

**Profiler**

Wie mittelständische Unternehmen ihren Nachwuchs im Netz finden **Seite 3**

www.ftd.de/beilagen

# Mittelstand

## Produkt mit Charakter

Wer seine Marken pflegt, pflegt das Geschäft. Das erkennen auch immer mehr Mittelständler. Aber wie packt man die Sache an?

Johanna Lutteroth

Schon einmal von Kemper gehört? Dem Spezialisten für Absaugsysteme in der Metallverarbeitung? Nein? Thorsten Vogt, Marketingleiter des Betriebs aus dem Münsterland, lässt das kalt. „Jeder Schweißer in Deutschland hatte schon mal etwas mit Kemper zu tun und kennt unsere Marke. Darauf kommt es an.“ Seit 35 Jahren ist die Firma am Markt und nach eigenen Angaben Weltmarktführer. „Wir fühlen uns für saubere Luft verantwortlich“, sagt Vogt. „Unsere Produkte stehen für das, was technisch möglich ist, nicht nur für das, was gesetzlich vorgeschrieben ist.“

Der Marketingleiter macht seine Sache gut. Nach einem Gespräch mit ihm ist man nicht nur überzeugt, dass Kemper besonders leistungsfähige Absaugsysteme herstellt. Man hat auch das Gefühl, dass das Unternehmen loyaler und zuverlässiger ist als die Konkurrenz. In persönlichen Gesprächen, Newslettern, Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften wiederholt Kemper unablässig dieses Credo. Die Marke wird aktiv gelebt – innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Damit ist Kemper im Mittelstand eine Ausnahme. Zwar haben laut einer Studie der Markenagentur Kleiner und Bold 80 Prozent der kleinen und mittleren Betriebe im B2B-Bereich die Bedeutung der Marke für den Geschäftserfolg „inzwischen erkannt“. Viele verstehen die Marke aber falsch“, sagt Tammo Bruns, geschäftsführender Gesellschafter bei Kleiner und Bold. „Für sie ist sie gleichbedeutend mit Corporate Design.“ Was bei einem Großteil der Betriebe fehlt, so das Kernergebnis der Studie, ist eine klare Definition der Markenwerte und eine Markenstrategie.

90 Prozent der befragten Unternehmen legen ihren Fokus in der Markenarbeit auf das äußere Erscheinungsbild. Knapp 70 Prozent haben zwar zusätzlich Markenwerte definiert, weitere knapp 20 Prozent arbeiten daran. „Viel zu oft handelt es sich dabei aber um allgemein gültige Floskeln ohne besondere Aussagekraft“, sagt Bruns. Qualität und Kundenorientierung sind die am häufigsten genannten Markenwerte, die mit meist schwammigen Inhalten wie „Wir liefern maßgeschneiderte Lösungen“ gefüllt werden.

Weiteres Manko: Die Mittelständler prahlen zu wenig mit Leistungen wie Produktivität, Effizienz und dem Preis. Nur 22 Prozent glauben, dass ihren Kunden das wichtig ist. Eine komplette Fehleinschätzung. Denn 70 Prozent der Kunden sehen den Preis, und damit die Leistung, als wesentliches Kriterium bei der Auswahl. Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens spielt für 50 Prozent eine Rolle. Selbst- und Fremdbild klaffen also weit auseinander. Mit fatalen Folgen:

„**Markenbildung kostet Geld, das viele nicht haben oder nicht ausgeben wollen**“

MIRKO MERLO,  
Marketingchef bei Walter

### INHALT

Seit jeher malen Menschen sich die Zukunft aus. Im Europa vom Ersten Weltkrieg etwa, als der enorme technische und gesellschaftliche Wandel die Überzeugung näherte, am Anfang einer neuen Epoche zu stehen. Man glaubte, dass selbst die abstruesten Träume mithilfe der Technik wahr werden könnten. Dies verdeutlicht eine Postkartenserie aus dem Jahr 1910 mit dem Titel „En l'an 2000“ (Im Jahr 2000), die dem französischen Zeichner **Villemard** zugeschrieben wird. Seine illustrierten Visionen vom Leben in der Zukunft sollten damals wohl als Kaufanreiz, Lebensmitteln beigelegt werden. Wir sind an diesen Bildern hängen geblieben, weil realistisch Träumen eine unternehmerische Kunst ist. Sie gelingt umso besser, wenn man die Träume von gestern mit der Realität von heute vergleicht. Das geht jetzt mit dieser Beilage ein bisschen leichter.

**Strategien** Wie traditionelle Unternehmen neue Geschäftsbereiche erschließen. **Seite 2**

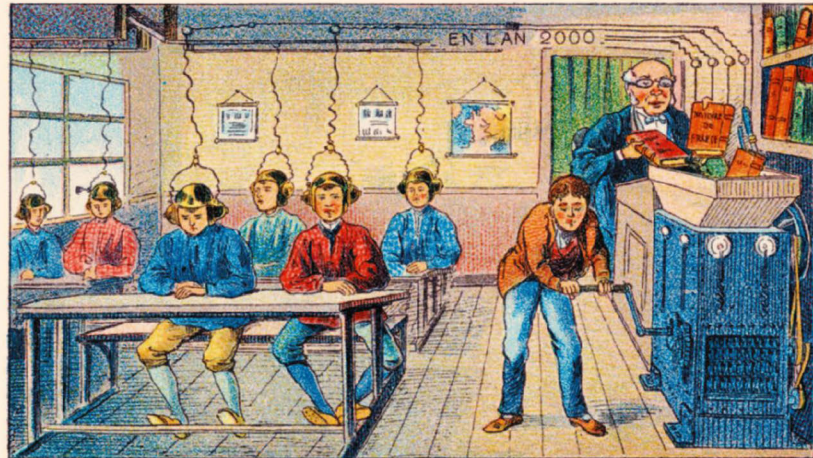
**Compliance** Warum sich viele Firmen noch nicht ausreichend gegen Wirtschaftskriminalität schützen. **Seite 4**

**Factoring** Weshalb Mittelständler Forderungsinanzierung nur selten einsetzen. **Seite 4**

**Netzplatz** Wie IT-Dienstleister Unternehmen helfen, im Internet mehr Kunden zu gewinnen. **Seite 5**

**Sparrezept** Wodurch sich auch auf die schnelle erhebliche Kosten einsparen lassen. **Seite 6**

**Rating** Wie unabhängige Ratingagenturen Betrieben zu neuen Krediten verhelfen wollen. **Seite 6**



Neue Lehrmethode: Bücher werden durch einen **Wandler** gedreht, der Stoff geht direkt in Ohren und Hirn. Wer geschwätzt hat, muss kurbeln

Die Unternehmen wissen nicht, was ihre Kunden wollen oder brauchen.

Zu dem gleichen Ergebnis kam vor zwei Jahren eine Umfrage der Markenberatung Brandtrust unter Zulieferern der Baubranche. 70 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, die 25 definierten, kaufentscheidenden Kriterien gut bis sehr gut zu erfüllen. Der Abgleich mit der Kundenperspektive führte zutage, dass die Einkäufer nur mit einer Tatsache zufrieden waren: Der Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung. In den restlichen 24 Bereichen blieben die Hersteller hinter den Erwartungen zurück.

Bruns empfiehlt daher, die Kunden in den Markenprozess zu involvieren und an ihnen zu messen, ob und wie die kommunizierten Werte ankommen. Wie das funktioniert, zeigt das Beispiel der Walter-Gruppe aus Tübingen, die Präzisionswerkzeuge für die Metallzerspanung herstellt. „Wir sind in ständigem Kontakt mit unseren Kunden und fragen sie, wie zufrieden sie mit den Leistungen unserer Firma sind“, sagt Mirko Merlo, Präsident von Walter. Doch es geht auch darum, gemeinsam nach neuen Materialien zu forschen und Lösungen zu entwickeln. „Dieser Austausch liefert uns wertvolle Informationen, weil wir so neue Trends rechtzeitig erkennen und aufnehmen können“, sagt Merlo.

### Zu fremd, zu teuer

Auch er meint, dass der Mittelstand das Potenzial des professionellen Marketings noch unterschätzt. Ein möglicher Grund: „Markenbildung kostet Geld, das viele nicht haben oder nicht ausgeben wollen.“ Tatsächlich leisten sich laut der Kleiner-und-Bold-Studie nur 38 Prozent der befragten Unternehmen einen eigenen Markenspezialisten. Und gleichzeitig scheuen sie davor zurück, die Mitarbeiter als Botschafter der Marke einzusetzen, weil auch das Zeit und Geld kostet. Schließlich müssen sie entsprechend geschult und ständig über die aktuellen Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten werden. Denn wer die Werte nicht verinnerlicht hat, kann sie nach außen auch nicht vermitteln.

Dass der Mittelstand sich mit dem Thema Marketing noch schwertut, sieht auch Timo Kaapke, geschäftsführender Gesellschafter der auf den Mittelstand spezialisierten Markenagentur Kaapke. „Viele verstehen unter Marketing nur Werbung.“ Da mittlerweile aber beinahe alle Produkte austauschbar seien, wachse der Wettbewerbsdruck und damit die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. „Mit guten Produkten und gutem Service allein kann man nicht mehr punkten“, sagt er. „Deshalb entdecken nun viele Mittelständler Markenkommunikation als sinnvolle Ergänzung zu Produkten und Services, um die wahren Qualitätsunterschiede in die Köpfe der Kunden zu bekommen.“

Dieser Bewusstseinswandel ist geradezu revolutionär. Denn lange Zeit wollte kaum jemand wahrhaben, dass auch im B2B-Geschäft die Kommunikation eine Rolle spielt. Schließlich, so das viel bemühte Argument der Ingenieure, wird hier hauptsächlich über die Themen Wissen und Funktion ver-

kauft. „Doch auch in diesem Bereich werden rund die Hälfte aller Kaufentscheidungen auf Basis von Glauben und Vertrauen gefällt“, sagt Jürgen Gietl, Partner der Managementberatung Brandtrust.

Beides baut eine Markenstrategie auf. Rein intuitiv haben viele alter-

würdige Mittelständler bereits konsequente Markenarbeit betrieben, sagt Dietl. Doch was passiert, wenn die nächste Generation ans Ruder kommt? „In diesem Fall kann eine gute Markenstrategie die Intuition des Seniors, den sogenannten Unternehmerbauch, ersetzen.“

KAAPKE GmbH  
Süd-Allee 2  
49685 Emstek/ecopark

T +49 4473 94338-0  
F +49 4473 94338-38  
zentrale@kaapke.com