie ohne sie vielleicht nicht selbst entwickelt hätten. Das erweitert die Perspektiven und beschleunigt die Entwicklung neuartiger Lösungen.

Talententwicklung und Mitarbeiterbeteiligung

Neue Lösungsansätze und Ideen entstehen auch durch die systematische Weiterentwicklung und aktive Einbindung der Mitarbeiter. Förderprogramme, Schulungen, Workshops und Team-Feedback-Runden stärken das Engagement und die Kreativität der Belegschaft.

Nachhaltigkeitsstrategien

Lösungsansätze auf ökologischer und sozialer Basis erhöhen die Attraktivität des Unternehmens und tragen langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit bei. Dazu gehören Maßnahmen zur Reduktion des CO₂-Fußabdrucks oder nachhaltiges Ressourcenmanagement. Treibhausgasmanagement, auch als Carbon Footprint Assessment bezeichnet, umfasst die systematische Erfassung und Bewertung aller direkten und indirekten Treibhausgasemissionen gemäß den Scope-1-3-Kategorien des Greenhouse Gas Protocols und wird als Treibhausgasbilanzierung (GHG Accounting) bezeichnet. Hier zeigen und zertifizieren Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft. Hier finden sich enorme Potenziale für das Markenmanagement.

Continuos Improvement Process (CIP)

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eine systematische Methode, um Prozesse und Produkte ständig zu hinterfragen und zu verbessern. Durch regelmäßige Analyse, Feedback und Optimierung bleibt das Unternehmen wettbewerbsfähig und innovativ.

2. Meilenstein – Wer sind wir?

Dieser Zustand umfasst die Planung und Festlegung des ersten Meilensteins, der als Zwischenziel auf dem Weg zur übergeordneten Vision dient. Dieser Zielzustand orientiert sich nun an jenem Lösungsansatz, der sich am besten am „Nordstern“ orientiert. Dessen Umsetzung hilft, die Zwischenziele schrittweise zu erreichen und die Organisation im Unternehmen kontinuierlich und systematisch umzubauen. Iterative Anpassungen und das ständige Evaluieren führen das Team schrittweise zur Erreichung des nächsten Meilensteins.

Neue Ansätze und Erkenntnisse werden regelmäßig überprüft und in die Strategie integriert. So reagiert das Unternehmen flexibel auf Veränderungen und Herausforderungen – und bleibt auf Kurs in Richtung Nordstern. Regelmäßige Feedback-Schleifen mit Mitarbeitern, Kunden und anderen Stakeholdern identifizieren frühzeitig Probleme. Feedbacks verbessern das Unternehmen kontinuierlich und ebnen den Weg zur Vision.

Marketing erfordert ein breites Kompetenzspektrum, das über die eigenen Fachgrenzen hinausgeht. Mitarbeiter müssen die Management-Disziplin Marketing in ihrer Gesamtheit verstehen und strategisch denken. Es geht nicht mehr nur um kurzfristige Ziele wie Leads oder die Zufriedenheit des Vertriebs, sondern um den Aufbau einer starken Qualitätsmarke, die langfristig den Erfolg des Unternehmens sichert. Gezielte Schulungen und Weiterbildungen im Bereich der neu eingeführten Prozesse und Tools stellen sicher, dass das Team bestens vorbereitet ist, diese großartige Vision zu verwirklichen. Pilotprojekte testen im kleinen Rahmen den Nutzen.

Bei positiven Ergebnissen werden die Projekte auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet und dokumentiert. Sharing-Sessions zwischen den Teams fördern die Transparenz im Team. Permanente Anpassungen machen das Unternehmen agil. Diese Maßnahmen bauen die Organisation schrittweise und nachhaltig um. Dadurch tastet sie sich immer näher an die übergeordnete Vision heran.

3. Meilenstein – Wohin wollen wir?

Der Nordstern zeigt den Kurs, wohin die Reise geht. Statt beliebiger und austauschbarer Marketingaktionen, die in vielen Bereich des Betriebs nur als „Nice-to-have“ empfunden werden, steht der Nordstern für eine vollständige Neuausrichtung des Marketings, in der künftig jede einzelne Marketingmaßnahme ein starkes Glied in der Kette ist und eine Wirkung erzielt – sei es kurzfristig, mittelfristig oder langfristig.

Mögliche Wir-Formulierung für den Nordstern:

„Marktführer durch Wirkungsmarketing: Wir verankern unsere Marke in den Köpfen und Herzen unserer Zielgruppen.“

Neuorientierung und Zielsetzung

An keiner Stelle reden wir von Gewinnmaximierung. Ab sofort betreiben wir Marketing nicht wie alle anderen in unserer Branche, sondern verwandeln unsere Pseudomarkte in eine Qualitätsmarke. Dazu entwickeln wir eine Marketingstrategie, die alle vier Ps des Marketings integriert. Unser Ziel: Die Verankerung unserer Marke in der Wahrnehmung unserer Kunden, sodass sie als erste Wahl im Kaufprozess erinnert und zur Qualitätsmarke aufsteigt.

Transformation vom Pseudomarketing zum Wirkungsmarketing

Der Nordstern ist der Fixstern für diesen Wandel. Wir streben vom Durchschnitt zum Herausragenden. Wir implementieren kreative Maßnahmen, die Bedeutung und Relevanz schaffen. Bisherige Pseudomarketing-Maßnahmen, geprägt von durchschnittlicher Kommunikation und Standard-Maßnahmen, ersetzen wir durch Inhalte und herausragende Kampagnen, die unsere Marke differenzieren und prägnant positionieren. Der Nordstern hilft uns, bisheriges Pseudomarketing klar zu identifizieren und auszuschließen.

Handlungsrahmen für das Team

Der Nordstern verschafft unserem Marketing- und Vertriebsteam sowie allen anderen internen und externen Beteiligten einen verlässlichen Handlungsrahmen. Jede 4-P-Entscheidung wird auf den Nordstern bezogen: Stärkt diese Maßnahme unsere Position als relevanter Marktführer? Trägt sie zur mentalen Verfügbarkeit bei? Wir ermutigen das Team, kreativer und mutiger zu arbeiten. Die langfristige Wirkung steht im Fokus. Kurzfristige Erfolge müssen im Einklang mit den langfristigen Zielen stehen.

Kontinuierliche Verbesserung und messbare Fortschritte

Der Nordstern motiviert uns zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das Unternehmen etabliert messbare KPIs, die zeigen, wie stark die Marke im Gedächtnis der Zielgruppen verankert ist und ob sie als relevant wahrgenommen wird. Dadurch werden Fortschritte nicht nur messbar, sondern lassen sich auch über die Zeit vergleichen. Der Übergang zum Wirkungsmarketing wird durch klare Metriken begleitet. Sie zeigen, ob sich das Unternehmen tatsächlich in Richtung des Nordsterns bewegt.

Markenkommunikation und Content-Marketing

Der Nordstern gibt uns die Richtung vor. Jede Story im Content-Marketing betont mehr oder weniger unterschwellig die Positionierung der Marke und ihre Einzigartigkeit. Die Kommunikation wird empfängerorientiert und haftet künftig weniger an unserem Produkt. Wir bieten echte Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zielgruppen. So schafft das Unternehmen Vertrauen und steigert die Loyalität. Mit dem Nordstern „Marktführer durch Wirkungsmarketing“ bekommt das Unternehmen also eine übergeordnete Ausrichtung, die den gesamten Transformationsprozess antreibt. Es geht um Marketingmaßnahmen, die eine klare, messbare und nachhaltige Wirkung erzielen, bis sich das Unternehmen als unverzichtbare Größe in seiner Branche etabliert hat.

Der Nordstern beschreibt keinen fixen Zielzustand und keine messbare Endphase im Sinne eines konkreten Ergebnisses. Der Nordstern weist den Weg in den blauen Ocean. Dieses ultimative Ziel vereint alle Business-, Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsziele auf einen Punkt.

Das Konzept Nordstern lässt die Wahl der Methoden offen. Er richtet das gesamte Handeln am Vision-Statement aus, wohl wissend, dass die Perfektion des Nordsterns unerreichbar ist. Dieser Ansatz gibt dem Marketing im B2B Sinn und Zweck. Und zudem die Option, sich weiterzuentwickeln, Strategien und Taktiken zu erproben, die das Unternehmen immer näher an sein Ziel, die Qualitätsmarke, heranbringen.

Der Nordstern inspiriert, statt zu begrenzen. Er definiert keinen Endpunkt, sondern schafft Richtung und Fokus. So wächst das Unternehmen systematisch zur Qualitätsmarke. Dieses Denken fordert mehr als gute Ideen. Es verlangt eine konsequente Steuerung der Ressourcen. Darum stellt sich die nächste Frage: Wie verteilt man das Budget richtig?

*„Investiere deine Energie und Zeit
nur in das, was Wirkung zeigt.“*

Marcus Aurelius

Die Übersetzung von Wirkungsmarketing in das Marketing-Budget

Das „Wirkungsmodell“ des bvik zeigt, wie man Marketing-Kommunikation richtig bewertet und budgetiert. Das Modell quantifiziert sogar qualitative Wirkungen wie die Markenwahrnehmung. Damit setzen Unternehmen ihre Marketing-Budgets effizient ein. Der ROI wird durch eine klare Budgetstruktur maximiert. Zur Anwendung kommt dabei auch 60/40-Regel von Les Binet und Peter Field. Diese sieht 60 Prozent des Budgets für qualitative und 40 Prozent für quantitative Marketingmaßnahmen vor.

Wirkungsmarketing baut langfristige Kommunikationsstrukturen auf. Es investiert in die Qualitätsmarke, weil Kunden in der selbstbestimmten Kaufentscheidung nicht Funktionen und Preise erinnern, sondern Qualität, Beständigkeit und damit Vertrauen. Das gilt erst recht und insbesondere für industrielle Güter. Darum gilt auch hier die 60/40-Regel von Les Binet und Peter Field, zwei britische Marketingforscher und Marketingstrategen. Sie gelten als die „Godfathers of Effectiveness.“ Bekanntheit erlangten sie mit ihrem Buch „The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies.“ Darin untersuchen sie mit umfassenden Studien die Wirksamkeit von Marketingstrategien und deren Effekte auf Unternehmenserfolg und Markenwahrnehmung. Ihre Forschung bestätigt, dass eine rein performanceorientierte Herangehensweise zwar kurzfristige Verkäufe steigern kann, aber langfristig die Markenwahrnehmung schwächt und das Vertrauen in die Marke untergräbt. Ein übermäßiger Fokus auf kurzfristiges Performance-Marketing erschöpft das Publikum und bringt die Marke als ständigen „Verkäufer“ in eine Position, die wie ein Ertrinkender im Red Ocean verzweifelt ums Überleben kämpft, statt langfristig in die Qualitätsmarke zu investieren. Ihre bekannte 60/40-Regel sieht daher vor, 60 Prozent des Budgets in langfristigen Markenaufbau zu investieren, um mentale Verfügbarkeit zu schaffen und das Vertrauen der Zielgruppe zu stärken. Die verbleibenden 40 Prozent dienen kurzfristigen Marketing-Zielen, generieren Leads und kurbeln Verkäufe an, also bei jenen kaufbereiten Bedarfsgruppen, die sich gerade nach der 95-5-Regel „In-Market“ befinden.

Die 60/40-Regel im Kontext von Wirkungsmarketing

Die in diesem Buch vorgeschlagene Zweiteilung von Wirkungsmarketing für Markenaufbau und Thought-Leadership steht auch in direktem Einklang mit dieser Regel von Binet und Fields. Ziel muss es im Marketing immer sein, die Marke in den Köpfen der Zielgruppen zu verankern. Das ist in einem Wettbewerbsumfeld speziell von austauschbaren Angeboten der Schlüssel zum Erfolg. Nicht der billigste Anbieter gewinnt, sondern die Marke, deren Name sofort ins Gedächtnis springt, wenn der potenzielle Kunde – selbstbestimmt – im Markt aktiv und als Käufer auftritt.

Diese Marke setzt höhere Preise durch. Diese Art von Branding bewirkt „mentale Verfügbarkeit“, mit „eingravierten“ Engrammen in den Köpfen der Zielgruppen. Das macht sie „unvergesslich.“ Dann ist sie eine Qualitätsmarke. Sie entsteht, wenn sich ein Kunde im selbstbestimmten Bedarf erinnert. Sie erscheint als Erste in den Suchergebnissen, weil sie ihre Entität im Web 3.0 strategisch aufgebaut hat. Ohne diesen kontinuierlichen Markenaufbau verpufft jede Verkaufsmaßnahme. Die Marke wird übergangen, weil sie im Kopf der Zielgruppe einfach nicht existiert.

Kurzfristige Leadgenerierung durch den Aufbau von Thought-Leadership

Wirkungsmarketing plädiert parallel zum Aufbau der Qualitätsmarke für den Aufbau von Thought-Leadership über den Einsatz von Content-Marketing und Storytelling. Diese duale Strategie baut also die Qualitätsmarke auf, triggert gleichzeitig über Inbound-Marketing neue Leads und steigert so systematisch Umsätze. Gleichzeitig baut sie die Marke bei den Zielgruppen zum Thought-Leader auf. Das unterstützt gleichzeitig das Streben nach mentaler Verfügbarkeit. Indem sie über strategisches Storytelling auf die Zielgruppe zugeschnittene Inhalte und fesselnde Geschichten präsentiert, bleibt die Qualitätsmarke in Bewegung und so für potenzielle Kunden sichtbar, Top-of-Mind, aktuell und rememberbar.

Das Content-Marketing schafft dabei kurzfristige Kontaktpunkte und Conversion-Chancen, ohne die langfristige Wirkung des Brandings zu gefährden. Die Erkenntnisse von Binet und Field bestätigen diese duale Strategie. Ihre Regel zeigt, dass Branding und Performance-Marketing nicht im Widerspruch zueinanderstehen, sondern sich

idealerweise ergänzen. Diese richtige Balance sichert den nachhaltigen Erfolg. Mittelständische Industriemarken haben dadurch einen großen Wettbewerbsvorteil. Kurzfristige Verkaufsmaßnahmen, wie sie vom Vertrieb immer wieder verlangt werden, sind dazu nicht in der Lage. Dagegen liefert die Verfügbarkeit der Qualitätsmarke in den Köpfen der Zielgruppe die Basis für kurzfristige Verkaufserfolge. Die Leadgenerierung ist keine isolierte Maßnahme, sondern der konsequente Ausdruck von mentaler Markenstärke. Die 60/40-Regel von Binet und Field zeigt, dass Markenaufbau und Verkaufsmaßnahmen nicht voneinander getrennt sind. Im Wirkungsmarketing führt diese Dualstrategie – mental verfügbare Markenpräsenz plus gezielte Content-Strategien – zu einer wirkungsvollen Gesamtstrategie. Langfristige Markenarbeit bildet die Grundlage für jede Performance-Maßnahme. Wer Marketing nicht nur als kurzfristige Verkaufsstrategie, sondern als Investition in den Aufbau mentaler Verfügbarkeit der Qualitätsmarke versteht, gewinnt kurzfristig neue Leads und langfristig Relevanz und Vertrauenswürdigkeit.

Mit dem eSOV das optimale Werbebudget ermitteln

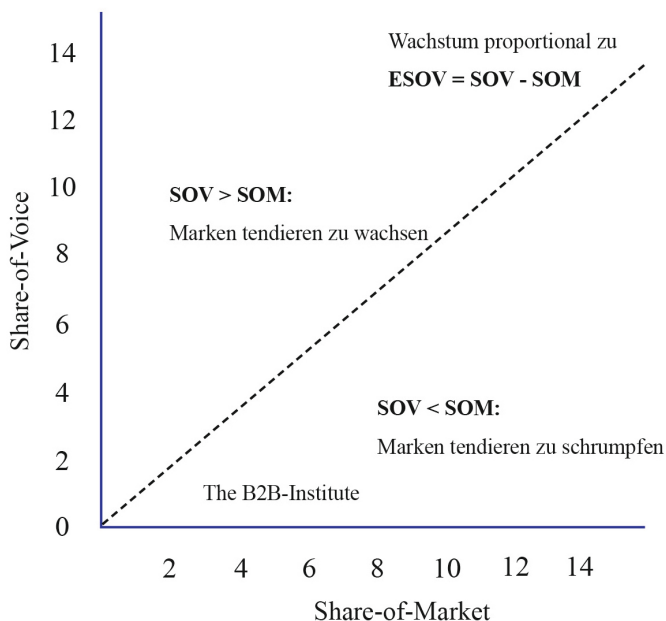
Das Konzept des eSOV ermöglicht Unternehmen, ihre Werbebudgets präzise zu planen. Sie verstehen den Zusammenhang zwischen Werbeausgaben und Marktanteil. Binet und Field liefern damit ein wissenschaftlich fundiertes Modell, das Werbebudgets nicht nur als Kostenfaktor, sondern als strategisches Investment zur langfristigen Marken- und Umsatzsteigerung betrachtet. Nach Binet und Field kann der eSOV das optimale Marketingbudget berechnen, um die gewünschten Wachstumsziele zu erreichen. Der Ansatz beginnt mit der Analyse des aktuellen Share of Market (SOM) und der sogenannten SOV-Lücke. Unternehmen müssen ihren SOM kennen und ihn mit ihrem geplanten oder aktuellen Werbeanteil Share of Voice (SOV) vergleichen. Das dient als Orientierung zur Abschätzung der Investitionen, um spezifische Wachstumsziele zu erreichen. Abschließend erfolgt die Bestimmung des Werbebudgets. Das erforderliche Budget lässt sich berechnen, indem das angestrebte SOV-Niveau mit den gesamten Werbeausgaben der Branche multipliziert wird. Die Formel dafür lautet:

Werbepudget = SOV-Ziel x gesamte Werbeausgaben der Branche

Dieser Ansatz bietet Unternehmen eine systematische Grundlage, um ihre Werbeinvestitionen strategisch zu planen und auf konkrete Wachstumsziele auszurichten. Dazu muss zunächst der extra Share of Voice (eSOV) wie folgt berechnet werden:

$$\mathbf{eSOV = SOV - SOM}$$

Der eSOV bestimmt, ob eine Marke wächst oder schrumpft. Ist der SOV höher als der SOM, wächst die Marke, ist der SOV niedriger, schrumpft sie. Dieser Zusammenhang gilt als Schlüsselprinzip für das Markenwachstum in wettbewerbsintensiven Märkten. Die Formel wurde von Binet und Field in ihrem Whitepaper „Effectiveness in Context“ publiziert (Thinkbox, 2019). Sie stellen dabei den Share of Voice und den Share of Market in eine logische Kausalität:



Quelle IPA Databank, The B2B-Institute

Der Share-of-Voice wird in Relation zum Marktanteil gesetzt. So schätzt man ab, welche Ausgaben notwendig sind, um den richtigen SOV zu erreichen. Diese Methode ist im B2C weitverbreitet und auch im B2B anwendbar.

Beispiel:

- Ein großes B2B-Unternehmen investiert eine Million Euro in Werbung
- Die gesamten Werbeausgaben in der Branche betragen 20 Mio. Euro
- Der Umsatz des Unternehmens beträgt 100 Mio. Euro
- Der Branchenumsatz beträgt 300 Mio. Euro

Berechnung SOV und SOM:

$$\begin{aligned}\text{SOV} &= 1.000.000 : 20.000.000 \times 100 = 5 \% \\ \text{SOM} &= 100.000.000 : 300.000.000 \times 100 = 33,33 \% \\ \text{eSOV} &= 5 \% - 33,33 \% = -28,33 \%\end{aligned}$$

Nach dem vorliegenden Beispiel liegt ein negativer eSOV von -28,33 Prozent vor. Das Unternehmen investiert aktuell deutlich weniger in Werbung, als es seinem Umsatzanteil entspricht. Langfristig gefährdet ein negativer eSOV die Marktstellung, da Marken mit geringerer Werbepräsenz tendenziell Marktanteile verlieren. Um Marktanteile zu halten oder auszubauen, müsste das Unternehmen sein Werbebudget deutlich erhöhen. Ein positiver eSOV von etwa fünf Prozent wird als optimal angesehen, um nachhaltiges Wachstum zu fördern. Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher auf eine strategische Zielsetzung eines positiven eSOV.

Positive Investitionsstrategie

Ein positiver eSOV bedeutet, dass das Unternehmen überproportional viel in Werbung investiert, verglichen mit seinem Marktanteil (SOM). Ein positiver eSOV indiziert ein Unternehmen, das seinen Marktanteil systematisch vergrößern will. Die überproportionale Werbepräsenz steigert die Markenbekanntheit und positioniert die Marke besser gegenüber der Konkurrenz. Studien zeigen, dass Unternehmen mit einem positiven eSOV langfristig wachsen.

Angemessener Wert

Ein eSOV von fünf Prozent ist moderat und nachhaltig. Er zeigt, dass das Unternehmen seine Ressourcen strategisch klug einsetzt: Es investiert gezielt in klassische Werbung, ohne das Budget unverhältnismäßig stark zu belasten. Der Wert von fünf Prozent ist hoch genug, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, aber nicht so hoch, dass die Werbeausgaben das Unternehmen überfordern.

Empfehlung

Ein eSOV von fünf Prozent hält eine gute Balance zwischen Marktanteile sichern und steigern, ohne unnötig hohe Kosten zu verursachen. Diese Strategie sollte beibehalten werden. Das Unternehmen sollte jedoch beobachten, ob diese Investitionen in Werbung auch zu einem wachsenden SOM führen. Falls der SOM langfristig nicht steigt, könnten Anpassungen notwendig sein.

Der Zusammenhang zwischen eSOV und ROI

Die Beziehung zwischen eSOV und ROI (Return on Investment) ist für die Bewertung der Effizienz von Werbeausgaben essenziell. Der eSOV misst, ob ein Unternehmen im Vergleich zu seinem SOM überproportional oder unterproportional Werbung betreibt. Der ROI misst, wie effizient die Werbeausgaben sind, indem der erzielte Gewinn oder Umsatz ins Verhältnis zu den Kosten gesetzt wird. Unternehmen mit einem positiven eSOV sollten langfristig auch einen höheren ROI erzielen, vorausgesetzt, die Werbekampagne ist effizient und gut umgesetzt. Die Beziehung zwischen eSOV und ROI hängt von den folgenden Faktoren ab:

Positiver eSOV und wachsender ROI

Ein positiver eSOV signalisiert: Das Unternehmen verstärkt seine Werbeausgaben, um den Marktanteil zu steigern. Wenn die Werbung wirkt, steigt der Umsatz. Das verbessert den ROI. Er hängt von der Effizienz der Werbeausgaben ab. Eine schlechte Kampagne über gewöhnliche Produktwerbung kann nicht herausragen und führt zwangsläufig zu einem negativen ROI.

Negativer eSOV und sinkender ROI

Ein negativer eSOV bedeutet: Das Unternehmen investiert zu wenig oder ineffizient in Werbung. Dadurch sinkt die Markenbekanntheit. Es fällt schwerer, Marktanteile zu halten oder zu gewinnen. Das führt zu stagnierenden oder sinkenden Umsätzen. Der ROI entwickelt sich negativ.

Der optimale eSOV für maximalen ROI

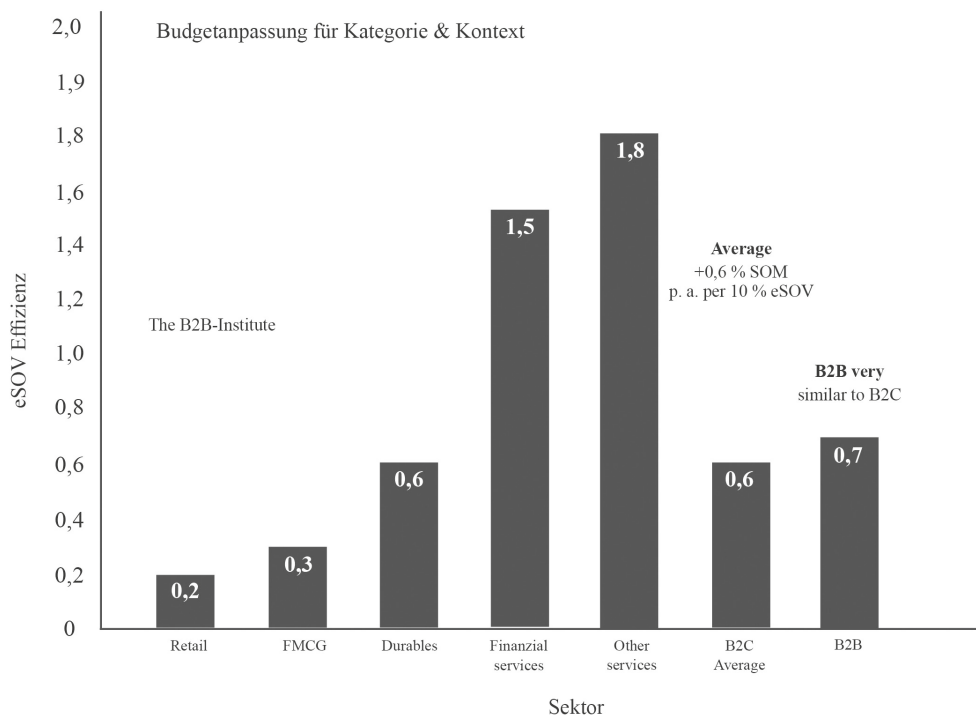
Ein moderat positiver eSOV ist optimal, um sowohl Marktanteile zu sichern als auch einen nachhaltigen ROI zu erzielen. Ein zu hoher eSOV könnte zwar den Marktanteil erhöhen, aber gleichzeitig sinkt der ROI, wenn die Werbeausgaben zu hoch sind.

Berechnung und Analyse

Man untersucht die Beziehung zwischen eSOV und ROI am folgenden Beispiel: Die Werbeausgaben steigen durch einen positiven eSOV von fünf Prozent um 2 Mio. Euro. Der zusätzliche Umsatz durch diese Werbeinvestition beträgt 10 Mio. Euro. Die Gewinnmarge beträgt 20 Prozent. Den Gewinn aus dem zusätzlichen Umsatz berechnen:

$$10.000.000 \times 20 \% = 2.000.000 \text{ Euro Gewinn.}$$

Den eSOV in Wachstum verwandeln



Quelle: The B2B- Institute

Die vertikale y-Achse zeigt das Verhältnis der Effizienz von eSOV, also - wie gut die zusätzlichen Werbeausgaben in Marktanteilsgewinne umgewandelt werden können.

Die x-Achse zeigt verschiedene Branchen. Im B2B kann also mit 10 Prozent mehr Werbebudget der Marktanteil um 0,7 Prozent erhöht werden. Das ist sogar etwas mehr als im B2C mit nur 0,6 Prozent. Diese Formel bietet also ein wertvolles Instrument, mit dem das Werbebudget für Unternehmen aus dem industriellen B2B systematisch geplant werden kann. Es gilt also universell:

10 Prozent mehr Werbebudget erzielt im B2B 0,7 Prozent mehr Wachstum

Interpretation

Ein ROI von 100 Prozent bedeutet: Jeder investierte Euro in zusätzliche Werbung hat sich vollständig refinanziert und zusätzlich das Eigenkapital des Unternehmens gestärkt. Ist der ROI größer als 100 Prozent, zeigt das eine besonders effiziente Kampagne. Liegt der ROI unter 50 Prozent, sollte die Effizienz der Werbeausgaben kritisch überprüft werden. „Diese Faustregel sollte je nach Branche, Wettbewerb und Marktbedingungen individuell überprüft werden.“

Im schnelllebigen B2C oder bei „Fast Moving Consumer Goods (FMCG)“ ist ein hoher eSOV essenziell. In stabileren B2B-Branchen wie etwa im Maschinenbau reicht meist ein niedrigerer eSOV. In hoch kompetitiven Märkten wie im Automobilbereich erfordert ein positiver eSOV höhere Werbeausgaben, während in monopolartigen Märkten weniger Werbung nötig ist. Zu bedenken ist: Ein positiver eSOV führt nicht sofort zu einem höheren ROI. Er entfaltet seine Wirkung durch steigende Marktanteile, stärkere Markenbindung und höhere Wiederkäufe. Dafür braucht es Geduld.

Kurz-Check:

SOV > SOM Werbung reicht, Chance auf Wachstum.

SOV = SOM Werbung reicht, Marktanteil bleibt stabil.

SOV < SOM Werbung reicht nicht, Gefahr von Marktverlust.

Faustregel:

Ziel: $SOV = SOM + 5 \%$

Mit Wirkungsstufen Budgets exakt skalieren

Das Marketing-Budget stattet das Marketing mit finanziellen Ressourcen aus. Das setzt einen Marketing-Plan voraus. Der Großteil davon fließt in das vierte P, die Marketing-Kommunikation. Der Kommunikationsplan leitet sich von der Kommunikationsstrategie ab. Dieser beantwortet die Frage, was, wie und wo investiert werden muss. Beschreibt der Kommunikationsplan die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen, errechnet sich daraus das notwendige Budget.

Mit „Ressourcen“ ist aber nicht nur Geld gemeint, sondern auch Zeit, Personal sowie dessen Know-how und Fähigkeiten. Über das Budget lässt sich die Bedeutung der Stabsstellen in einem Unternehmen ablesen. Die Stabsstelle, der man den größten Beitrag zur Wertschöpfung zutraut, erhält in aller Regel das größte Budget. Die Stabsstellen „Marketing“ bzw. „Marketing-Kommunikation“ in der mittelständischen Industrie können diesen Nachweis für einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung nur schwer erbringen.

Das liegt meist an der Art und Weise, wie diese Stabsstellen die Funktion von Marketing interpretieren und ausüben. In der Regel regiert hier die Marketing-Technokratie mit ihrem schwachen Pseudomarketing. Dann ist die Beziehung von Ursache und Wirkung mit den üblichen Steuerungsgrößen des Controllings nicht messbar. Erfolge werden automatisch dem Vertrieb zugeordnet. Der erhält das Budget. Das Marketing hat wie gewöhnlich das Nachsehen. Qualitative / Immaterielle Erfolge wie kognitive und affektive Wahrnehmung einer Marke auf emotionaler Ebene sind mit mathematischer Logik kaum berechenbar. Mit Sicherheit ist das in mittelständischen Industrien der Hauptgrund für die ignorante Haltung von Ingenieuren und Technikern gegenüber dem Marketing.

Zur Erinnerung: Diese Branchen geben nur 0,85 Prozent vom Umsatz im Vergleich zu den vier bis zehn Prozent in anderen Branchen aus. In der irrigen Annahme, der Auftrag von Marketing-Kommunikation bestünde im Auslösen von spontanen Käufen oder in der Änderung der Einstellungen gegenüber ihrer Erzeugnisse, sind geschäftsführende Ingenieure und Techniker regelmäßig enttäuscht über die Wirkung ihres Marketings. Beides ist selten oder nie der Fall. Die Enttäuschung über die Marketing-Performance liegt quasi in ihrer DNA. Herkömmliche Budgetierungsverfahren sind nicht besonders hilfreich. Darum hat im Jahr 2009 der Fachkreis Kommunikationscontrolling (ICV) gemeinsam mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) ein Modell zur Ermittlung der Kosten für immaterielle Erfolge von Kommunikation

entwickelt. Rainer Pollmann gibt auf der Webseite des bvik darüber Auskunft (Pollman, 2019). Seit 2006 entwickelt er als stellvertretender Leiter des Fachkreises Kommunikations-Controlling im internationalen Controller Verein (ICV) Branchenstandards im Kommunikations-Management. Sein Ziel ist mehr Transparenz in den Funktionen der Kommunikationsinstrumente und deren Erfolg. Bei der Ausarbeitung des Modells brachten neben Controller auch Wissenschaftler, Berater, Kommunikatoren und Marketing-Manager ihre jeweiligen Perspektiven ein. Heraus kam ein Framework für Kommunikationscontrolling, auch bekannt als das DPRG Kommunikations-Controlling-Modell. Dieses Modell beschreibt, misst und steuert systematisch Kommunikationsleistungen. Dieses Modell hat sich im letzten Jahrzehnt etabliert und ist in den Stabsstellen Controlling anerkannt.

Das DPRG Kommunikations-Controlling-Modell

Die Wirkungsstufen der Kommunikation machen Erfolge in verschiedenen Bereichen wie Reichweite, kognitive und affektive Wirkung bei Stakeholdern transparent. Die Messung von Reichweite und finanziellem Erfolg ist vergleichsweise einfach, da sie auf messbaren Kenngrößen basiert. Das sind insbesondere quantitative Kennzahlen wie die Umsatzentwicklung vor und nach einem Event oder einer Kampagne. Reichweiten lassen sich über Auflagenzahlen von gedruckten Medien und KPIs im Internet erfassen, usw. Schwieriger ist die Messung der kognitiven und affektiven Wirkungen. Diese sind qualitativ von Natur, jedoch die wirklich wichtigen Wirkweisen professioneller Kommunikation. Diese werden von Ingenieuren und ihrer Marketing-Technokratie weder verstanden, geschweige denn ernst genommen. Denn hier handelt es sich um abstrakte Wirkungsebenen, die auf psychologische Prozesse in den Köpfen der Zielgruppen einwirken. Zur Erinnerung: Die „kognitive“ und „affektive“ Wirkungen beschreiben zwei grundlegende Ebenen, auf denen Werbung, Kommunikation und Marketingbotschaften auf die Empfänger einwirken. Die kognitive Wirkung beeinflusst das Denken und das Wissen der Zielgruppe. Sie zielt auf die Vermittlung von Informationen ab. Die kognitive Wirkung spielt im B2B-Marketing eine besonders wichtige Rolle, da hier Fachinformationen und technische Details vermittelt werden, die sowohl Spezialisten als auch Generalisten in ihren Entscheidungen beeinflussen. Die affektive Wirkung wirkt hingegen auf die Emotionen und Einstellungen der Zielgruppen ab. Sie beeinflusst die Gefühle und Empfinden gegenüber einer Marke. Eine starke affektive Wirkung ist die emotionale Verbundenheit zur Marke. Hier geht es um Sympathie, Vertrauen, Freude, Sicherheit.

Das Wirkungsstufenmodell am Beispiel „Messestand“

Das Wirkungsstufenmodell lässt sich auf alle Kommunikationsmaßnahmen anwenden. Das Beispiel „Messestand“ verdeutlicht das Wirkungsstufenmodell. Damit lassen sich sowohl quantifizierbare Ergebnisse darstellen als auch qualitative Wirkungen und damit zählbare Ergebnisse.

					Outcome		Outflow
		Output		Direkter	Indirekter		
	Input	Interner	Externer				
Messbereich	Budget	Material Flyer Broschüren Infogespräche Stand-Design		Wahrnehmung als umweltbewusste Marke		Umsatz	
	Zeit						
	Geld Projekt						
	Buchungsobjekt Kostensammler						
Messgröße	Kosten	Infogespräche Print-Material	Besucher	Besuchsdauer		Umsatz- Volumen Euro	
Ziel		Material o.k. Termine o.k. Budget o.k. Personal o.k.	Mindestens X Besucher suchen den Stand auf	Besucher verweilen mindestens X Minuten am Stand	X Besuchs- berichte Y Order	X Euro in sechs Monaten nach der Messe	
Objekt	Organisation		Medien / Kanäle	Bezugsgruppen		Organisation	

Quelle: bvik

Die Grafik liefert wichtige Erkenntnisse, die für Budgetplanungen zum Beispiel für künftige Messebeteiligungen hilfreich sind. Hier sind die möglichen Rückschlüsse und Empfehlungen für die Budgetplanung: Sie zeigt, wie auch qualitative, kognitive und affektive Wirkungen durch messbare Indikatoren in quantitative Wirkungen übersetzt werden können. Mit diesen Prozessen bewertet das Controlling objektiv den Erfolg und die Wirksamkeit der Messebeteiligung. Hier ist eine Schritt-für-Schritt-Erklärung, wie qualitative Wirkungen in quantitative Metriken überführt werden:

Input

Projekt: Die Messebeteiligung ist ein eigenständiges Projekt, für das spezifische Ressourcen wie Zeit und Budget zur Verfügung stehen. Buchungsobjekt: Ein „Buchungsobjekt“ ist eine Einheit oder ein Konto, auf das spezifische Kosten und Ausgaben verbucht werden. Kostensammler: Ein „Kostensammler“ ist eine Art übergeordnete Kostenstelle, die alle mit dem Projekt verbundenen Kosten zentral zusammenführt.

Konto

Der Begriff „Konto“ bezieht sich hier auf die spezifischen Finanz- oder Kostenkonten, auf denen Ausgaben für das Projekt verbucht werden. Durch diese Begriffe werden die finanziellen Mittel und Ressourcen für das Messeprojekt präzise erfasst, überwacht und später ausgewertet. Das Ziel ist eine klare Übersicht über die Investitionen in eine Messe. Das bewertet den Projekterfolg objektiv sowohl in Bezug auf die Kosten als auch auf deren Ergebnisse.

Output intern

Messbereich: Gemessen wird die Nutzung von ausgelegtem Informationsmaterial wie Flyer und Imagebroschüren, die Wirkung von Werbebotschaften über das Standdesign und Informationsgesprächen mit Interessenten. Fragebögen unterstützen diesen Messbereich. Wenn man nun die 60/40-Regel von Binet und Field anwendet, bedeutet das: 60 Prozent des Budgets fließen in die kognitive und affektive Wirkung des Standdesigns. Zur Erinnerung: Will das Unternehmen seine Marke zu einer Qualitätsmarke aufbauen, muss es seiner Marke einen subjektiven Mehrwert hinzufügen. Für dieses Beispiel ist der subjektive Mehrwert der Qualitätsmarke ein besonders Bewusstsein bzw. die strategische Positionierung auf den Umweltschutz. In diesem Fall investiert man 60 Prozent des Budgets in die Gestaltung und Ausstattung des Messestands, die genau das zum Ausdruck bringen soll.

Das ist eine Form von „Framing.“ Die Messebesucher werden intuitiv auf die Positionierung „Umwelt“ geframet. Dazu gehören: Nachhaltige Materialien, welche die Umweltfreundlichkeit des Unternehmens widerspiegeln. Eine umweltaffine Gestaltung über Bilder, Farben, Beleuchtung, Dekoration und Architektur des Standes. Interaktive digitale Elemente wie etwa Bildschirme und interaktive Terminals bieten Besuchern ein immersives (Umwelt)-Erlebnis und erhöhen die Verweildauer am Stand. Hochwertige Broschüren, Flyer und andere Informationsmaterialien, die das Unternehmen

als umweltbewusst und innovativ positionieren. Auch diese Materialien stärken nachhaltig die affektive Wahrnehmung. Falls digitale Displays oder interaktive Präsentationen zum Einsatz kommen, sollten diese auf das gewünschte Unternehmensimage einzahlen und die Besucher emotional ansprechen. Das ist zwar nicht billig. Doch die 60-Prozent-Regelung stellt dafür nun ausreichende Ressourcen zur Verfügung. Bei einem Messestand mit insgesamt 50.000 Euro wären dies immerhin 30.000 Euro. Diese 30.000 Euro fließen in ein hochwertiges Standdesign. Durch diese Budget-Verteilung entsteht ohne Mehrkosten eine starke kognitive und affektive Wirkung. Hochwertiges Design und Materialien fördern die Positionierung und das Image des Unternehmens und tragen dazu bei, dass Besucher eine emotionale Bindung zur künftigen Qualitätsmarke aufbauen. 20.000 Euro gehen somit in den administrativen Teil wie Standgebühren, Wasser, Strom, Transport. Werbemittel und -Maßnahmen außerhalb des Stands und alle anderen werden ebenfalls im 60/40-Modell geplant und ausgeführt. Durch diese Budgetverteilung zahlt der Stand in die Positionierung der Qualitätsmarke ein. Mehrkosten für die strategische Positionierung sind für die Geschäftsführung transparent.

Messgröße: Interne Messgrößen wie Info-Material, Budgettreue und Standbesetzung sind Erfolgsindikatoren für den internen Aufwand und die Qualität der Vorbereitung. Die Größe „Info-Material“ bewertet, ob genug hochwertiges Info-Material vorhanden ist, um das Unternehmen professionell im Sinne der Positionierung zu präsentieren. Die Größe „Budgettreue“ überwacht die Kosten und stellt sicher, dass keine Kosten überschritten werden. Die Größe „Standbesetzung“ stellt genug qualifiziertes Personal sicher. Das Ziel ist der optimale Einsatz aller Ressourcen, damit genug Material und Personal im Sinne von Wirkungsmarketing maximale Wirkung erzielen.

Output extern

Messbereich: Der Ansatz „mentale Verfügbarkeit“ durch den Messestand lässt sich nahtlos in die Interpretation des externen Outputs integrieren. Ausgehend von der These, dass ein „herausragender“ Messestand genauso gut wie eine „herausragend“ gestaltete Anzeige oder ein Plakat wirkt, lässt sich „mentale Verfügbarkeit“ nahtlos in die Spalte des „externen Outputs“ integrieren. Ein Messestand muss wie alle Werbemittel bewusst oder unterschwellig Aufmerksamkeit (Attention) erzeugen und das Interesse (Interest) der Messebesucher ansprechen. Diese beiden Schlüsselkomponenten beeinflussen maßgeblich den Erfolg eines Messestands. Der „externe Output“ bezieht sich auf die Reaktionen und Verhaltensweisen der Messebesucher, die durch den Messestand ausgelöst werden. Seine Gestaltung und Präsentation müssen mög-

lichst viele Besucher anlocken und sie zur Interaktion mit dem Unternehmen motivieren. Ein markantes und professionelles Stanndesign erzeugt Aufmerksamkeit und macht die Markenidentität deutlich. Eine gut inszenierte, bildhaft wirkende und mit visuellen Reizen geschmackvoll kombinierte Botschaft erhöht die Aufmerksamkeit und weckt Neugierde. Zum Beispiel könnte eine zentrale und positiv wirkende Botschaft, passend für einen Hersteller von Messtechnik wie „Gemessen an der Umwelt“ prominent und weithin sichtbar das Image des Unternehmens als umweltbewusster Hersteller in das Gedächtnis der Besucher einbrennen.

Messgröße: Die Messgröße „Besucher“ gibt einen direkten Hinweis darauf, wie gut ein starkes Stanndesign wirkt. Eine hohe Anzahl von Besuchern deutet auf eine gewisse Anziehungskraft hin. Doch Aufmerksamkeit allein reicht nicht aus. Der Stand muss auch das Interesse der Besucher wecken. Nur so beschäftigen sie sich weiter mit dem Unternehmen und dessen Botschaft. Für messbare Interaktionen sorgen unter anderem interaktive Elemente wie Bildschirme, Terminals, Vorträge, Präsentationen oder Demos. Das geschulte Standpersonal verwandelt Interesse in „Desire“ und führt den Besucher schließlich zur „Action.“ Das mögliche Ziel ist mindestens 150 Besuchsberichte.

Outcome direkt

Messbereich: die Wahrnehmung als umweltbewusstes Unternehmen.

Messgröße: Numerisch ausgewertet kann etwa die Anzahl der Ausgabe von spezialisierten Flyern zu Umweltthemen. Ausgewertet kann auch der Besuchsbericht werden, wenn in diesem Formular das aktive oder passive Interesse an der Umweltthematik abgefragt wird. Mit interaktiven Medien sind Interaktionen mit diesem Thema direkt elektronisch messbar. Das Ziel: Jeder Besucher soll sich bei seinem Standaufenthalt mindestens fünf Minuten mit diesem Thema auseinandersetzen. Es gibt sieben Messmethoden für den Standaufenthalt: manuelle Beobachtung und Zeitmessung, RFID-Technologie (Radio Frequency Identification), WLAN-Tracking, Bluetooth-Beacons, Video-Tracking und Bewegungsanalyse, interaktive Stationen mit Zeitregistrierung sowie QR-Codes zur Besuchererfassung.

Outcome indirekt

Messbereich: Die Spalte „Outcome indirekt“ bezieht sich auf die längerfristigen und weniger direkt messbaren Auswirkungen der Messebeteiligung. Diese wirken sich erst später über einen längeren Zeitraum aus. Hier geht es um potenzielle neue Kontakte

durch die Messebeteiligung. Diese müssen nun in nachgelagerten Gesprächen und Vereinbarungen münden. Der indirekte Outcome entfaltet seine Wirkung in der Regel erst nach der Messe. Hier stehen nicht nur Zahlen im Vordergrund, auch die Qualität der Gespräche. Entscheidend für den Aufbau einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung.

Messgrößen: Anzahl Besuchsberichte, Anzahl Nachfolgetermine, Anzahl Direkt-Bestellungen. Das mögliche Ziel sind: 150 Messeberichte, 20 Nachfolgetermine, 10 direkte Bestellungen auf der Messe.

Outflow

Die Spalte „Outflow“ beschreibt die messbaren geschäftlichen Resultate. Während die „Outcome“-Spalten qualitative und quantitative Wirkungen erfassen, steht im „Outflow“ der wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund. Die Messebeteiligung muss sich in greifbare monetäre Erträge und andere quantifizierbare geschäftliche Effekte verwandeln. Ein zentrales Element des Outflows ist das Umsatzvolumen. Hier geht es sowohl um den direkten Umsatz, der durch Verkäufe oder Bestellungen direkt auf der Messe erzielt wurde, als auch um indirekte Umsätze in einem festgelegten Zeitraum nach der Messe. Zum Beispiel wäre ein Ziel, innerhalb von sechs Monaten nach der Messe ein Umsatzvolumen von 500.000 Euro über dem Basisumsatz zu generieren. Der Outflow erfasst und bewertet diesen finanziellen Erfolg. Zum Outflow gehören auch die Anzahl der Bestellungen, Verträge, Neukunden und neue Geschäftspartner. Die Bedeutung des Outflows ist für den ROI wichtig. Er gibt Auskunft über die Rentabilität der Messe, indem er das Verhältnis zwischen den investierten Kosten und den generierten Einnahmen aufzeigt. Ein positiver Outflow indiziert die Messebeteiligung als einen positiven Beitrag zum Geschäftserfolg. Doch es ist nochmals darauf hinzuweisen, dass bei einer Messe immer auch qualitative Wirkungen erzielt werden, die für den Aufbau der Qualitätsmarke entscheidend wichtig sind.

Objekt

Die Spalte „Objekt“ in der Grafik beschreibt die verschiedenen Einheiten oder Elemente, die im Rahmen der Messebeteiligung zu messen, zu bewerten und zu analysieren sind. Sie erfasst und definiert die vielfältigen Aspekte der Messeaktivitäten. Die Objekte geben Auskunft über Bereiche, Gruppen oder Kanäle und welche Rolle diese für den Erfolg der Messe spielen.

Die drei Hauptkategorien in der Spalte „Objekt“

Organisation: Damit ist das Unternehmen selbst gemeint, das sich auf der Messe präsentiert. Die Organisation umfasst alle internen Strukturen und Prozesse, die

mit der Planung, Durchführung und Nachbereitung der Messebeteiligung verbunden sind. Dazu gehört das Projektteam, das den Messeauftritt organisiert, sowie alle internen Ressourcen, die in die Messe einfließen. Diese Kategorie bewertet die Wirkung von Medien oder Kanälen, die während der Messe Botschaften des Unternehmens kommunizieren. Dazu zählen Printmedien wie Flyer und Broschüren, digitale Displays oder interaktive Medien am Stand. Zudem externe Kommunikationskanäle wie soziale Medien, Pressemitteilungen oder Werbekampagnen im Vorfeld und während der Messe.

Bezugsgruppen: Damit sind die externen Zielgruppen gemeint, die durch die Messeaktivitäten zu erreichen sind. Dazu gehören potenzielle Kunden, bestehende Kunden, Partnerunternehmen, Pressevertreter oder andere Stakeholder. Die Reaktionen und das Verhalten dieser Bezugsgruppen geben Aufschluss darüber, wie gut die Messeaktivitäten des Unternehmens ankommen und welche Wirkung sie erzielen. Auch diese wichtigen Bezugsgruppen könnte man mit speziellen Fragebögen, gedruckt oder interaktiv, erfassen.

Der Total-Marketing-ROI

Das Wirkungsmodell versetzt das Marketing in die Lage, Investitionen in einzelne Kanäle gezielter zu planen. Mithilfe von unternehmensinternen Daten, wie zum Beispiel Transaktionen sowie jene aus den sozialen Medien, lässt sich das Budget für den Marketing-Mix modellieren. Diese Modelle machen den Return on Investment (ROI) für einzelne Kommunikationsmaßnahmen transparenter, mit dem Ziel, die Wirkung des Marketing-Budgets in einem fortlaufenden Prozess zu optimieren. Traditionelle Modellierungen sind nicht so detailliert und aufgeschlüsselt. Sie setzen Marketing-Maßnahmen mit den üblichen Basisverkäufen und saisonalen Effekten in eine Beziehung und gleichen die jeweiligen Umsatzentwicklungen damit ab.

Total-Marketing-ROI (TMROI)-Modelle (Bombe, 2019) bauen auf diesen traditionellen Methoden auf und ermitteln sowohl den Erfolg von kurzfristigen als auch von den langfristigen, wie dem Aufbau der Qualitätsmarke. Sie analysieren und optimieren die Wirkung von Marketinginvestitionen sowohl auf kurzfristige als auch auf langfristige Ziele. Im Gegensatz zu traditionellen Modellen berücksichtigen TMROI-Modelle neben den unmittelbaren Wirkungen wie Umsatzsteigerung durch Marketing-Kampagnen auch die langfristigen Effekte wie subjektiven Markenwert, Markenstärke und Markenbekanntheit. Sie beziehen moderne Datenquellen und KI-gestützte Analysen ein.

TMROI-Modelle ermöglichen eine präzise und umfassende Planung, die über die traditionellen Modelle hinausgeht. In der Praxis sind sie eine Kombination aus Software und Algorithmen und datenbasierten Modellen. Beispiele sind die Marketing-Analyseplattformen von Nielsen oder Ebiquity (Ebiquity). Nielsen bietet Lösungen in den Bereichen Audience-Measurement, Medienplanung, Marketingoptimierung und Inhaltsmetadaten an. Ebiquity ist ein ebensolcher datengetriebener Anbieter zur Analyse von Medieninvestitionen. Diese Systeme erfassen alle Marketingaktivitäten und deren Einfluss auf die Geschäftsentwicklung sowohl kurzfristig als auch langfristig. Sie simulieren etwa die Wirkung von Budget auf den Markenwert, die Umsatzentwicklung oder die Kundenbindung. So lässt sich ermitteln, wie ein bestimmter Kommunikationskanal zum Umsatz beiträgt oder welche Kampagne langfristig den Markenwert stärkt.

Ende



Über den Autor

Georg Halfar – staatlich geprüfter Kommunikationswirt und Elektrotechniker. Eine seltene Kombination, die ihn zum Experten für B2B-Marketing im Maschinenbau macht. Schon als Kind faszinierten ihn Werbespots und wie Marken im Gedächtnis bleiben. Diese Neugier entfachte seine Leidenschaft, die öffentliche Wahrnehmung zu beeinflussen. Seine Laufbahn startete er an der Akademie für Marketing und Kommunikation in Frankfurt. Mit dem Thema „Die Diskrepanz zwischen Autowerbung und der Forderung nach ökologischer Neuorientierung“ gewann er den Förderpreis der Akademie. Als freier Werbetexter und später als Leiter Marketing in einem mittelständischen Unternehmen erlebte er alle Höhen und Tiefen des mittleren Managements. Seite an Seite mit Vertriebs- und Entwicklungsingenieuren übersetzte er komplexe Technologien in klare Botschaften. Dort erkannte er das zentrale Problem: Marketing im Mittelstand wird unterschätzt, strategische Markenwirkung verkannt. Die Verantwortlichen geben damit eine essenzielle Management-Disziplin aus der Hand. Diese Erkenntnis trieb ihn an, die Mechanismen des traditionellen Marketings ins B2B zu übertragen – kombiniert mit den Möglichkeiten neuer Technologien. Sein Ansatz „Wirkungsmarketing“ transformiert die Kommunikation mittelständischer Unternehmen und schafft kurzfristige und langfristige Wettbewerbsvorteile. Heute wirkt er als Experte für Industrie-Kommunikation in Frankfurt. www.georg-halfar.com

Literatur und Linkverzeichnis

Absatzwirtschaft. (12. 04 2013). Von Einkäufer vertrauen starken Marken: https://www.absatzwirtschaft.de/einkaeufer-vertrauen-starken-marken-image-im-b2b-bereich-wichtiger-entscheidungsfaktor-197717/?utm_source=chatgpt.com abgerufen

Albee, A. (5. Juli 2024). Customer Think. Abgerufen am Oktober 2024 von Urgency is Killing B2B Marketing Effectiveness: <https://customerthink.com/urgency-is-killing-b2b-marketing-effectiveness/>

Andrees, M. (2019). „Medien machen Marken: Eine Medientheorie des Marketing und des Konsums.“ Frankfurt am Main: Campus.

Ansorge, K. (März 2021). Horizont. Abgerufen am Juli 2024 von Marketing-Professor Michael Fretschner <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/marketing-professor-michael-fretschner-es-wird-sich-bald-zeigen-dass-facebook-und-co-nicht-mehr-so-effektiv-sind-wie-frueher-190081>

Ariely, D. (2002). Medium.com. Abgerufen am September 2023 von The Decoy Effect | 2002. Massachusetts Institute of Technology.: <https://medium.com/@theamearchives/the-decoy-effect-dan-ariely-2002-massachusetts-institute-of-technology-61da95340a80>

AUMA. (August 2024). AUMA. Abgerufen am November 2024 von Veranstalter Ausblick: https://www.auma.de/de/medien_/publikationen_/Documents/auma-veranstalter-ausblick-2024-2025/AUMA-Veranstalter-Ausblick-2024-2025.pdf

Barg, J. (2009). Automaticity of social behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 230-244.

Baumgarth. (2018). B-to-B Markenführung. (C. Baumgarth, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Becker, D. (2015). „Das Fan-Prinzip.“ (Daschmann, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Beilharz, F. (2020). Online Marketing Manager. Heidelberg: O'Reilly.

Boadum, L. (Februar 2023). Hubspot. Abgerufen am August 2023 von Framing: Wie der Effekt unsere Wahrnehmung beeinflusst: <https://blog.hubspot.de/marketing/framing>

Bombe, M. (November 2019). BIVK. Abgerufen am Dezember 2024 von „Budgetoptimierung-im-b2b-marketing“: <https://bvik.org/blog/2019/11/budgetoptimierung-im-b2b-marketing/>

Bonhoeffer, D. (1951). Widerstand und Ergebung: Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft. (E. Bethge, Hrsg.) München: Christian Kaiser Verlag.

Brüder, J. (November 2021). Page. Abgerufen am August 2023 von Framing: <https://page-online.de/branche-karriere/framing-ist-eines-der-wirkungsvollsten-kommunikationsinstrumente-unserer-zeit/>

BrandTrust. Abgerufen am August 2023 von Brand Touchpoints / Markenkontaktpunkte: <https://www.brand-trust.de/de/glossar/brand-touchpoints>

Brandt, M. (Februar 2017). Statista. Abgerufen am Juli 2024 von Weltweiter-markanteil-von-blackberry: <https://de.statista.com/infografik/8166/weltweiter-markanteil-von-blackberry-os/>

Brinkmann, D. (o. D.). PRInguin. Abgerufen am August 2023 von Framing Effekt im Marketing nutzen: <https://pringuin.de/framing-effekt-im-marketing-nutzen>

Bronkhorst, A. (April 2015). Springer. Abgerufen am September 2023 von The cocktail-party problem revisited: early processing and selection of multi-talker speech: https://link.springer.com/article/10.3758/s13414-015-0882-9?utm_source=chatgpt.com

BIVK. (2022). bivk Studie Marketing-Budgets 2022. Studie, Augsburg.

CHIP, R. (August 2024). CHIP. Abgerufen am August 2024 von VW Golf wieder abgehängt: Das ist nun das meistverkaufte Auto in Europa: https://www.chip.de/news/VW-Golf-nicht-auf-Platz-eins-Das-ist-jetzt-das-meistverkaufte-Auto-Europas_185391194.html

Cialdini, R. (2017). „Die Psychologie des Überzeugens.“ Bern: Hogrefe Verlag.

Clar, R. (Februar 2024). Contentive.com. Abgerufen am Oktober 2024 von How-to-turn-an-MQL-to-a-SQL: <https://www.contentive.com/2024/02/16/how-to-turn-an-mql-to-a-sql/>

Clausewitz. (o. D.). Wikipedia. Abgerufen am August 2024 von Carl von Clausewitz: https://de.wikipedia.org/wiki/Carl_von_Clausewitz

CMBlu. (Juli 2022). Abgerufen am Oktober 2024 von Home: <https://www.cmblu.com/de/home/>

CMC. (o. D.). Abgerufen am September 2024 von „cmc-print-mailing-studie-bestandskunden-2024“: <https://www.collaborativemarketingclub.com/cmc-print-mailing-studie-bestandskunden-2024>

Daschmann, B. (2015). Das „Fan-Prinzip.“ (Daschmann, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Deutschland.de. (kein Datum). Abgerufen am 07 2023 von <https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/german-mittelstand-fakten-und-zahlen-zu-einem-deutschen-phaenomen>

Donahue, S. (01 2009). Email Subject Lines: Words, Order as Critical as Length. Abgerufen 3 2023 <https://sherpablog.marketingsherpa.com/marketing/email-subject-lines-words-order-as-critical-as-length/>

Ebiquity. (o. D.). Ebiquity. Abgerufen am Dezember 2024 von „Creating value and eliminating waste“: <https://ebiquity.com/>

Elkington, J. (17. August 2004). John Elkington. Abgerufen am September 2024 von TBL Elkington Chapter: <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Esch. (2024). „Handbuch Markenführung.“ München: Vahlen.

Festinger, L. (1957). „A Theory of Cognitive Dissonance* . . (S. U. Press, Hrsg.) Stanford: Stanford University Press.

Fleischer, J. (November 2018). Lout. Abgerufen am Juli 2022 von „B2B-Unternehmen halten das Label „Made in Germany“ oft noch für ihre eigene Marke“: https://lout.plus/Projekte/Jens_Fleischer-b2b-made-in-germany-marke.html

Görlach, J. (Januar 2025). Augora Energiewende. Abgerufen am Januar 2025 von <https://www.agora-energie-wende.de/aktuelles/deutschlands-co2-ausstoss-sinkt-auf-rekordtief-und-legt-zugleich-luecken-in-der-kli-mapolitik-offen>

Gartner. (2 2023). Gartner. Abgerufen am 7 2023 von How Top CSOs and CMOs Optimize the Journey: <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

Gasser, M. (September 2024). Marketingautomation. Abgerufen am Juli 2024 von Report 2023: <https://www.marketingautomation.report/download-report-2023>

Gerhardt. Abgerufen am Oktober 2024 von Automatische Transport- und Verpackungsanlage für Großpackstücke: <https://gebhardt-group.com/de/case-studies/case-study-ebm-papst.html>

Haufe. (2022). Deutsche Fachpresse. Abgerufen am 7 2023 von Fachpresse Umfrage: <https://www.deutsche-fachpresse.de/markt-studien/fachpresse-umfrage-in-der-lae-2022/#fb-2441>

Heath, C. &. (2007). „Made to Stick.“ Why some Ideas Survive and Other Die. USA: Random House.

Heath, T. (2016). LinkedIn Marketing Solutions. Abgerufen am Juli 2024 von 95-5-Rule: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/b2b-institute/b2b-research/trends/95-5-rule>

Heath, T. (2021). LinkedIn Marketing Solutions. (LinkedIn Marketing Solutions) Abgerufen am Juni 2024 von 95-5 Rule: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/b2b-institute/b2b-research/trends/95-5-rule>

Heilmann, I. (Juli 2016). Absatzwirtschaft. Abgerufen am Juli 2023 von „Warum-kleine-schubser-grosse-erfolge-bringen“: https://www.absatzwirtschaft.de/nudging-in-der-b2b-kommunikation-warum-kleine-schubser-grosse-erfolge-bringen-212706/?utm_source=chatgpt.com

Hinz, M. (August 2023). EY. Abgerufen am November 2023 von „EY-Jobstudie: Karriere“: https://www.ey.com/de_de/functional/forms/download/jobstudie-2023-wechselbereitschaft-auf-rekordniveau

Horizont.de. Abgerufen am 10 2024 von Marketing Nachrichten: <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/golf-8-kampagne-volkswagen-blamiert-sich-mit-rassistischem-werbefilm-auf-instagram-183162/>

Hovland, Kelley. (1953). Communiacton and Persuation: Psychological studies of opinion and change. New Haven: Yale University Press.

Hubspot. (Februar 2023). Hubspot. Abgerufen am August 2023 von Framing: Wie der Effekt unsere Wahrnehmung beeinflusst: <https://blog.hubspot.de/marketing/framing>

Ives, K. J. (2021). „Praxishandbuch B2B-Marketing“ (Seebacher, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.

James, M. (August 2024). Investopia. Abgerufen am Dezember 2024 von Web 3.0 Explained, Plus the History of Web 1.0 and 2.0: <https://www.investopedia.com/web-20-web-30-5208698>

Kahneman, D. (Oktober 2019). Warum warum nicht anders.org. Abgerufen am Juli 2023 von „Schnelles-und-langsames-denken“: https://warum-nicht-anders.org/bits/bit-2019-10-27-schnelles-und-langsames-denken-1-system-1-und-2?utm_source=chatgpt.com

Kantrowitz, C. (Juni 2021). Nielsen. Abgerufen am August 2022 von „Long-term-business-vitality-should-outweigh-short-term-sales-gains“: <https://www.nielsen.com/de/insights/2021/long-term-business-vitality-should-outweigh-short-term-sales-gains/>

Kapferer, N. (1992). Die Marke; Kapital für das Unternehmen. Verlag Moderne Industrie.

Karaçam, T. (August 2022). Mochatouch. Abgerufen am Januar 2023 von Thought Leadership: <https://mochatouch.de/blog/thought-leadership/>

Kelion, L. (April 2017). BBC. Abgerufen am August 2024 von Microsoft gives up on Windows 10 Mobile: <https://www.bbc.com/news/technology-41551546>

Kelsey, S. (o. D.). Berkeley. Abgerufen am Oktober 2023 von The Halo Effect: Definition, Examples, & Theory: <https://www.berkeleywellbeing.com/halo-effect.html>

Kim, Mauborgne, (2005). Der Blaue Ocean als Strategie. Verlag Hanser

Koch, K.-D. (Mai 2023). Brand Trust. Abgerufen am Juli 2023 von Die Preisdurchsetzungsmacht mit der Marke durchsetzen: <https://www.gotostage.com/channel/7e51387bf6354cc3bf6861f3849d5621/recording/fd0baf5f75c5441596fdb7daf07102e8/watch?source=CHANNEL>

Kopp, O. . Aufgesang. Abgerufen am August 2023 von Entitäten: <https://www.sem-deutschland.de/online-marketing-glossar/entitaeten>

Kotler, Bliemel. (1995). „Marketing Management“ (Bd. Kapitel 1). (F. Bliemel, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Kotler, P. (2017). Marketing 4.0. Campus.

Le Bucher, N. (September 2023). Renault Group. Abgerufen am Februar 2024 von Top Stories: <https://www.renaultgroup.com/en/magazine/our-group-news/8-million-customers-since-2004-the-dacia-success-story-continues>

Leipzig, U. (2015). Studie Mittelstandskommunikation. Abgerufen am 6 2023 von Ergebnisbericht: <https://faehrmannschaft.de/wp-content/uploads/2015/06/Studie-Mittelstandskommunikation-2015-Ergebnisbericht.pdf>

Lemonaid-Charitea. (2023). Lemonaid-charitea. Abgerufen am 2024 von: <https://lemonaid-charitea-ev.org>

LinkedIn. (2 2024). Marketing Blog. Abgerufen am 9 2024 von B2B-Marketing Benchmark: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog>

LinkedIn. (o. D.). LinkedIn . Von „Anatomy of a great B2B ad“: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/resources/pdfs/b2b-creative-v2.pdf> abgerufen

Mailmodo. (2024). Mailmodo. Abgerufen am August 2024 von B2B E-Mail Open Rates: <https://www.mailmodo.com/guides/b2b-email-open-rates/>

Marketing Börse.. (o. D.). Marketing Börse. Abgerufen am 8 2024 von B2B Marketing Trends: <https://www.marketing-boerse.de/news/details/2338-b2b-marketing-budgets-trends-fuer-20232024/192226>

Mandel, N. (Januar 2009). Columbia Busniess School. Abgerufen am August 2023 von Effects of Visual Primes on Experts and Novices: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1324784

McKinsey. (kein Datum). McKinsey. Abgerufen am 05 2022 von <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/b2b-business-branding#/>

Miami, (April 2013). Sciencecodex. Abgerufen am November 2024 von University of Miami: https://www.sciencecodex.com/university_of_miami_study_reveals_strategy_for_using_free_give-aways_to_maximize_sales-109738

Nagel, J. (4. August 2022). WHM Creative. Abgerufen am Juli 2024 von WHM Survey: Half of B2B Decision Makers Bored by B2B Marketing: https://whmcreative.com/press_release/whm-survey-half-of-b2b-decision-makers-bored-by-b2b-marketing/

Niehoerster, N. (Januar 2024). Aquisa.de. Abgerufen am September 2024 von Data Quality Governance: Die Grundlage für zielgerichtetes Marketing und erfolgreichen Vertrieb: <https://www.acquisa.de/magazin/data-quality-governance>

Oger, N. (1992). „Nieten in Nadelstreifen.“ München: Droemer Knaur Verlag.

Oppenheimer, D. (Oktober 2005). Cahill People. (Princeton University) Abgerufen am August 2024 von Applied Cognitive Psychology: https://cahill.people.unm.edu/480-21/Oppenheimer-2006-Applied_Cognitive_Psychology.pdf?utm_source=chatgpt.com

ORACLE. (o. D.). Oracle.com. Abgerufen am September 2023 von What is lead nurturing?: <https://www.oracle.com/cx/marketing/lead-management/what-is-lead-nurturing/>

Patel, N. (2020). Neilpatel. Abgerufen am Februar 2023 von 7 Marketing-Lektionen aus Eye-Tracking-Studien: <https://neilpatel.com/de/blog/eye-tracking-studien/>

Petermann, P. (2012). „Marke und Gedächtnis.“ Wiesbaden: Springer Gabler.

Pierce, C. S. (Oktober 2006). Defense Technical Information Center. Abgerufen am September 2024 von Iconic Representation: https://archive.org/details/DTIC_ADA457035/page/n5/mode/2up

Pohl, J. (Januar 2023). Blog Hubspot. Abgerufen am November 2023 von LinkedIn Anzeigenkampagnen: <https://blog.hubspot.de/marketing/linkedin-anzeigenkampagnen>

Pollman, R. (Oktober 2019). BVIK. Abgerufen am Dezember 2024 von „Richtig-budgetieren-nach-controlling-methoden“: <https://bvik.org/blog/2019/10/richtig-budgetieren-nach-controlling-methoden/>

Polomski, J. (Oktober 2024). Jens Marketing. Abgerufen am Januar 2025 von Duerfen-ki-bilder-aus-rechtlicher-sicht-verwendet-werden:

Prof. Vögele, S. (1995). „99 Regeln für Direktmarketing.“ Landsberg/Lech: mi Verlag für moderne Industrie.

PureLearning. (Oktober 2022). Abgerufen am Februar 2025 von Deep-learning-versus-neuronale-Netzwerke: <https://blog.purestorage.com/de/purely-educational/deep-learning-versus-neuronale-netzwerke/>

PureLearning. (Oktober 2022). Pure Learning. Abgerufen am Februar 2025 von „Deep-Learning-versus-neuronale-Netzwerke“: <https://blog.purestorage.com/de/purely-educational/deep-learning-versus-neuronale-netzwerke/>

Ries, T. (1993). „Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing.“ Düsseldorf: ECON.

Riker, A. (September 2016). BrightEdge. Abgerufen am November 2023 von The State of SEO: 2022 Year in Review and 2023 Look Ahead: <https://www.brightedge.com/resources/webinars/state-seo2022-year-review-and-2023-look-ahead>

Ryte. (Juli 2012). Ryte Wiki. Abgerufen am August 2022 von Core Web Vitals: https://de.ryte.com/wiki/Core_Web_Vitals/

Saal, M. (März 2014). HORIZONT. Abgerufen am Juni 2023 von „Umparken im Kopf“ begeistert und enttäuscht zugleich: <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Opel-Kampagne-im-Experten-check-Umparken-im-Kopf-begeistert-und-enttaeuscht-zugleich-119558>

Saladin, J. (2016). Video Marketing für erfolgreiche Unternehmer. Frankfurt a. M.: Verlag + eBusiness Jürgen Saladin.

Sammer, P. (2017). „Storytelling: Strategien und Best Practices für PR und Marketing.“ Heidelberg: O'Reilly Verlag.

Schäfer, S. (o. D.). Brand Trust. Abgerufen am Mai 2023 von Brand Trust Glossar: <https://www.brand-trust.de/de/glossar/markenregeln>

Schlotmann, R. (2018). Digitalisierung auf mittelständisch. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Schreibkurse, B. (o. D.). Werbebriefe. Abgerufen am 12. 2023 von Blickverlauf: https://www.business-schreibkurse.de/kurse/werbebriefe/feinschliff/gestaltung/blickverlauf/?utm_source=chatgpt.com

Schulz von Thun, F. (1981). „Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen.“ Reinbek: Rowohlt Verlag.

Schwarz, J. M. (2021). The B2B Institute. (LinkedIn) Abgerufen am 7. 2024 von Anatomy of a Great Ad: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/b2b-institute/b2b-creative>

Seebacher, P. D. (2021). Praxishandbuch B2B-Marketing. (Seebacher, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Sharp, B. (2010). „How brands grow.“ (O. U. Press, Hrsg.) Victoria, Australien: Oxford University Press.

Sheerin, D. R. (September 2012). BCG. Abgerufen am Mai 2022 von Why B2B Brand Marketing Matters: <https://www.bcg.com/publications/2021/why-brand-marketing-matters>

Simon Barrow, R. M. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester, England, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd. .

Sinek, S. (2022). Frage immer erste: Warum. München: Redline Verlag.

Sitaraman, R. K. (5. 2013). Akamai. Abgerufen am September 2024 von Understanding the effectiveness of video ads...: <https://www.akamai.com/site/en/documents/research-paper/understanding-the-effectiveness-of-video-ads-a-measurement-study-technical-publication.pdf>

Statcounter. (o. D.). Statcounter. Abgerufen am Dezember 2023 von StatCounter: Search Engine Market Share in Germany: <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/germany>

Stern.de. (o. D.). Stern.de. Abgerufen am 10. 2024 von Pepsi zieht peinliche Werbung zurück: <https://www.stern.de/lifestyle/leute/pepsi-zieht-peinliche-werbung-mit-kendall-jenner-zurueck-7401264.html/>

Stritzke, C. (2010). Marktorientiertes Personalmanagement durch Employerbranding. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stritzke, C. (2010). Universität Mannheim. Abgerufen am November 2023 von Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/0184/44/L-G-0000018444-0002373257.pdf>

TÜV, R. (2023). Blog. Abgerufen am Oktober 2024 von Insight-Stories: <https://insights.tuv.com/blog>

The Guardian.com. (o. D.). The Guardian.com. Abgerufen am 10. 2024 von dove-apologises-for-ad-showing-black-woman: <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/08/dove-apologises-for-ad-showing-black-woman-turning-into-white-one>

Thinkbox. (Oktober 2019). thinkbox. Abgerufen am August 2024 von Effectiveness in Context: <https://www.thinkbox.tv/research/reports/effectiveness-in-context-free-download>

Umweltbundesamt. (Oktober 2024). Umweltbundesamt. Abgerufen am November 2024 von verwertungsquoten-der-wichtigsten-abfallarten: https://www.umweltbundesamt.de/daten/ressourcen-abfall/verwertungsquoten-der-wichtigsten-abfallarten?utm_source=chatgpt.com

Vaynerchuk, G. (2018). „Crushing It!: How Great Entrepreneurs Build Their Business and Influence—and How You Can, Too.“ New York: Harper Business.

Vollhardt, K. (September 2023). McKinsey. Abgerufen am Dezember 2023 von beyond-belt-tightening: <https://www.mckinsey.de/publikationen/2023-09-14-gms-beyond-belt-tightening>

Wikipedia. (o. D.). Wikipedia. Abgerufen am August 2023 von Einstellungen in der Psychologie: [https://de.wikipedia.org/wiki/Einstellung_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Einstellung_(Psychologie))

Wurzer, S. (Oktober 2024). OMR. Abgerufen am November 2024 von Content Marketing Automation: <https://omr.com/de/reviews/contenthub/content-marketing-automation>

Zeit Online. (August 2024). Zeit Online. Abgerufen am September 2024 von Solarenergie Rekord: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2024-08/solarenergie-rekord-juli-2024-ausbau-robert-habeck>

