



Carsten Baumgarth (Hrsg.)

B-to-B-Markenführung

Grundlagen – Konzepte –
Best-Practice



GABLER

Carsten Baumgarth (Hrsg.)

B-to-B-Markenführung

Carsten Baumgarth (Hrsg.)

B-to-B-Markenführung

Grundlagen – Konzepte –
Best Practice



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Priv.-Doz. Dr. Carsten Baumgarth lehrt als Associate Professor an der Marmara Universität
in Istanbul.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1738-6

I Vorwort

Harley Davidson, Apple, Nivea, Adidas oder auch die neuen Stars *Bionade* und *Google*. Das sind Marken! *Heidelberger Druck, transfluid, Putzmeister, Lantal, Claas, SEW-EURODRIVE* und viele andere „Hidden Brand Champions“ (in Anlehnung an Prof. Dr. Hermann Simon) sind weniger schillernd, weniger „sexy“ und finden sich auch selten in Büchern, Vorlesungen und Seminaren zur Markenführung. Es sind alles Beispiele für außerordentlich starke, sehr emotional von Menschen getragene und im Dialog mit Kunden geführte Marken, die häufig in ihren Märkten Weltmarktführer sind. Aber es sind B-to-B-Marken, die in der Bevölkerung mehr oder weniger unbekannt sind und denen auch in der Beratungs- und Wissenschaftswelt nur eine geringe Aufmerksamkeit zuteil wird.

Die Führung solcher B-to-B-Marken unterscheidet sich deutlich von der Führung von Kosmetik-, Bekleidungs- oder Getränkemarken. Da aber nachweislich Marken auch in dieser so scheinbar rationalen Welt der professionellen Einkäufer, der spezialisierten und gut ausgebildeten Ingenieure und Techniker, der Ausschreibungen und formalen Beschaffungsprozesse und der intensiven Verhandlungen eine entscheidende Rolle bei der Einkaufsentscheidung spielen, zeugt es von schweren Managementfehlern, wenn man sich mit der Führung seiner Marke(n) nicht professionell auseinandersetzt und die Entwicklung dieser Marken dem Zufall überlässt oder diese Aufgaben an externe Dienstleister outsourcet.

Auch alle Prognosen deuten auf eine zunehmende Relevanz von immateriellen Ressourcen wie Marken und eine entsprechende abnehmende Bedeutung von materiellen Ressourcen wie Maschinen und Anlagen im B-to-B-Umfeld hin. Speziell in Krisenzeiten dürften B-to-B-Unternehmen mit einer starken Marke deutlich größere Überlebenschancen besitzen als Unternehmen mit einer schwachen Marke. Politik, Investoren, Banken und auch Lieferanten sowie Kunden werden Beziehungen in Krisenzeiten eher mit Unternehmen mit einer hohen Reputation aufrechterhalten. Aber auch nach der aktuellen Krise werden Unternehmen im industriellen Umfeld ohne eine starke Marke zunehmend Schwierigkeiten bekommen, den Wettbewerb, der durch das weitere Erstarken von Unternehmen aus den BRIC-Staaten und anderen Emerging Markets an Schärfe zunehmen wird, zu bestehen.

Allerdings zeigt sich in der Praxis und der Wissenschaft noch eine große Unsicherheit und Unkenntnis über die erfolgreiche Führung von B-to-B-Marken. Erste Best-Practice-Beispiele und auch zunehmende wissenschaftliche Forschungsergebnisse erlauben jedoch mittlerweile eine fundierte Standortbestimmung der B-to-B-Markenführung. Einen komprimierten Überblick dazu leistet das vorliegende Buch „B-to-B-Markenführung – Grundlagen, Konzepte und Best Practices“, das weltweit das umfangreichste Buch zur B-to-B-Markenführung darstellt. 51 Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis teilen mit uns in 32 Beiträgen ihre Expertise. Selbstverständlich kann eine solche Mischung von Autoren mit verschiedenen beruflichen Erfahrungen, unterschiedlicher

Ausbildung und einem eigenen Stil nicht zu einem konsistenten Konzept führen. Aber durch die Einordnung in einen Bezugsrahmen mit den Hauptbausteinen „Besonderheiten und Relevanz der B-to-B-Marke“, „Theoretische Perspektiven der B-to-B-Marke“, „B-to-B-Markenführung (Markenpositionierung und Markenstrategie, Interne Markenführung, Branding und Design, Markenkommunikation, Markencontrolling und Marktforschung)“ und „Leitlinien der B-to-B-Markenführung“ sowie die Berücksichtigung der Perspektiven Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis wird sowohl ein umfassender Überblick über den State-of-the-art der B-to-B-Markenführung als auch eine Vielzahl von Anregungen für Markenführung und die zukünftige Markenforschung gegeben.

Ein solches Werk ist niemals das Werk eines Einzelnen, sondern bedarf der Mithilfe von engagierten und kompetenten Personen.

Die Idee und das Konzept zu dem Buch wurden zwar bereits Ende Jahre 2005 entwickelt, die Realisierung dauerte aber knapp fünf Jahre. Insbesondere zwei Personen, die Herren *C. Christian Rättsch* (T-Systems Enterprise Services GmbH) und *Horst Prießnitz* (ProMarke, ehemals Markenverband), haben an das Projekt von Anfang an geglaubt und es in verschiedenster Weise unterstützt.

Dieses Buch hätte ferner ohne die Mitwirkung der Autoren nicht publiziert werden können. Ihr theoretisches, empirisches und praktisches Know-how, ihre Bereitschaft, dieses Wissen mit uns zu teilen, und ihre Geduld, Anregungen vom Herausgeber, von Probelesern und der Lektorin zu berücksichtigen, haben das Buch erst zu dem gemacht, was es nun ist.

Ferner danke ich ganz herzlich meinen „Probelesern“ *Dipl.-Kffr. Anne Baumgarth* (Baumgarth & Baumgarth – Brandconsulting), *Dr. Salima S. Douven* (Henkel AG & Co. KGaA), *Dipl.-Kffr. Ursula Hansjosten* (Gerhard Schützinger Labor Schütz GmbH), *Dr. Sabine Meissner* (Deutsche Krankenhaus Gesellschaft e.V.), *Dipl.-Kfm. Johannes Rath* (Vaillant Deutschland GmbH & Co. KG), *Dr. Marco Schmidt* (Dr. August Oetker KG), *Dr. Marcus Stuhlert* (Bosch Rexroth AG) und *Dr. Sandra Würde* (Mennekes Elektrotechnik GmbH & Co. KG), die die einzelnen Beiträge Korrektur gelesen und konstruktiv kommentiert haben.

Auch den drei Verfassern der Geleitworte, den Herren *Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus* (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), *Elmar Deegener* (CEO Keiper GmbH & Co. KG) und *Frank Merkel* (Vorstand wob AG), danke ich sehr herzlich, die durch ihren Input nicht nur die drei Perspektiven des Buches – Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis – hervorragend repräsentieren, sondern durch ihre Empfehlung die Relevanz des Themas und des Buches zum Ausdruck bringen.

Das Buch ist nicht nur inhaltlich umfassend, sondern auch in formaler Hinsicht ein „schönes“ Werk geworden. Dies war nur durch ein Sponsoring des Buches durch die Firmen *T-Systems Enterprise Services GmbH*, *KPMG AG*, *wob AG*, *PSV Marketing GmbH*, *FBIInnovation GmbH* und *B.R. Brand Rating GmbH* sowie die Druckkostenzuschüsse der Firmen *CLAAS KGaA mbH*, *Heidelberger Druckmaschinen AG*, *Lexware GmbH & Co. KG* und *SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG* möglich. Für diese finanzielle Unterstützung, die speziell

in Krisenzeiten besonders hervorzuheben ist, bedanke ich mich auch stellvertretend im Namen der Leser ganz herzlich.

Ferner hat die formale Qualität auch von einem professionellen Lektorat profitiert, welches von Frau *Ingrid Walther* kompetent und mit viel Fingerspitzengefühl ausgeführt wurde.

Frau *Barbara Roscher* und Frau *Jutta Hinrichsen* vom Gabler-Verlag haben an das Buch geglaubt und es in bewährter Form kompetent begleitet. Herzlichen Dank dafür!

Ich hoffe, dass sich die viele Arbeit aller Beteiligten, die in einem solchen Projekt steckt, für Sie als Leser auszahlt. Das Buch soll dazu beitragen, dass wir im deutschsprachigen Raum nicht nur in Technologie führend und im Export (noch) Weltmeister sind, sondern auch in der B-to-B-Markenführung ein Top-Niveau in der Unternehmenspraxis und in der Wissenschaft erreichen.

Die Erforschung und die praktische Führung der B-to-B-Marke sind bei weitem noch nicht ausgereizt. Daher tausche ich mich gerne mit Ihnen über das Buch und das Thema B-to-B-Markenführung aus und würde mich darüber freuen, wenn Sie mit mir Kontakt aufnehmen. Sie erreichen mich am besten unter der E-Mail-Adresse

cb@baumgarth-brandconsulting.de.

Weitere Informationen zu dem Buch sowie rund um das Thema B-to-B-Marke finden Sie auch unter:

www.b2b-marke.de

Ich freue mich jetzt schon darauf, wenn ich Sie, lieber Leser, entweder persönlich oder virtuell treffen werde, um über das Thema B-to-B-Marke zu diskutieren, und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viele Impulse für Ihre tägliche Markenführung oder Markenforschung.

Istanbul

Carsten Baumgarth

Sponsoren



Die Markenoptimierer.



I Geleitwort Wissenschaft

Effektive und effiziente Markenpolitik ist in der Praxis des Business-to-Business-Marketing immer noch ein Stiefkind, auch wenn mittlerweile eine Reihe von wissenschaftlichen Veröffentlichungen bis hin zu Lehrbüchern zur Markenpolitik in diesem Bereich vorliegt. Einer der wesentlichen Gründe hierfür liegt sicherlich darin, dass der Business-to-Business-Bereich stark durch Personen mit einer technischen bzw. ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung geprägt ist, die für „intangible assets“, wie sie die Marke darstellt, erfahrungsgemäß weniger Aufmerksamkeit aufbringen. Dabei ist mittlerweile empirisch belegt, dass bei unterschiedlichen Typen von Business-to-Business-Transaktionen Marken in unterschiedlichem Ausmaß kaufrelevante Funktionen übernehmen können. Dennoch gilt es, hier für die Praxis noch ein gutes Stück Überzeugungsarbeit zu leisten. Einer der großen Problembereiche – gerade im Business-to-Business-Branding – besteht in diesem Zusammenhang darin, den Wert von Marken zu ermitteln. Zwar liegen zahlreiche diesbezügliche Vorschläge vor, die aber allesamt noch nicht gänzlich befriedigen können.

Vor diesem Hintergrund ist es ein besonderes Verdienst dieses Handbuchs, erstmals den aktuellen Erkenntnisstand in Wissenschaft und Praxis zusammenfassend zu dokumentieren. Das Werk ist klar gegliedert und umfasst vier große Kapitel. Logisch konsistent beginnt das Handbuch in Kapitel A mit einer Analyse der Besonderheiten und der Relevanz der B-to-B-Marke. Kapitel B betrachtet mögliche theoretische Zugänge zum Verständnis der B-to-B-Marke. Dabei werden ein managementtheoretischer, ein verhaltenswissenschaftlicher und ein identitätsbasierter Ansatz unterschieden. Kernelement des Handbuchs ist Kapitel C, das sich in fünf Unterabschnitten den verschiedenen Fragen der B-to-B-Markenführung widmet. Das letzte Kapitel ist der Entwicklung von Leitlinien zur B-to-B-Markenführung gewidmet.

Insgesamt ist das Werk eine Fundgrube für den an Business-to-Business-markenpolitischen Fragen Interessierten. Stets wird die praktische Verwertbarkeit der Überlegungen in den Vordergrund gestellt, ohne den theoretischen Überbau zu vernachlässigen. In diesem Sinne stellt das vorliegende Handbuch ein Werk von hoher Aktualität dar, das den State-of-the-art nicht nur wiedergibt, sondern darüber hinaus auch erweitert. National und international führende Experten aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit Fragen der Markenpolitik auf Business-to-Business-Märkten befasst haben, bieten konkrete Lösungsvorschläge. Umfassender und kompakter kann man sich zum Thema Markenpolitik auf Business-to-Business-Märkten nicht informieren. Ich wünsche dem Handbuch die schnelle und weite Verbreitung, die es verdient.

Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus

Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der *Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* und Honorarprofessor an der *Technischen Universität Berlin*

I Geleitwort Unternehmenspraxis

Vertrauen ist unschlagbar. Ein Unternehmen, das Vertrauen erzeugt – bei seinen Mitarbeitern, bei seinen Kunden, bei Banken, Lieferanten, der Öffentlichkeit – verfügt über einen Markenwert, den es hegen und pflegen sollte wie einen kostbaren Schatz.

Aus unseren eigenen Erfahrungen mit der Vorbereitung und dem Start eines B-to-B-Marken-Entwicklungsprozesses wissen wir: Die Kraft unserer Marke ist ein Wirtschaftsfaktor – gerade und erst recht in Krisenzeiten! Wer uns Leistungsfähigkeit, Qualität und die nötige Wettbewerbsstärke zutraut, wer uns als zuverlässigen Partner kennt und deshalb vertraut, der wird sich heute und in Zukunft immer wieder für uns entscheiden. Unsere Kunden „ticken“ hier letztlich genauso wie der Endverbraucher, der zu Markenartikeln greift.

Wir sehen in einer starken B-to-B-Marke und dem damit verbundenen professionellen Auftritt die Chance, uns im harten Automobilzuliefermarkt von unseren Wettbewerbern zu differenzieren. Diese Erkenntnis bildete den Auslöser für einen etwa dreijährigen „Findungsprozess“, an dessen Ende die Definition unseres Markenkerns, ein gefülltes Markenmodell sowie der interne Kick-off zur Markenentwicklung standen. Unverzichtbar ist dabei das Commitment der Führungskräfte, diese Markenaussagen auch vorzuleben. Je stärker und flächendeckender dies gelingt, desto greifbarer sind die Effekte. Nach innen bedeutet dies hohe Identifikation, Motivation, Sicherheit und Glaubwürdigkeit im Auftritt, nach außen die schon benannten „Credits“ bis hin zum messbaren Markenwert unseres Unternehmens.

Ganz klar profitiert haben wir während unserer Markenentwicklung von der Verbindung aus wissenschaftlichen Ansätzen, Methoden und Modellen einerseits und der Einbeziehung praktischer Erfahrungen durch den intensiven Austausch mit ähnlich positionierten Unternehmen andererseits. Und ganz ehrlich: Ohne die Unterstützung unserer kompetenten Berater und Experten wäre der Prozess in dieser effektiven, strukturierten Form sicher weniger gut gelungen.

Allen, die ihr Unternehmen zur B-to-B-Marke entwickeln wollen, kann ich das vorliegende Buch nur wärmstens zur intensiven Lektüre empfehlen.

Elmar Deegener

CEO KEIPER GmbH & Co. KG

| Geleitwort Beratung & Agentur

Die Erde ist eine Scheibe und Entscheider im B-to-B-Bereich sind rein rational handelnde Wesen, die ausschließlich faktenorientiert handeln.

Manche Paradigmen benötigen ihre Zeit, bis sie zerstört sind. Erfreulicherweise ist in den letzten Jahren in das Thema „B-to-B-Markenführung“ aber Bewegung gekommen. Das zeigt nicht zuletzt dieses Buch, das einen wichtigen Beitrag leisten wird, um die Perspektiven in diesem Bereich zu erweitern und dabei – hoffentlich – herkömmliche Denkhaltungen beeinflussen wird.

Derzeit sind deutsche Unternehmen häufig immer noch zu stolz auf ihre Ingenieurleistungen und disqualifizieren die Marketingabteilung gern als die „Entwicklungsabteilung für Prospekte“. Die entsprechenden Budgets werden nach Belieben auf- und zuge dreht und dienen besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als Gewinnreserve. In einer globalisierten Wettbewerbswelt, in der purer technischer Vorsprung die Haltbarkeit von Fruchtojoghurt hat, ist das jedoch eine hochgefährliche Einstellung.

Die Entwicklung des MP3-Standards durch das Fraunhofer-Institut mag zwar ein schönes Beispiel für exzellente Ingenieurleistung sein. Ein noch schöneres Beispiel für Geschäftserfolg ist allerdings Apple, das daraus mit dem *i-pod* eine Kultmarke gemacht haben, die ihresgleichen sucht. Dabei spielt es keine Rolle, dass es sich hierbei um ein B-to-C-Produkt handelt. Oder glaubt jemand wirklich noch daran, dass es ein B-to-B- und ein B-to-C-Gehirn gibt?

Wir brauchen eine radikale Änderung der Einstellung in den Führungsetagen: Die Dachmarke „made in Germany“ genügt nicht mehr als Differenzierungskriterium, Vertrauen kann man nicht durch ausgefeilte juristische Verträge erzeugen und Kundenbindung kann man nicht herbei kontrollieren. So wie Ärzte nicht nur etwas von Anatomie verstehen müssen, sondern auch Psychologen sein sollten, so müssen Ingenieure auch ein Gefühl für Marketing und Markenführung haben. Es bedarf also einer neuen Form der Interdisziplinarität oder es wird ein viel böseres Erwachen geben, als sich manche heute vorstellen können. Bereits heute bauen Unternehmen aus Brasilien, China oder Indien in rasender Geschwindigkeit teuer entwickelte Hochtechnologieprodukte nach. Die Zeit, in der sie sich auf gleicher Augenhöhe befinden werden, ist nicht mehr weit entfernt. Und dann wird sich entscheiden, wem die beste Differenzierung gelingt. Und zwar auf den Ebenen der harten **und** der weichen Faktoren.

Bei Interbrand ist eine der drei wertvollsten Marken der Welt *IBM*. Warum gibt es wohl den geflügelten Satz „You never get fired by choosing *IBM*“? Genau! Weil Vertrauen der größte Nutzen ist, den eine Marke aufbauen kann. Dazu gehört mehr als eine tolle Imagekampagne, dazu muss das ganze Unternehmen sich bei allem, was es tut, fragen, ob es ausreichend auf die Marke einzahlt oder nicht. Der CEO muss sich dabei als oberster Mar-

kenbotschafter verstehen. So wie es heute beispielsweise der Vorstandsvorsitzende der *BASF*, Dr. Jürgen Hambrecht – ein Chemiker – praktiziert.

Vor diesem Hintergrund ist dem vorliegenden Buch eine große Verbreitung – und noch wichtiger – intensive Nutzung zu wünschen. Da gute Agenturen am liebsten professionelle Auftraggeber haben, mit denen sie gemeinsam Mehrwert schaffen, bietet es eine phantastische Möglichkeit der Synchronisation – oder aber auch eine Quelle der Reibung, was ja bekanntlich ebenfalls eine Menge Energie freisetzt. Und die brauchen wir alle in reichlichem Umfang, denn Markenführung ist das Thema des 21. Jahrhunderts und kein neuer Modetrend. Also: Bauen wir die besten Marken der Welt auf und sichern wir so die Zukunft unserer Volkswirtschaft.

Frank Merkel

Vorstand *wob AG*, Vizepräsident *GWA* und Sprecher *BtoB-Forum*

I Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Geleitworte	5
Herausgeber	13
Autorenverzeichnis	14

Teil A Besonderheiten und Relevanz der B-to-B-Marke

<i>Carsten Baumgarth</i> Status quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung	37
<i>Christian Belz</i> Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen	63
<i>Wolfgang Wünsche</i> Marken- und Unternehmenswert im B-to-B-Bereich – Existenz und Ansatzpunkte zur Optimierung	79

Teil B Theoretische Perspektiven der B-to-B-Marke

<i>Jörg Freiling/Anja Sohn</i> Managementtheoretische Betrachtung von B-to-B-Marken – diskutiert am Beispiel investiver Dienstleistungen	103
<i>Carsten Baumgarth/Sabine Meissner</i> Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung von B-to-B-Marken	125
<i>Christoph Burmann/Julia Launspach</i> Identitätsbasierte Betrachtung von B-to-B-Marken	155

Teil C B-to-B-Markenführung

I. Markenpositionierung und Markenstrategie

Susan M. Mudambi/Pallavi Chitturi

Optionen der B-to-B-Markenpositionierung –
Generierung von Wert für den Kunden durch Marken 181

Mathias Westerbarkei/Henning Rabe

Integration und Rebranding der Traktorsparte von *Renault* in die
CLAAS-Gruppe – Ein Unternehmer bürgt mit seinem guten Namen 199

Franz-Rudolf Esch/Christian Knörle

Markenarchitekturstrategien in B-to-B-Märkten
erfolgreich konzipieren und umsetzen 219

Ralph Tunder/Sebastian Behre

Ingredient Branding – Eine Einführung zum
theoretischen Hintergrund und zur strategischen Anwendung 243

Moritz Havenstein

Kaufverhaltensrelevanz von Ingredient Brands 261

Adriana M. Nuneva/Stefanie Jensen

Weltweite Markenführung am Beispiel der *Heidelberger Druckmaschinen AG* 289

Marco Petracca

KMUs zur B-to-B-Marke entwickeln – Praktische Integration
theoretischer Grundlagen am Beispiel der *transfluid Maschinenbau GmbH* 317

II. Interne Markenführung

Carsten Baumgarth/Marco Schmidt

Markenorientierung und Interne Markenstärke als Erfolgstreiber von
B-to-B-Marken – Empirische Belege und Managementempfehlungen 333

Karsten Kilian/Sven Henkel

Von der Markenbotschaft zum Markenbotschafter –
Mitarbeiter als Mittler der Markenidentität 357

<i>Holger J. Schmidt / Diane Pfaff</i> Interne Verankerung eines Markenclaims „Sure we can“: Wie man bei TNT Express Mitarbeiter und Fahrer für einen neuen Claim begeistert	379
---	-----

III. Branding und Design

<i>Sybille Kircher</i> B-to-B-Branding – Emotionale Markennamen für funktionale Produkte	391
<i>René Will</i> Corporate Design als effektives Mittel zur Stärkung der Marke SEW-EURODRIVE	407
<i>Christoph Herrmann / Günter Moeller</i> Design als Instrument der B-to-B-Markenführung	429
<i>Undine von Diemar / Wolfgang Büchner</i> Rechtliche Absicherung – Fundament einer starken B-to-B-Marke	453

IV. Markenkommunikation

<i>Frank Merkel</i> Kommunikative Markenführung im B-to-B-Bereich	481
<i>Armin Reins / Veronika Classen</i> Klassische Werbung als Instrument der B-to-B-Markenführung – Hier herrscht <i>Lexware</i>	505
<i>Lars Binckebanck</i> Interaktive Markenführung – Vertrieb als Kommunikationskanal der B-to-B-Marke	517
<i>Manfred Kirchgeorg / Christiane Springer</i> Relevanz und Ausgestaltung der Messebeteiligungen für B-to-B-Marken	539
<i>Alexander Stendel</i> Relevanz der neuen Werbeformen für die B-to-B-Markenkommunikation	561
<i>Ralf T. Kreuzer</i> Dialog-Marketing im Kontext der B-to-B-Markenführung	575

<i>Hans H. Bauer/Tobias Donnevert/Hauke Wetzel/Jan Merkel</i> Integration als Garant erfolgreicher Markenkommunikation – Eine empirische Untersuchung im B-to-B-Markt	613
---	-----

V. Markencontrolling und Marktforschung

<i>Carsten Baumgarth/Salima Douven</i> B-to-B-Markencontrolling – Überblick und Instrumente	635
--	-----

<i>C. Christian Rättsch/Edgar Bazing</i> Systematisches Markencontrolling am Beispiel der IT-Branche	661
---	-----

<i>Fritz Brandes/Alexander Biesalski</i> Marktforschung und Markenwertmessung von B-to-B-Marken	685
--	-----

<i>Uta Herbst/Markus Voeth</i> Markenpersönlichkeitsmessung von B-to-B-Marken	713
--	-----

Teil D Leitlinien der B-to-B-Markenführung

<i>Kevin Lane Keller</i> Aufbau starker B-to-B-Marken – Ein Leitfaden	733
--	-----

Marken- und Unternehmensverzeichnis	749
--	------------

Stichwortverzeichnis	753
-----------------------------------	------------

| Der Herausgeber

PD Dr. Carsten Baumgarth

wurde 1968 in Darmstadt geboren und studierte, promovierte und habilitierte sich an der Universität Siegen. Seit 2006 lehrt und forscht er als Associate-Professor an der Marmara Universität Istanbul (Türkei). Darüber hinaus war er als Gast- und Vertretungsprofessor u. a. an Hochschulen in Stockholm, Weimar, Paderborn, Wien, St. Gallen, Hamburg, Köln, Luzern, Würzburg und Frankfurt tätig.

Er hat bislang über 150 nationale und internationale Publikationen mit den Schwerpunkten Markenpolitik und Empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften *Journal of Business Research*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Communications*, *Journal of Business Market Management*, *International Journal of Arts Management*, *Marketing ZFP* und *Medienwirtschaft* erschienen. Seine Forschung ist durch mehre internationale Best Paper Awards ausgezeichnet worden. Darüber hinaus ist er Verfasser des Standardlehrbuches Markenpolitik, welches 2008 in dritter Auflage im Gabler-Verlag erschienen ist. 2009 ist auch das von ihm mit zwei Kollegen herausgegebene Buch „Empirische Mastertechniken“ erschienen. Ferner ist er als Gründer und Vorsitzender des Beirats von *BAUMGARTH & BAUMGARTH – BRANDCONSULTING*, einer auf die Führung von B-to-B-Marken spezialisierten Markenberatung, aktiv im Dialog mit der Unternehmenspraxis tätig. U. a. hat er in den letzten Jahren die B-to-B-Firmen *Bayer Material Science*, *Keiper*, *Ritto*, *EJOT*, *Stauf*, *Westfalia*, *Usinor* und *Dometic* beraten. Schließlich gibt er sein Wissen regelmäßig in Unternehmensseminaren und MBA-Kursen weiter.

In seiner knapp bemessenen Freizeit betreibt er aktiv und passiv Sport, liebt gutes Essen und Rotweine und zaubert aktiv. Mit seiner Frau Anne und seinen beiden Töchtern Helene und Greta lebt er in Istanbul und Münster.

Kontakt: cb@baumgarth-brandconsulting.de



Autoren

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim. Er ist Autor bzw. Herausgeber von 14 Büchern und über 300 Artikeln in den Bereichen Konsumentenverhalten, Markenführung und -kommunikation, Multi Channel Management und E-Commerce. Neben seinen Forschungsarbeiten, für die er mehrfach ausgezeichnet wurde, berät er führende Unternehmen und ist Mitglied in diversen Unternehmensbeiräten.

Kontakt: hans.bauer@bwl.uni-mannheim.de



PD Dr. Carsten Baumgarth

wurde 1968 in Darmstadt geboren und studierte, promovierte und habilitierte sich an der Universität Siegen. Seit 2006 lehrt und forscht er als Associate-Professor an der Marmara Universität Istanbul (Türkei). Darüber hinaus war er als Gast- und Vertretungsprofessor an verschiedenen Hochschulen sowie in einer Vielzahl von Beratungsprojekten und Seminaren in der Praxis tätig.

Er hat bislang über 150 nationale und internationale Publikationen mit den Schwerpunkten Markenpolitik und Empirische Forschung publiziert. Ferner ist er Gründer und Vorsitzender des Beirats von *BAUMGARTH & BAUMGARTH – BRANDCONSULTING*, einer auf die Führung von B-to-B-Marken spezialisierten Markenberatung.

Kontakt: cb@baumgarth-brandconsulting.de



Dr. Edgar Bazing

startete seine berufliche Laufbahn in Stuttgart bei der *Heiler Software AG* im Bereich Marketing. 2001 wechselte er zu *T-Systems*, der Geschäftskundensparte der *Deutschen Telekom AG*, nach Frankfurt. Zunächst tätig im Bereich Marketingkommunikation, leitet er seit 2004 Projekte im Bereich Brand Strategy & Monitoring. Am Aufbau eines umfassenden Monitorings zur Steuerung der Marke *T-Systems* hat er maßgeblich mitgewirkt. Schwerpunkte seiner Arbeit sind darüber hinaus strategische Projekte der Markenführung, wie die Analyse des Einflusses der Marke im Kaufentscheidungsprozess oder die Entwicklung einer Kommunikationszielgruppen-Matrix.

Kontakt: edgar.bazing@t-systems.com



Sebastian Behre

ist seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategisches Marketing von Univ.-Prof. Dr. Roland Mattmüller an der European Business School (EBS) International University Schloss Reichartshausen in Oestrich-Winkel. Neben seinem Studium für Betriebswirtschaftslehre an der EBS von 2003–2007 hat er darüber hinaus noch an der Wake Forest University (USA) und der Reims Management School (Frankreich) studiert.

Kontakt: Sebastian.Behre@ebs.edu

*Prof. Dr. Christian Belz*

ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und leitet seit 1991 das Institut für Marketing. Seine wichtigsten Forschungsthemen sind Innovatives Marketing, B-to-B-Marketing, Kunden- und Leistungs-Management sowie Verkauf und Dialogmarketing. Ch. Belz ist Mitgründer und Mitherausgeber der *Marketing Review St. Gallen* (vorher *Thexis*) und wirkt in verschiedenen Aufsichtsräten von Unternehmen mit.

Kontakt: christian.belz@unisg.ch

*Alexander Biesalski*

ist Partner bei der *B.R. Brand Rating GmbH* in München, einem Joint Venture von *Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung* und *Icon Added Value*. Er berät sowohl international agierende Konzernunternehmen als auch mittelständische Markenunternehmen in Fragen des wertorientierten Markenmanagements sowie bei der Kapitalisierung von Markenwerten. Einen besonderen Stellenwert bei seiner Arbeit nimmt die Weiterentwicklung des monetären Bewertungsverfahrens im Hinblick auf die Erschließung weiterer Nutzenfelder ein. Darüber hinaus ist er Autor diverser Fachpublikationen und als Referent und Dozent aktiv. Alexander Biesalski

studierte Betriebswirtschaftslehre und Technische Betriebswirtschaft in Würzburg und Deggendorf. Von 1999 bis 2002 war er als Berater bei *Dr. Wieselhuber & Partner* in den Bereichen Strategie und Marketing/Vertrieb tätig. Gleichzeitig war er maßgeblich an der Entwicklung des Brand Rating-Ansatzes zur monetären Markenwertbestimmung beteiligt.

Kontakt: Biesalski@brand-rating.de



Dr. Lars Binckebanck

Diplom-Kaufmann, BA (Hons), MBA, geb. 1969, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston (UK), Promotion am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (CH), ab 1997 in leitender Funktion bei verschiedenen Marketing- und Vertriebsberatungsgesellschaften, anschließend als Geschäftsführer verantwortlich für Verkauf und Marketing bei einem führenden Münchener Bauträger, seit 2009 Professor für Marketing & International Management an der Nordakademie in Elmshorn.
Kontakt: lars.binckebanck@nordakademie.de

*Prof. Dr. Wolfgang Büchner*

ist langjähriger Partner der internationalen Rechtsanwaltssozietät *Lovells LLP*. Im Rahmen seiner juristischen Ausbildung absolvierte er ein Spezialstudium im Bereich Wirtschafts- und Steuerrecht und promovierte über das Thema „Rechtliche Gestaltung öffentlicher Unternehmen“. 1982/1983 war er Foreign Associate bei der *Law Firm Johnson & Swanson* in Dallas, Texas, U.S.A.

Heute ist Wolfgang Büchner 1. Vorsitzender der *Deutschen Gesellschaft für Recht und Informatik (DGRI)* und war bis 2008 Board Member der *ITechLaw, U.S.A.* Er ist Fachanwalt für Informationstechnologierecht und publiziert bzw. referiert regelmäßig zu Themen aus den Bereichen IT und IP, einschließlich Outsourcing, Medienrecht und Telekommunikation. Unter anderem war er bis zur zweiten Auflage Mitherausgeber des Beck'schen TKG-Kommentars und ist Mitautor und Mitherausgeber des Werkes „Erfolgreiche Auslagerung von Geschäftsprozessen“. 2006 wurde er zum Honorarprofessor der Universität Hannover berufen und lehrt dort Telekommunikationsrecht. Laut dem *Juve Handbuch für Wirtschaftskanzleien 2007/08* zählt Wolfgang Büchner zu den führenden Anwälten für Outsourcing-Deals in Deutschland. Zu den Schwerpunkten seiner Tätigkeit gehören IT-Projekte und Transaktionen mit Schwerpunkt im Outsourcing sowie das Medienrecht einschließlich IP-rechtlicher Aspekte, u. a. im Rahmen der Sportrechtevermarktung.
Kontakt: wolfgang.buechner@lovells.com



Prof. Dr. Christoph Burmann

1962 in Damme geboren, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Bankbetriebslehre. Er arbeitete 1985 und 1986 bei der amerikanischen Werbeagentur *Ogilvy & Mather* in Kapstadt/Südafrika in der Marketingplanung und Marktforschung. Seit 1989 war er Mitarbeiter von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert am Institut für Marketing des Marketing Centrums Münster (MCM), wo er 1993 promovierte. Im Februar 2002 schloss er seine Habilitation an der Universität Münster im Fach Betriebswirtschaftslehre ab. Neben Aufgaben in Forschung und Lehre hat er zahlreiche Fachbeiträge zu einem breiten Spektrum an Marketingfragestellungen publiziert. Darüber hinaus hat er seit Anfang der 90er Jahre an zahlreichen Beratungsprojekten mit mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen in leitender Funktion mitgewirkt. Seit 2002 ist Prof. Burmann Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen. Der Lehrstuhl wurde von den Markenartikelunternehmen *Kraft Foods Deutschland*, *Brauerei Beck & Co*, *Masterfoods*, *Kellogg Deutschland*, *Frosta* und *BaslerSecuritas Versicherungen* gestiftet.
Kontakt: burmann@uni-bremen.de

*Fritz Brandes*

Jahrgang 1950, ist geschäftsführender Gesellschafter der *FBInnovation*, ein 1996 gegründetes Unternehmen für praxisnahe B-to-B-Marktforschung (www.fbinnovation.com). Seine Berufsausbildung schloss er als Assessor jur., Volkswirt grad. und MBA (London Business School) ab. Vor seiner Gründung blickte er auf 16 Jahre Berufserfahrungen als Vertragssyndikus der *SEL AG Stuttgart* (heute *Alcatel-Lucent*) und der *Mannesmann AG*, als Kaufmännischer Leiter *Gematronik GmbH* (Radaranlagen) und als Geschäftsführer der *DUO-FAST GmbH* (Geräte und Maschinen für die Holzverarbeitung) zurück. Brandes ist Mitglied in drei internationalen Marktforschungsverbänden und Präsident der *Business Information Group* (www.big-research.com), einer europäischen Vereinigung von Marktforschungsunternehmen.
Kontakt: fritz.brandes@fbinnovation.de



Prof. Dr. Pallavi Chitturi

ist Ass.-Prof. für Statistik an der Fox Business School, Temple Universität. Sie hat in Statistik an der renommierten University of Texas (Austin) promoviert. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Experimentelle Designs, Qualitätskontrolle und Conjoint Analyse. Sie hat ihre Forschungsergebnisse auf wissenschaftlichen Konferenzen präsentiert, wie u. a. Joint Statistical Meetings, und u. a. im *Journal Communications in Statistics* publiziert.

Kontakt: chitturi@temple.edu

*Veronika Classen*

war Geschäftsführerin Kreation von *Michael Conrad & Leo Burnett*, *Lintas* und *DMB&B/D'Arcy*. Ihre Kampagnen, u. a. für *Condor*, *Braun*, *Rama*, *Sunil*, *Axe*, *Mars*, *DaimlerChrysler*, *Frolic* oder *Fanta*, wurden mit zahlreichen Awards für Effizienz und über 100 Awards für kreative Exzellenz ausgezeichnet. Seit 1991 ist sie Mitglied im Art Directors Club für Deutschland und war von 1996 bis 2004 im Deutschen Werberat. Zudem war sie 1998 Mitbegründerin der Texterschmiede, wo sie auch heute noch lehrt. Darüber hinaus hielt sie von 2003 bis 2005 eine Gastprofessur im Fachbereich Kommunikationsdesign an der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig und von 2005 bis 2007 eine Professur für Sprache und Kommunikation an der Muthesius Kunsthochschule in Kiel. 2007 veröffentlichte sie gemeinsam mit ihrem Partner Armin Reins das Buch „Deutsch für Inländer: Die 15 neuen Deutschs“.

Kontakt: classen@reinsclassen.de



Dr. Undine von Diemar

ist seit 2006 im Münchener Büro der internationalen Rechtsanwaltssozietät *Lovells LLP* als Rechtsanwältin tätig. Zuvor sammelte sie Berufserfahrung als Rechtsanwältin bei einer anderen namhaften internationalen Großkanzlei im Bereich des Marken- und Patentrechts. Im Rahmen ihrer juristischen Ausbildung absolvierte sie als Stipendiatin des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) und der Rotary-Stiftung ein Master of Laws-Studium an der University of Michigan Law School (Ann Arbor, USA). Für ihre Promotion zum Thema „Die digitale Kopie zum privaten Gebrauch“ erhielt sie den Fakultätspreis der Universität Potsdam. Undine von Diemar berät international tätige Unternehmen auf den Gebieten des Markenrechts sowie des Technologie- und IT-Rechts. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte umfassen die Beratung bei der kommerziellen Verwertung von IP-Rechten (insbesondere Markenlizenzmanagement und Finanzierung auf der Basis von Markenrechten) sowie die Durchführung von Technologie- und Outsourcing-Transaktionen. Undine von Diemar hält regelmäßig Vorträge und publiziert, insbesondere zu Fragen der Verwertung (Lizenzierung) von IP-Rechten und ihrer Nutzung als Finanzierungsmittel. Kontakt: undine.diemar@lovells.com

*Dr. Tobias Donnevert*

ist Produktmanager im zentralen Marketing der *Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*. Seine Dissertation erstellte er am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim über die unterschiedliche Wirkung von Marken in unterschiedlichen Branchen (Markenrelevanz). Parallel dazu betreute er verschiedene Projekte z. B. im Bereich des Markenmanagements und der Kundenzufriedenheitsmessung. Kontakt: tobias.donnevert@porsche.de



Dr. Salima S. Douven

verantwortet bei der *Henkel AG & Co. KGaA* in Düsseldorf den Bereich Industrial Communications für die Bereiche Automobil-, Metall-, und Luftfahrtindustrie. Ihre Dissertation erstellte sie am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen in Kooperation mit dem Automobilzulieferer *Keiper* über die Wirkungen von B-to-B-Marken. Parallel dazu begleitete sie bei *Keiper* die Neupositionierung und Implementierung der Unternehmensmarke. Weitere Erfahrungen hat Salima S. Douven u. a. im Bereich Public Relations und betreute in einer Hamburger PR-Agentur verschiedene Kunden aus der Konsumgüterindustrie.

Kontakt: Salima.Douven@henkel.com

*Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch*

ist Universitätsprofessor für Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung *ESCH. The Brand Consultants* (www.esch-brand.com), die namhafte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zur Markenführung und Kommunikation berät. Ferner ist er Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes und als Beirat in verschiedenen Unternehmen tätig, u. a. Vorsitzender des Marketingbeirates der *Volkswagen AG*. Seit mehr als zwei Jahrzehnten beschäftigt sich Prof. Esch mit Marken- und Kommunikationsforschung, Kundenverhalten und strategischem Marketing. Zudem wirkt er in einer Reihe renommierter Weiterbildungsprogramme in Deutschland und der Schweiz mit.

Kontakt: f.-r.esch@esch-brand.com

*Prof. Dr. Jörg Freiling*

ist seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen. Er ist zugleich Direktor des SCOUT-Instituts für Strategisches Kompetenz-Management an der Universität Bremen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Wissens- und Kompetenzmanagement, Internationalisierung von Mittelstandsbetrieben, Gründungsmanagement, Kooperationsstrategien in dynamischen Märkten, Unternehmertum, Dienstleistungs-Management und -Marketing, Change Management und Marketing-Organisation/marktorientierte Organisation.

Kontakt: freiling@uni-bremen.de



Dr. Moritz Havenstein

geb. 1971 in Oldenburg, hat nach einer Berufsausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann in einer Weinhandlung in Bremen Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes studiert. Während seines Studiums hat er u. a. bei *Mercedes-Benz* und *Ford* sowie bei der *British Technology Group* in London gearbeitet. Im Anschluss daran war er fünf Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Handel und Internationales Marketing (Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes) tätig. In dieser Zeit hat er seine Promotion zum Dr. rer. oec. mit dem Thema „Ingredient Branding – Die Wirkung der Markierung von Produktbestandteilen bei konsumtiven Gebrauchsgütern“ (Deutscher Universitäts-Verlag) erstellt. Neben der wissenschaftlichen Tätigkeit hat Dr. Havenstein mehrere Forschungs- und Beratungsprojekte für die Automobil-Zulieferindustrie durchgeführt.

Anschließend ist er als Group Business Analyst bei der *Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH*, Hanau, eingestiegen. Dort ist er mittlerweile als Manager Pricing verantwortlich für die Preisgestaltung der Produkte aller Konzernmarken.

Kontakt: moritz.havenstein@gdtg.de

*Dr. Sven Henkel*

ist Projektleiter und Habilitand am Center for Customer Insight an der Universität St. Gallen. Im Forschungsprogramm Behavioral Branding arbeitet er seit fünf Jahren mit namhaften Unternehmen wie *BMW*, *Lufthansa*, *Deutsche Telekom*, *Swisscom* und *Holcim* an Konzepten und Managementansätzen, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. In seiner Forschung beschäftigt sich Sven Henkel neben der Markenführung mit den Themenfeldern Kommunikation, Servicequalität und Personalentwicklung. Sven Henkel ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Dozent in verschiedenen Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte (u. a. Executive MBA der Universität St. Gallen). Er lebt mit seiner Frau und seinem Sohn in St. Gallen.

Kontakt: sven.henkel@unisg.ch



Jun.-Prof. Dr. Uta Herbst

ist Juniorprofessorin am Lehrstuhl für Marketing der Universität Tübingen. Nach einem Studium der Kommunikationswissenschaften hat sie im Bereich der Verhandlungsforschung promoviert. Ihre weiteren Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des Markenmanagements und des organisationalen Beschaffungsverhaltens.

Kontakt: uta.herbst@uni-tuebingen.de

*Dr. Christoph Herrmann*

war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre im In- und Ausland (Universität Passau, London School of Economics and Political Science) und Promotion am Aral Stiftungslehrstuhl für Strategisches Marketing der Universität Witten/Herdecke zunächst in verschiedenen Managementpositionen führender Industrie- und Beratungsunternehmen tätig. 2003 gründete er gemeinsam mit Günter Moeller die auf Innovationen spezialisierte Unternehmensberatung *hm+p Herrmann, Moeller + Partner* mit Sitz in München. In den vergangenen Jahren hat er Innovationsprojekte für Unternehmen wie *Audi, Brauholding International (BHI), DaimlerChrysler, Fischer, Infineon, Otto, Philip Morris, Qimonda, Red Bull* und *Volkswagen* begleitet. Christoph Herrmann ist Autor und Herausgeber zahlreicher Fachbücher und Fachbeiträge zu den Themen „Produktinnovation“, „Markenführung“ und „Design“. Ferner war er als Gastprofessor an der Universität der Künste Berlin und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland tätig. Zurzeit unterrichtet er an der European Business School (EBS) und leitet dort gemeinsam mit Günter Moeller, Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Peter Russo die Forschungsgruppe „Industrial Design & Innovationsmanagement“.

Kontakt: c.herrmann@hmp-innovation.de



Dr. Stefanie Jensen

leitet die Abteilung Sponsoring & Communications bei der *Heidelberger Druckmaschinen AG*. Sie kam Ende 2000 zur *Heidelberger Druckmaschinen AG*. Davor war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Mannheim und arbeitete bei der *Deutsche Bahn AG*.

Kontakt: Stefanie.Jensen@heidelberg.com

*Prof. Dr. Kevin Lane Keller*

ist E. B. Osborn Professor für Marketing an der Tuck School of Business, Dartmouth College. Sein akademischer Werdegang umfasst Abschlüsse an den Universitäten Cornell, Duke, und Carnegie-Mellon, diverse Auszeichnungen für seine Forschung und Funktionen an den Universitäten Berkeley, Stanford und UNC. Darüber hinaus hat er einige der weltweit erfolgreichsten Marken wie u. a. *Accenture*, *American Express*, *Disney*, *Ford*, *Intel*, *Levi-Strauss*, *Procter & Gamble* und *Starbucks* beratend unterstützt. Sein Lehrbuch *Strategic Brand Management*, welches mittlerweile in der dritten Auflage vorliegt, wird weltweit in der universitären Ausbildung und Managementweiterbildung eingesetzt und gilt als die „Bibel des Markenmanagements“. Darüber hinaus ist er zusammen mit Philip Kotler Co-Autor des Standardlehrbuches „*Marketing Management*“, welches aktuell in der 13. Auflage vorliegt.

Kontakt: Kevin.L.Keller@tuck.dartmouth.edu

*Karsten Kilian*

hat mit *Markenlexikon.com* das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Nach seinem BWL-Studium an der Universität Mannheim und der University of Florida arbeitete er mehrere Jahre als Consultant bei *Simon-Kucher & Partners*. Neben seiner Forschungstätigkeit an der Universität St. Gallen lehrt Karsten Kilian seit sieben Jahren als Hochschuldozent im In- und Ausland, u. a. an den Fachhochschulen Würzburg und Graz. Er ist Autor von über 25 Fachartikeln und Buchbeiträgen. Daneben berät er mittelständische Unternehmen in Markenfragen, leitet Management-Seminare und hält regelmäßig Vorträge auf Kongressen. Gemeinsam mit *Vogel Business Media* hat er in den Jahren 2008 und 2009 die „Markenkonferenz B2B“ konzipiert und vorbereitet.

Kontakt: kilian@markenlexikon.com



Sybille Kircher

ist Sprachwissenschaftlerin und Markenspezialistin. Sie ist Mitbegründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Namensagentur *Nomen International Deutschland GmbH* mit Sitz in Düsseldorf. Die Diplom-Wirtschaftsromanistin startete ihre Laufbahn im Ausland, wo sie sich intensiv mit der Sprache der Werbung und des Marketings auseinandersetzte. Die Begeisterung für Sprachen, Worte und Namen brachte sie zur *NOMEN-Gruppe*. Besonderer Schwerpunkt ihrer Arbeit ist neben ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin die Entwicklung von internationalen Namensstrategien und Markennamen. Unter ihrer Federführung entstanden zahlreiche international bekannte Markennamen und Namenssystematiken. Sybille Kircher hat zahlreiche Fachartikel und Buchbeiträge zum Erfolgsgeheimnis starker Markennamen veröffentlicht. Sie ist Herausgeberin der Nomen-Kundenzeitschrift *Rumpelstilzchen* und tritt regelmäßig als Referentin bei Fachkongressen zum Thema Markenstrategien auf.
Kontakt: info@nomen.de

*Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg*

Jahrgang 1958, ist Inhaber des Lehrstuhls Marketing Management an der HHL – Leipzig Graduate School of Management. Zuvor hatte er Lehraufträge an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland. Seit 1998 ist er an der HHL mit zahlreichen nationalen und internationalen Forschungsprojekten in den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing tätig. Des Weiteren ist er Mitglied in zahlreichen betriebswirtschaftlichen Verbänden und Vereinigungen.
Kontakt: manfred.kirchgeorg@hhl.de

*Christian Knörle*

Dipl-Kaufmann, ist Consultant bei *ESCH. The Brand Consultants* (www.esch-brand.com) und externer Doktorand bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch am Lehrstuhl für Marketing, Justus-Liebig-Universität Gießen.
Kontakt: c.knoerle@esch-brand.com



Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Nach seiner Doktorarbeit zum Thema „Global Marketing“ begann er seine Karriere bei *Bertelsmann*. Später war er als Geschäftsführer bei *Volkswagen* und der *Deutschen Post World Net* tätig. Seit April 2005 ist er Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Ferner ist er als Marketing und Management Consultant tätig. Seine Interessensgebiete sind CRM, Dialogmarketing, Internationales Marketing, Strategisches Marketing und Management sowie Kundenbindungsprogramme.

Kontakt: kreutzer.r@t-online.de

*Julia Launspach*

1982 in Bremen geboren, studierte nach dem Abitur Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bremen mit den Schwerpunkten Markenmanagement, nachhaltiges Management und spezielle Wirtschaftstheorien. In dieser Zeit absolvierte sie ein Praktikum bei einem Marktforschungsunternehmen. Seit März 2007 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®) unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der identitätsbasierten Markenführung und hier vor allem in der Forschung zur Markenführung im Handel und in Business-to-Business-Branchen.

Kontakt: julia.launspach@uni-bremen.de

*Dr. Sabine Meissner*

promovierte nach dem Studium der BWL an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster über die Bewertung von Marken bei Unternehmensfusionen in der Pharmaindustrie an der Universität Hannover. Sie führte Forschungs- und Beratungsprojekte u. a. zu den Themen Markenarchitektur im Pharmamarkt, B-to-B-Marketing, Innovationsmanagement sowie nationale und internationale Projektarbeit in den Bereichen Gesundheitssystemforschung, Medizintechnik und Krankenhausmanagement durch. Seit 2009 ist sie Referentin Bereich Politik der *Deutschen Krankenhaus Gesellschaft e.V.* in Berlin.

Kontakt: SabineMeissner@gmx.net



Frank Merkel

geboren 1951, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und schloss als Dipl.-Kaufmann ab. Parallel zum Studium gründete er 1973 die Werbeagentur WOB. Seit der Umwandlung in eine AG ist er Vorstand der wob AG. Er hat zahlreiche Unternehmen wie u. a. ADAC, Alte Leipziger Versicherungsgruppe, BASF, BOSCH, Freudenberg, Heidelberger Druckmaschinen, IBM, Mercedes-Benz zu Fragen der internen und externen Kommunikation strategisch beraten. Zwischen 1990 und 2000 war er im Vorstand des Gesamtverbandes Werbeagenturen (GWA) zuständig für das Ressort „Führungsnachwuchs und Qualifizierung“. 2000 wurde er von der Universität Mannheim zum Ehrensensator ernannt. Seit 2006 ist er Vorstandsmitglied des Absolventennetzwerks (AbsolventenUM) der Universität Mannheim und seit 2008 auch deren Präsident. Seit 2008 ist er Sprecher des Forums der BtoB-Agenturen innerhalb des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen (GWA) und auch Mitglied im Vorstand des GWA (Vizepräsident).

Kontakt: frank.merkel@wob.ag

*Jan Merkel*

ist Consultant im Competence Center „Automotive & Engineering“ bei der Unternehmensberatung *Simon-Kucher & Partners*. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Pricing und Markenkommunikation. Herr Merkel studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und schrieb seine Diplomarbeit in Zusammenarbeit mit der Kommunikationsagentur *wob AG* zum „Einfluss Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke im B2B-Markt“.

Kontakt jan.merkel@simon-kucher.com



Günter Moeller

war nach dem Studium des Industriedesigns und der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Kassel und Abschluss als Diplom-Designer zunächst in verschiedenen Positionen der Industrie und der Beratungsbranche tätig, wo er sich von Anfang an konsequent mit Fragen des markenorientierten Designs und seiner industriellen Nutzung auseinandergesetzt hat. 2003 hat er gemeinsam mit Christoph Herrmann die auf Fragen der Produkt-, Marken- und Designinnovation spezialisierte Unternehmensberatung *hm+p Herrmann, Moeller + Partner* mit Sitz in München gegründet. In den zurückliegenden Jahren hat er zahlreiche Innovations-, Marken- und Designprojekte für Unternehmen wie *ACO, Bosch, Brenntag, Carl Zeiss, DLW, Gardena, Haworth, Otto* und *T-Mobile* betreut. Neben seiner praktischen Tätigkeit war er als Lehrbeauftragter für Marken- und Designmanagement an verschiedenen Hochschulen tätig (u. a. an der Bauhausuniversität in Weimar und der Hochschule für Gestaltung in Offenbach). Gemeinsam mit Christoph Herrmann und verschiedenen Innovationsexperten aus Europa hat er 2005 das „Management Institute for Innovation + Design“ (MID) in Mailand gegründet und verschiedene Publikationen zu Innovations-, Design- und Marketingfragen veröffentlicht.

Kontakt: g.moeller@hmp-innovation.de

*Prof. Dr. Susan M. Mudambi*

ist Assoc.-Prof. für Marketing an der Fox Business School, Temple Universität. Sie hat an der Marwick Universität in England im Bereich Marketing promoviert. Ihre Hauptforschungsinteressen liegen in den Feldern Internationales Marketing, Marke und speziell B-to-B-Marke, Outsourcing, Technologiemarketing und Customer Relationship Management. Sie hat mehr als ein Dutzend Beiträge in referierten Zeitschriften veröffentlicht.

Kontakt: susan.mudambi@temple.edu



Adriana M. Nuneva

ist Leiterin des Bereichs Global Marketing & Communications bei der *Heidelberger Druckmaschinen AG*. Sie ist verantwortlich für die globale Marketingstrategie, die Markenführung und die unternehmensweite Marketing- und Unternehmenskommunikation. Zudem leitet Sie die weltweiten Netzwerke der firmeneigenen Weiterbildungsakademien für Kunden und Mitarbeiter (Print Media Academy) und der Kundendemonstrations-Zentren (Print Media Center). Im November 1998 trat Adriana M. Nuneva dem Unternehmen bei. Vor Ihrer Tätigkeit bei Heidelberg war sie als Beraterin für strategisches Marketing in verschiedenen Firmen im In- und Ausland tätig.

Kontakt: Adriana.Nuneva@heidelberg.com

*Marco Petracca*

geboren 1975 in Düsseldorf ist Leiter der Markenberatung bei der *PSV MARKETING GmbH* in Siegen und Attendorn, und dort primär zuständig für markenorientierte Unternehmensentwicklung und Kommunikation im B-to-B. Mittlerweile blickt er auf über 14 Jahre Erfahrung in der Werbe- und Kommunikationsbranche zurück. Ferner hat er das Studium Diplom-Marketingleiter am Management Seminar St. Gallen erfolgreich absolviert. Neben seiner Tätigkeit als Berater ist er Seminar- und Kursleiter für die Themenschwerpunkte Markenführung, Vertriebsmanagement und Personalführung bei der *Unit psv workshops*.

Kontakt: m.petracca@psv-marketing.de

*Dr. Diane Pfaff*

studierte Politikwissenschaften und Germanistik an den Universitäten Freiburg und Berlin. Der berufliche Einstieg erfolgte als Geschäftsführerin eines Weiterbildungswerkes. Nach Abschluss ihrer politikwissenschaftlichen Promotion arbeitete sie als freiberufliche Kommunikationsberaterin.

Seit 2001 ist sie für die *TNT Akademie* in unterschiedlichen Führungsfunktionen tätig. Aktuelle Schwerpunkte ihrer Beratungsprojekte liegen im Bereich Leadership Development, Change Management und Organisationskultur.

Kontakt: Diane.Pfaff@tnt.de



Henning Rabe

ist Leiter Corporate Marketing der *CLAAS KGaA mbH*. Er hat über zwanzig Jahre Erfahrung im Bereich Markenführung und Unternehmensstrategie. Vor seinem Eintritt bei *CLAAS* arbeitete er als Consultant. U. a. betreute er die Unternehmen *Lemken*, *Volkswagen*, *Lufthansa* und die *Koc Gruppe*. Während seiner Karriere arbeitete er in London, Zürich und Deutschland.
Kontakt: henning.rabe@claas.com

*C. Christian Rättsch*

studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmensführung an der Humboldt-Universität zu Berlin. Erstes praktisches Know-how eignete er sich als Werbekaufmann bei den Werbeagenturen *Grey* und *Euro RSCG* an. Nach drei Jahren selbständiger Beratungstätigkeit im Bereich Markenführung und PR arbeitete er als Manager bei der Strategieberatung *BBDO Consulting* im In- und Ausland.

Mit seinem Wechsel zur Geschäftskundenmarke *T-Systems* zeichnete C. Christian Rättsch als Senior Vice President verantwortlich für das operative Marketing. Zuletzt wurde ihm die kommissarische Leitung des Marketings übertragen. Seit 2009 leitet er in der neu gegründeten Einheit *Deutsche Telekom* Geschäftskunden den Bereich Marketing Kommunikation und treibt die Integration aller Kommunikationsaktivitäten unter dem Dach der Telekom. Er publiziert regelmäßig zu Themenbereichen der Markenführung. Mit seiner Frau und drei Kindern lebt er in Meerbusch bei Düsseldorf.

Kontakt: christian.raetsch@t-systems.com



Armin Reins

ist strategisch denkender Kreativer und kreativer Strategie für Marken. Seine Agentur-Stationen als Texter, CD und Geschäftsführer Kreation waren *McCann-Erickson*, Hamburg, *Lowe*, *Lürzer*, *Michael Conrad & Leo Burnett* und *DMB&B* (alle Frankfurt) sowie *Wilkens Ayer*, Hamburg. Seine mit über 100 Kreativpreisen (u. a. ADC, Cannes, Clio, New York Festival) ausgezeichneten Kampagnen führten 1996 zur Aufnahme in den Art Directors Club von Deutschland. Seit 1997 ist er regelmäßig in den Jurys von ADC, New York Festivals und London Int. Advertising Festival. 1998 war er Mitbegründer der Texterschmiede. e.V. Dort ist er seitdem als Vorstand und Dozent tätig. Seit 1999 hält er regelmäßig Textseminare. 2002 erschien von ihm „Die Mörderfackel“, ein Lehrbuch gegen das Mittelmaß in der deutschen Werbung. Im Sommer 2006 veröffentlichte er sein zweites Buch „Corporate Language“ und 2007 zusammen mit Veronika Classen das Fischer-Taschenbuch „Deutsch für Inländer“. Seit 2006 hält er eine Gast-Professur für Kommunikationsgestaltung an der Hochschule für Bildende Künste in Braunschweig.
Kontakt: reins@reinsclassen.de

*Dr. Marco Schmidt*

Jahrgang 1978, studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing sowie Finanz- & Bankmanagement in Siegen und Tennessee, USA. Während dieser Zeit absolvierte er Praktika in der Automobil- und Maschinenbauindustrie. Im Anschluss an sein Studium promovierte er zum Thema Interne Markenstärke von B-to-B-Unternehmen am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen. Neben der Promotion war er in einem Touristikunternehmen tätig und arbeitete gleichzeitig auch an einzelnen Projekten der *BAUMGARTH & BAUMGARTH – BRANDCONSULTING* mit. Seit Juni 2009 ist er im Stab der persönlich haftenden Gesellschafter der *Dr. August Oetker KG* beschäftigt.
Kontakt: marschmi@oetker.de



Holger J. Schmidt

studierte Betriebswirtschaftslehre in Mannheim und Barcelona und promovierte an der Universität Hannover zum Thema „Markenmanagement bei erklärungsbedürftigen Produkten“. Nach ersten praktischen Erfahrungen im Mittelstand arbeitete er als Senior-Consultant und Mitglied der Geschäftsleitung für verschiedene Unternehmensberatungen und war fünf Jahre geschäftsführender Gesellschafter einer Werbeagentur.

Im Jahr 2004 gründete Holger J. Schmidt die Markenberatung *Monteverdi*. Nach der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen ihm und dem *TNT* Konzern nahm er Anfang des Jahres 2007 die Herausforderung an, die *TNT Akademie GmbH* als Geschäftsführer zu begleiten und gleichzeitig strategische Aufgaben innerhalb der *TNT Express* zu übernehmen. Weiterhin ist er Lehrbeauftragter für Markenmanagement am Fachbereich Dienstleistungsmarketing der Berufsakademie Mannheim.

Kontakt: Holger.Schmidt@tnt.de

*Anja Sohn*

ist seit Oktober 2005 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen tätig. Im Rahmen ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit dem Einfluss von Marken auf das organisationale Beschaffungsverhalten bei Dienstleistungen. Im Vorfeld ihrer jetzigen Tätigkeit arbeitete sie zwei Jahre als Consultant bei *TNS Infratest* in München, wo sie insbesondere mit der Durchführung von ad-hoc-Untersuchungen für international agierende Automobil- und Zulieferunternehmen betraut war.

Kontakt: anjasohn@uni-bremen.de

*Dr. Christiane Springer*

Jahrgang 1977; Studium der Betriebswirtschaftslehre, anschließende Tätigkeit als Professional Consultant bei der Direktmarketingagentur *Ogilvy*. Von 2004 bis 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing Management der HHL-Leipzig Graduate School of Management und Leiterin des Competence Centers Media Management. Seit 2009 Geschäftsführerin der Leipzig School of Media gGmbH.

Kontakt: springer@leipzigschoolofmedia.de



Alexander Stendel

ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der in Berlin Neukölln ansässigen *zweimaleins werbeagentur gmbh* (www.zweimaleins.de). Bereits Mitte der Neunziger, während seines Informatikstudiums in Frankfurt a. M. und an der TU Berlin, baute Stendel die Kommunikationsagentur auf. Gestartet als reine Multimediaagentur ist zweimaleins heute eine renommierte Full Service Agentur, die auf vertriebsorientiertes Marketing erklärungsbedürftiger Produkte spezialisiert ist.

Kontakt: berlin@zweimaleins.de

*Jun.-Prof. Dr. Ralph Tunder*

absolvierte vor seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg von 1990 bis 1994 eine Berufsausbildung zum Werbekaufmann bei der Werbeagentur *Grey-Gruppe Deutschland*. Von 1995 bis 2000 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategisches Marketing an der European Business School (EBS) International University Schloss Reichartshausen in Oestrich-Winkel. 1999 erfolgte die Promotion. Von 2000 bis 2005 war er wissenschaftlicher Dozent und Habilitand an der EBS. 2005 wurde er zum Juniorprofessor ernannt und seit 2007 vertritt er offiziell den Lehrstuhl für Produkt Management sowie in kommissarischer Funktion auch den Lehrstuhl für Health Care Management an der European Business School (EBS).

Kontakt: Ralph.Tunder@ebs.edu

*Prof. Dr. Markus Voeth*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Hohenheim. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des Dienstleistungsmarketings, des Industriegütermarketings und der Marktforschung. Zudem ist Markus Voeth Gesellschafter von *Prof. Voeth & Partner*, einer wissenschaftsnahen Beratung, die auf Coaching, Consulting und Research für B-to-B- und Dienstleistungsunternehmen spezialisiert ist.

Kontakt: voeth@uni-hohenheim.de



Mathias Westerbarkei

studierte Betriebswirtschaft an der Berufsakademie Stuttgart. Seit 1996 arbeitete er in verschiedenen kaufmännischen Funktionen, zunächst im Bereich der Konzernbilanzierung und im Controlling von *CLAAS*, Europas führendem Hersteller für Landtechnik. Als Integrationsmanager Finanzen und als Leiter Controlling/Finanzen von *Renault Agriculture S.A.S.* begleitete er die Integration der 2003 akquirierten Traktorsparte von *RENAULT*. Heute ist er als Senior Manager im Bereich Unternehmensentwicklung für M&A Projekte verantwortlich. Er ist als Bilanzierungsexperte Autor von mehreren Beiträgen.

mathias.westerbarkei@claas.com

*Hauke Wetzel*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Seine Dissertation erstellt er über wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement im Business-to-Business-Markt. Daneben betreut er verschiedene Projekte z. B. im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements und der Marketingeffizienz.

Kontakt: hauke.wetzel@bwl.uni-mannheim.de



René Will

geb. 1960 in Frankfurt am Main, ist Leiter der Unternehmenskommunikation bei *SEW-EURODRIVE* in Bruchsal/Baden. Sein Arbeitsschwerpunkt bei dem global agierenden Hersteller von Antriebstechnik liegt auf der weltweiten Steuerung des Corporate-Designs, der Entwicklung von nationalen und internationalen Projekten zur Sicherstellung des Markenposition sowie der Gestaltung der internen und externen Kommunikation. Vor seiner Tätigkeit bei *SEW-EURODRIVE* war René Will in verschiedenen Managementpositionen tätig, u. a. als Leiter der Marktkommunikation von *Rittal* sowie als Marketingleiter von *AEG Stromversorgungen*.

René Will hat Volkswirtschaftslehre in Siegen sowie Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation in Berlin studiert. Seine Marketinglaufbahn begann der Diplom-Kommunikationswirt als Management-Trainee bei einem internationalen Elektrotechnik-Konzern. Neben seinem Marketing-Wissen hat er seither seine Branchen- und Methodenkompetenz, insbesondere in der Investitionsgüter-Kommunikation, stetig ausgebaut. René Will blickt auf mehr als 20 Berufsjahre in der Planung und Realisierung von Kommunikationsmaßnahmen für erklärungsbedürftige Produkte zurück.

Kontakt: Rene.Will@sew-eurodrive.de

*Dr. Wolfgang Wünsche*

geb. 1950 in Wien, ist Chairman und CEO von *Advisory Board International* einer Unternehmerberatungsfirma, die sich auf ganzheitliche Corporate Governance und Entwicklung immaterieller Vermögensgegenstände, insbesondere Marken spezialisiert hat. Er verfügt über eine jahrzehntelange Praxis als CEO, Aufsichtsrat in der Industrie und ist Beirat von internationalen Industrie-, Finanz- und Dienstleistungsunternehmen. Nach seiner Promotion in Hamburg verdiente er sich seine Sporen in Handelsunternehmen und in der Konsumgüterindustrie, wo er für die strategische und operative Markenführung und die Internationalisierung des Unternehmens in Asien, Mittlerer Osten und Europa verantwortlich zeichnete.

Kontakt: wwuensche@yahoo.com



Teil A

Besonderheiten und Relevanz der B-to-B-Marke

Carsten Baumgarth

Status quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung

Inhalt

- 1. B-to-B-Markenführung als Management immaterieller Werte**
- 2. Status quo der B-to-B-Markenführung**
 - 2.1 B-to-B-Markenführung
 - 2.2 Unternehmerische Welt: Praxis der B-to-B-Markenführung
 - 2.3 Akademische Welt: Lehre & Forschung der B-to-B-Markenführung
- 3. Besonderheiten der B-to-B-Markenführung**
 - 3.1 Fundamentale Besonderheiten
 - 3.2 Situative Besonderheiten
- 4. Bausteine der B-to-B-Markenführung und Überblick über das Buch**
 - 4.1 Bausteine der B-to-B-Markenführung und Konzeption des Buches
 - 4.2. Synopsis der Einzelbeiträge
 - 4.2.1 Teil A: Besonderheiten und Relevanz der B-to-B-Marke
 - 4.2.2 Teil B: Theoretische Perspektiven der B-to-B-Marke
 - 4.2.3 Teil C: Markenführung von B-to-B-Marken
 - 4.2.4 Teil D: Leitlinien der B-to-B-Markenführung

Abstract: B-to-B-Marke und B-to-B-Markenführung sind sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft noch relativ junge Felder. Der Beitrag erläutert zunächst die ökonomische Relevanz von B-to-B-Marken und klärt die Begriffe B-to-B-Marke und B-to-B-Markenführung. Ferner wird der aktuelle Stand der B-to-B-Markenführung in der Unternehmenspraxis sowie in der Wissenschaft und Lehre aufgezeigt. Die Diskussion der Besonderheiten der B-to-B-Markenführung verdeutlicht, dass sich diese zwar nicht grundsätzlich von der B-to-C-Markenführung unterscheidet, aber fundamentale und situative Merkmale eine Adaption der klassischen Markenführung notwendig machen. Schließlich liefert der Beitrag unter Verwendung eines Bezugsrahmens der B-to-B-Markenführung einen Überblick über das vorliegende Buch.

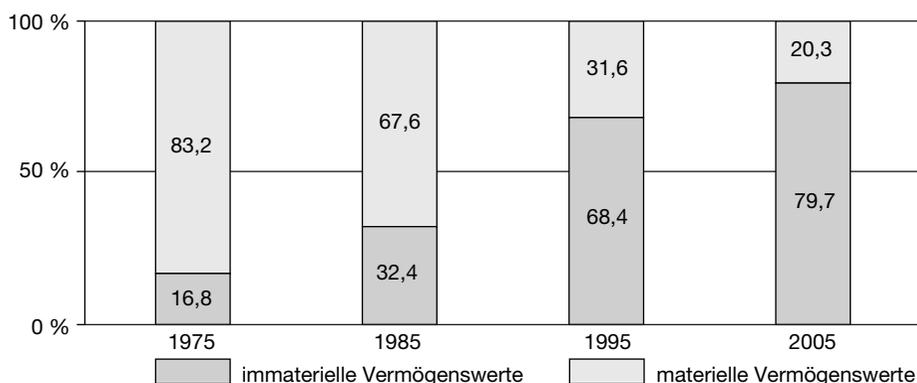
Schlüsselbegriffe: Besonderheiten der B-to-B-Marke, B-to-B-Marke, Status quo der B-to-B-Markenführung.

1. B-to-B-Markenführung als Management immaterieller Werte

Management im Allgemeinen und Management im industriellen Umfeld im Speziellen bezog sich in der Vergangenheit auf die Optimierung von Produktionsprozessen, die Anschaffung einer neuen Fertigungsstraße, die Eröffnung eines Produktionsstandortes im Ausland oder die Sicherstellung von Kreditlinien. Dies alles sind Beispiele für das Management von materiellen Werten und die Finanzseite des Unternehmens. Diese Entscheidungsbereiche lassen sich gut in Zahlen fassen, ihre Qualität lässt sich durch Kennzahlen evaluieren und sie passen in die überwiegend ingenieursorientierte Denkweise des Top-Managements in B-to-B-Unternehmen. Allerdings ist damit die Gefahr verbunden, dass sich das Management einseitig auf etwas ausrichtet, das zunehmend an Bedeutung für das Überleben und den Erfolg von B-to-B-Unternehmen verlieren wird. Diese Fokussierung auf materielle Werte spiegelt sich auch deutlich im Rechnungswesen, dem Controlling und der Bilanzierung von B-to-B-Unternehmen wider. Dort dominieren „harte“ Aspekte wie Anlagevermögen, Prozesszeiten und finanzielle Kennzahlen. Auch in der Wirtschafts- und Finanzkrise, die seit 2008 die Unternehmen weltweit erfasst hat, zeigt sich, dass viele Manager sich noch stärker mit diesen materiellen, in Zahlen fass- und belegbaren Themen beschäftigen.

Hingegen verdeutlicht eine Vielzahl von Studien, dass die **immateriellen Werte** der Unternehmen, wie Patente, Kundenbeziehungen, Mitarbeiter-Know-how und eben auch Marken immer wichtiger werden (KPMG 2008; PwC et al. 2006; Völckner/Pirchegger 2006). Eine Auswertung der amerikanischen Unternehmen aus dem S & P 500-Index zeigt, dass sich der Anteil der immateriellen Werte am Gesamtwert im Zeitablauf immer weiter erhöht hat und mittlerweile rund 80 % des Gesamtunternehmenswertes erreicht (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteil immaterieller Werte am Marktwert der S & P 500-Unternehmen



Quelle: Ocean Tomo 2006.

Auch wenn die Bedeutung von immateriellen Werten im Allgemeinen (Ocean Tomo 2006) und Marken im Speziellen (PwC/Sattler 2001) zwischen verschiedenen Branchen variiert, lässt sich für den B-to-B-Bereich erkennen, dass immaterielle Werte deutlich wertvoller sind als materielle Werte.

Die immateriellen Werte umfassen u. a. folgende Kategorien (auch Völckner/Pirchegger 2006):

- Marketingbezogene Vermögenswerte (z. B. Marken, Internet-Domains)
- Kundenbezogene Vermögenswerte (z. B. Kundenlisten, Kundenbeziehungen)
- Technologiebasierte Vermögenswerte (z. B. Patente, Software)
- Rechtliche Vermögenswerte (z. B. Lizenzen, Service- und Wartungsverträge)
- Humanvermögenswerte (z. B. Wissen, Loyalität)
- Netzvermögenswerte (z. B. Kooperationen, Lieferbeziehungen)

Zwar liegen für den B-to-B-Bereich keine belastbaren Zahlen vor, allerdings belegen allgemeine Studien, dass der Vermögenswert Marke einen der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte darstellt (z. B. PwC et al. 2006, S. 11). Daraus folgt, dass Marken zum einen ein Thema für das Top-Management darstellen sollten und dass dieser Vermögenswert zum anderen professionell zu managen ist. Das Delegieren der Markenführung auf untergeordnete Abteilungen und externe Dienstleister (z. B. Werbeagenturen) oder die Markenführung aus dem „Bauch“ heraus sind schwere Managementdefizite und bedeuten die Vernichtung von Werten.

Allerdings setzt sich diese Erkenntnis erst langsam im Management durch. So berücksichtigen beispielsweise nur 20,3 % bzw. 15,6 % der befragten deutschen Unternehmen immaterielle Werte in der betrieblichen Steuerung bzw. in der Kostenrechnung (KPMG 2008). Wie der nachfolgend darzustellende Status quo zeigen wird, weist speziell im B-to-B-Bereich auch die Professionalisierung der Markenführung (noch) deutliche Defizite auf.

2. Status quo der B-to-B-Markenführung

Markenführung war in der Vergangenheit die Domäne der Konsumgüterhersteller. Immer wieder wird das Markenkonzept an Marken wie *Coca-Cola*, *BMW*, *Nike* oder *Harley-Davidson* erläutert. Sogar in einem Buch wie diesem finden sich häufig Verweise auf diese Benchmarks der B-to-C-Markenführung. Aber zunehmend erkennt sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft die Bedeutung der Marke im B-to-B-Umfeld und deren Besonderheiten. Im Folgenden soll nach einer kurzen Definition der Begriffe B-to-B und Markenführung ein Überblick über die B-to-B-Markenführung in der akademischen und unternehmerischen Welt skizziert werden.

2.1 B-to-B-Markenführung

Die Unterscheidung zwischen B-to-B- und B-to-C-Marketing findet sich regelmäßig sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft. Diese beiden Formen des Marketings grenzen sich über die Zielgruppe ab. Während sich B-to-C-Marketing an die Letztverwender – die Konsumenten – richtet, sind die Zielgruppen des B-to-B-Marketings Unternehmen, Organisationen und andere professionelle Nachfrager.

In der Literatur gibt es neben dem **B-to-B-Marketing** verwandte oder synonyme Begriffe wie Investitionsgüter- bzw. Industriegütermarketing und industrielles bzw. Industrial Marketing (z. B. Backhaus/Voeth 2007, S. 4 f.). Die Begriffsvielfalt zeigt sich auch darin, dass etablierte Lehrbücher im Laufe der Zeit ihren Titel wechseln (z. B. wechselte Klaus Backhaus den Titel von Investitionsgüter- zu Industriegütermarketing, Backhaus 1982, Backhaus/Voeth 2007; Peter Godefroid hat den Titel seines Buch von Investitionsgütermarketing zu Business-to-Business-Marketing verändert, Godefroid 1995; Godefroid/Pförsch 2009). Im Rahmen dieses Buches wird pragmatisch der Begriff B-to-B als Abkürzung für Business-to-Business verwendet. Eine Google-Abfrage (deutschsprachige Seiten, Abfrage: 4.6.2009) zeigt, dass es sich bei Business-to-Business-Marketing (5.880.000 Treffer) bzw. B-to-B-Marketing (4.790.000 Treffer) um die am häufig verwendeten Begriffe handelt (Industriegütermarketing: 55.500; Investitionsgütermarketing: 42.300). Auf die aus dem Internetjargon stammende Leetspeak-Abkürzung B2B-Marketing wird hingegen aus sprachlichen Gründen, aber auch aus Gründen der geringeren Verwendungshäufigkeit (387.000 Treffer) verzichtet.

Der zweite Wortbestandteil von B-to-B-Markenführung ist weit schwieriger zu definieren. In der Literatur, aber auch in der Praxis gibt es eine Vielzahl von **Markendefinitionen** (z. B. Baumgarth 2008, S. 1 ff.). In einer Befragung von zwanzig Experten aus Werbeagenturen und Marktforschungsunternehmen konnten fünfzehn verschiedene Definitionsansätze identifiziert werden (de Chernatony/Riley 1998). Hier soll ein **wirkungs- bzw. nachfragerbezogener Markenbegriff** zugrunde gelegt werden. Danach existiert eine Marke nicht an sich, wird nicht durch den Einsatz bestimmter Instrumente und auch nicht durch die rechtliche Absicherung gebildet, sondern entsteht in den Köpfen der Nachfrager oder anderer relevanter Zielgruppen (z. B. Baumgarth 2008, S. 4 f.; Berekoven 1978; Bruhn 1994). Ohne Wirkungen auf der Nachfragerseite handelt es sich nicht um eine Marke. Umstritten sind allerdings die relevanten Wirkungskategorien. Hier sollen als Kriterien die folgenden drei (Erfolgs-)indikatoren Verwendung finden (Baumgarth 2008, S. 4):

- Hoher Bekanntheitsgrad
- Im Vergleich zum Wettbewerb differenzierendes Image
- Präferenzen

Dieser wirkungsorientierte Ansatz lässt sich gut mit Hilfe eines Blindtests verdeutlichen. Bei einem Blindtest beurteilen Nachfrager zunächst bestimmte Leistungen ohne Angabe der Marke. Anschließend bewerten die gleichen oder eine zweite, aber vergleichba-

re, Gruppe von Nachfragern die gleichen Leistungen mit zusätzlicher Markennennung. Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bei der Beurteilung (z. B. Image, Präferenz, Kaufabsicht) lassen sich auf die Markenwirkung beim Abnehmer zurückführen. Die Ergebnisse solcher Blindtests aus dem B-to-C-Bereich werden regelmäßig publiziert (z. B. de Chernatony/McDonald 1998, S. 11; Keller 2003, S. 60 ff.; Kenning et al. 2002, S. 3). Aus dem B-to-B-Bereich liegt bislang erst eine Studie vor, die den Effekt von Marken mit Hilfe eines Blindtests analysiert hat (Gordon et al. 1993).

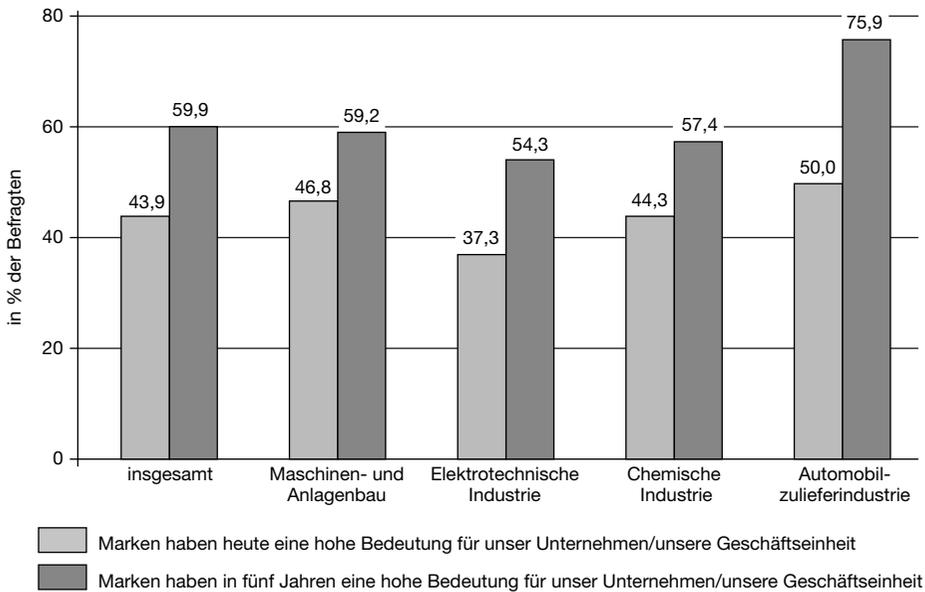
Markenführung (synonym: Markenmanagement, teilw. Markenpolitik) beschäftigt sich demnach mit den Handlungen zur Stärkung der Marke in den Köpfen der Abnehmer. Dabei lässt sich eine institutionelle und eine funktionale Sicht voneinander abgrenzen (allg. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 5 f.). Die institutionelle Sicht beschäftigt sich mit den Personen, die innerhalb und außerhalb der Organisation eine bestimmte Marke führen. Die funktionelle Sicht, die im Weiteren verfolgt wird, beschäftigt sich hingegen zunächst unabhängig von einzelnen Personen oder Abteilungen mit den Handlungen zur Stärkung der Marke. Solche Handlungen können unterschiedlich sein und umfassen insbesondere Planung, Organisation und Kontrolle.

Zusammenfassend lässt sich daher B-to-B-Markenführung als alle Handlungen (Planung, Organisation und Kontrolle) verstehen, die in den Köpfen der professionellen Nachfrager für ein Leistungsangebot einen hohen Bekanntheitsgrad, ein differenzierendes Image und eine Präferenz erzeugen.

2.2 Unternehmerische Welt: Praxis der B-to-B-Markenführung

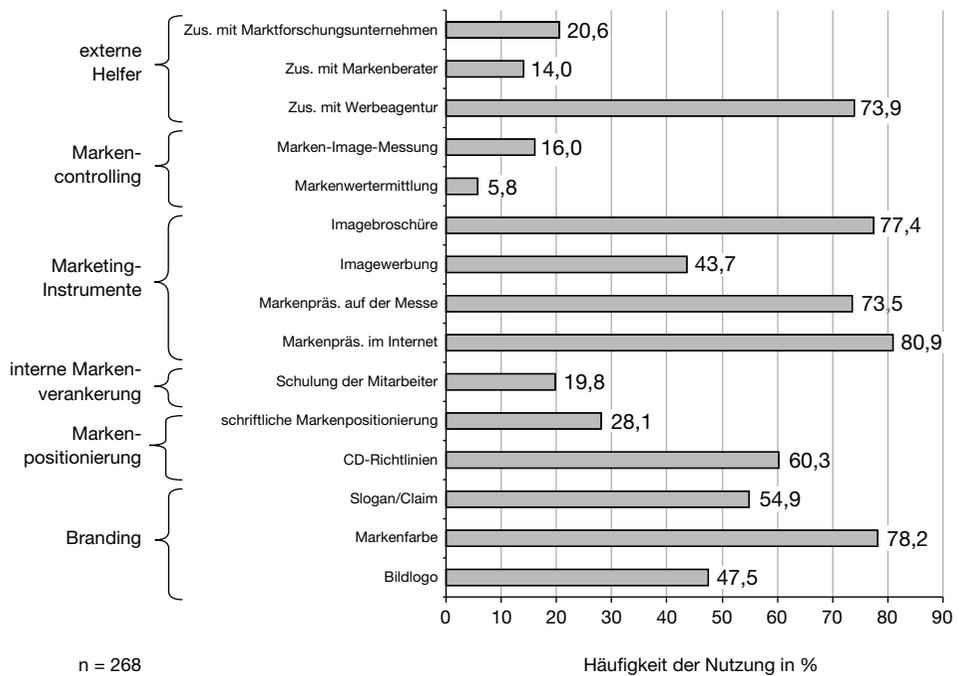
Die Unternehmenspraxis hat sich mit der B-to-B-Marke bislang nur wenig beschäftigt. Den Stand der B-to-B-Markenführung in deutschen B-to-B-Unternehmen haben die Studien von Richter (2007) und Baumgarth (2006, 2007) sowie speziell zu mittelständischen B-to-B-Dienstleistern Müller et al. (2003) untersucht. In der Studie von Richter (2007), die 2002 durchgeführt wurde, zeigte sich zunächst, dass die befragten B-to-B-Unternehmen davon ausgehen, dass die Bedeutung der Marke in Zukunft für das eigene Geschäft zunehmen wird (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Markenbedeutung im B-to-B-Bereich



Quelle: Richter 2007, S. 169.

Der hohen und für die Zukunft zunehmenden Bedeutung der B-to-B-Marke stehen aber deutliche Defizite in der Markenführung gegenüber. In der Studie von Baumgarth (2006, 2007), die 2006 durchgeführt wurde, zeigten sich u. a. Schwachpunkte im Markencontrolling, in der Markenpositionierung und der internen Markenverankerung (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Status quo der B-to-B-Markenführung in der Unternehmenspraxis

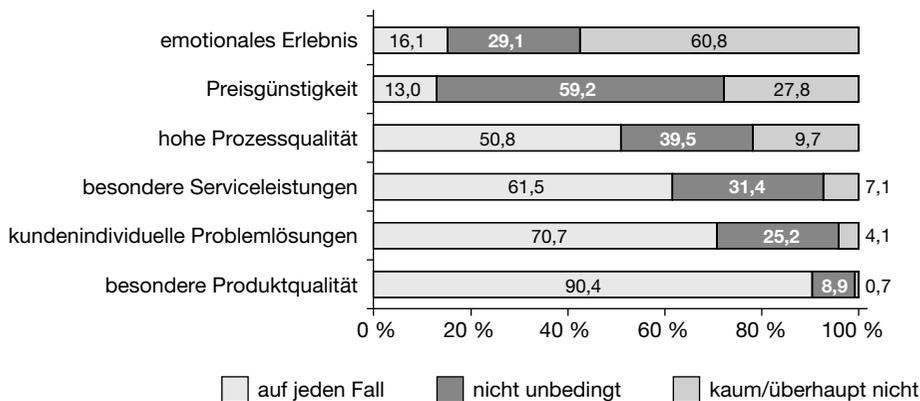
Quelle: Baumgarth 2006, S. 10.

Auch die Ergebnisse von Richter (2007, S. 172) zeigen u. a. deutliche Schwächen im Markencontrolling (für B-to-B-Dienstleister vgl. Müller et al. 2003). Nur 22 % der befragten Unternehmen führen regelmäßig Wettbewerbsanalysen für die Marke durch, nur 12 % messen regelmäßig das Markenimage und nur 6 % der Unternehmen ermitteln regelmäßig den monetären Markenwert.

Auch im Bereich der Markenpositionierung belegt die Studie von Richter (2007) ein erhebliches Defizit (vgl. Abbildung 4). Die Mehrzahl der Markenpositionierungen fokussiert auf relativ austauschbare Dimensionen wie Produktqualität, kundenindividuelle Lösungen und Serviceleistungen. Emotionale Aspekte, die nachweislich auch im B-to-B-Bereich eine hohe Relevanz besitzen (z. B. Bausback 2007), werden nur von rund jedem zehnten Unternehmen als ein Inhalt der Markenpositionierung angesehen (für B-to-B-Dienstleistungsunternehmen vgl. Müller et al. 2003, S. 38).

Abbildung 4: Genutzte Dimensionen zur B-to-B-Markenpositionierung

Gegenüber unseren Kunden soll unsere wichtigste Marke in erster Linie Folgendes versprechen:



Quelle: Richter 2007, S. 170.

Trotz dieser Defizite lassen sich aber in der Unternehmenspraxis erste Indikatoren wie die Etablierung der seit 2006 jährlich stattfindenden Markenkonzferenz B2B (www.markenkonzferenz.de), die Ausschreibung von entsprechenden Kommunikations- und Markenpreisen (z. B. BoB des Kommunikationsverbandes, GWA Profi, Business Superbrands B-to-B: bislang nicht in Deutschland, www.superbrands.com), die Einrichtung eines Arbeitskreises im Rahmen der GWA (Forum BtoB-Kommunikation) oder auch die Etablierung der auf B-to-B-Markenkommunikation spezialisierten Zeitschrift *Indukom* (www.indukom.de) für eine zunehmende Beschäftigung und damit eine zunehmende Professionalisierung erkennen. Schließlich liegen mittlerweile auch einige gut dokumentierte Fallstudien zur B-to-B-Markenführung vor (z. B. Esch/Armbrecht 2009; Himmelsbach 2007; Lamons 2005).

2.3 Akademische Welt: Lehre & Forschung der B-to-B-Markenführung

In der Vergangenheit hat sich die akademische Welt sowohl in der Lehre als auch in der Wissenschaft nur sporadisch mit der B-to-B-Marke auseinandergesetzt.

In der **Lehre** lässt sich die geringe Bedeutung dieses Themas an Lehrbüchern belegen. Eine Auswertung der Lehrbuchliteratur zeigte, dass in Lehrbüchern zum B-to-B-Marketing im Durchschnitt nur 4,4 Seiten (0,9 %) und in Lehrbüchern zur Markenführung nur 4 Seiten (0,9 %) des Gesamtinhaltes sich mit dem Thema B-to-B-Marke beschäftigt (Baumgarth/Douven 2006, S. 138). Auch Monographien (mit Ausnahme von Doktorarbeiten) zu die-

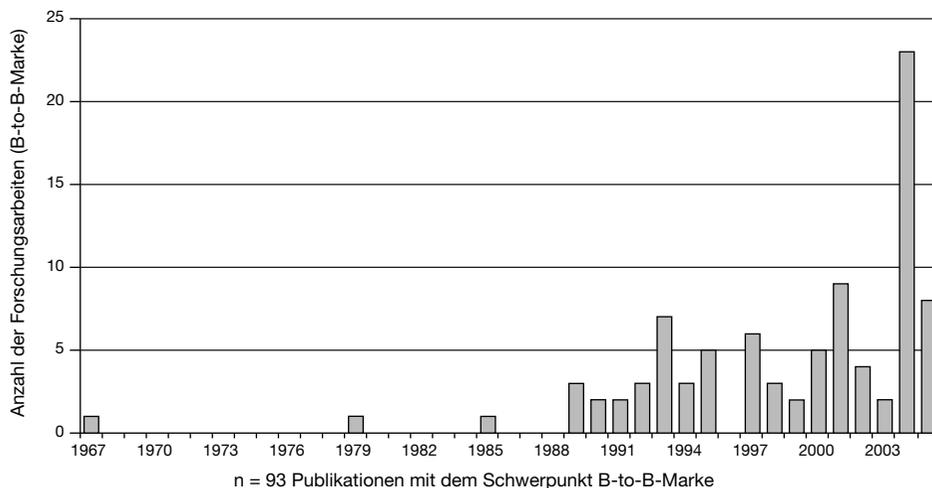
sem Thema finden sich erst in neuerer Zeit (Kotler/Pförsch 2006; Lamons 2005; Malaval 2001; Mattmüller et al. 2009; Pförsch/Müller 2006; Pförsch/Schmid 2005). Ferner ist dem Verfasser keine einzige Hochschule im deutschsprachigen Raum (und auch international) bekannt, die regelmäßig im Bachelor- und Masterbereich oder MBA-Programm ein Lehrangebot speziell zur B-to-B-Markenführung anbietet. Am ehesten finden sich im Rahmen von spezialisierten Master- und MBA-Programmen zur Markenführung oder zum B-to-B-Marketing Bezüge zur B-to-B-Markenführung. Tabelle 1 listet einige Angebote auf. Daneben existieren an vielen Hochschulen im In- und Ausland Master- und MBA-Angebote, die sich eher auf allgemeines Management beziehen und im Rahmen dieses Angebotes auch einzelne Kurse zur Markenführung oder zum B-to-B-Marketing anbieten.

Tabelle 1: Master- und MBA-Programme mit Schwerpunkt B-to-B-Marketing oder Markenführung (Auswahl)

Hochschule	Name des Programms	Internet	Art des Programms	Schwerpunkt
Fachhochschule Pforzheim	Master of Arts in Creative Communication & Brand Management	http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Master/MCM/Seiten/Inhaltseite.aspx	3 Semester, Vollzeit, deutschsprachig	Marken- und Kommunikationsmanagement
FU Berlin	Executive Master Business Marketing	http://www.wiwiss.fu-berlin.de/mbm/index.html	4 Semester, Fernstudium mit Präsenzphasen, deutschsprachig	B-to-B-Marketing
Hochschule Luzern	MAS in Brand and Marketing Management	http://weiterbildung.hslu.ch/	4 Semester, berufsbegleitend, deutschsprachig	Markenführung
Lund University	Master Program International Marketing and Brand Management	http://www.ehl.lu.se/en/education/programmes/masters?pid=2	2 Semester, englischsprachig	Markenmanagement
Westfälische Wilhelms Universität Münster	Executive MBA in Marketing	http://www.marketing-centrum.de/mep/de/index.php	3 Semester, berufsbegleitend, deutsch- und englischsprachig	Marketing mit einem Modul zum Marken- und Kommunikationsmanagement
Wiscosin School of Business (Center of Product and Brand Management)	Wiscosin MBA	http://www.bus.wisc.edu/mba/	2 Jahre, Vollzeit, englischsprachig	Markenführung

In der Vergangenheit hat sich auch die **Forschung** nicht intensiv mit der B-to-B-Markenführung beschäftigt. Als Indikator dafür kann die Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen dienen, die Abbildung 5 für den Zeitraum 1967–2005 aufführt.

Abbildung 5: Zeitliche Entwicklung der B-to-B-Markenforschung



Quelle: Baumgarth/Douven 2006, S. 139.

Frühe internationale Forschungsarbeiten mit einem großen Einfluss auf die jüngere Forschung sind u. a. die Arbeiten von Lehmann/O’Shaughnessy (1974), Saunders/Watt (1979), Gordon et al. (1991) und McDowell Mudambi et al. (1997). Im deutschsprachigen Raum sind insbesondere die Dissertationen von Baumgarth (1998), Kemper (2000), Sitte (2001) und Schmidt (2001) als relativ frühe Arbeiten mit einem B-to-B-Markenfokus zu nennen.

Aktuell ist eine zunehmende Beschäftigung in der Wissenschaft mit der B-to-B-Markenführung zu erkennen. Deutliche Zeichen dafür sind z. B. verschiedene Special Issues in renommierten Zeitschriften (z. B. Journal of Business & Industrial Marketing 2007: Branding in industrial markets; European Journal of Marketing 2010: Branding and the Marketing of Technological and Industrial Products; Industrial Marketing Management ca. 2010: Building, Implementing, and Managing Brand Equity in Business Markets). Im deutschsprachigen Raum sind in neuerer Zeit auch einige Dissertationen zu dem Forschungsfeld B-to-B-Marke entstanden (z. B. Bausback 2007; Binckebanck 2006; Richter 2007; Douven 2009; Donnevert 2009; Schmidt 2009). Schließlich enthalten auch die aktuellen Auflagen von Lehrbüchern zur Markenführung (z. B. Baumgarth 2008; Keller 2008) und zum B-to-B-Marketing (z. B. Backhaus/Voeth 2009; Hutt/Speth 2010) eigene Kapitel zur B-to-B-Marke.

3. Besonderheiten der B-to-B-Markenführung

Die Markenführung für B-to-B-Marken zeichnet sich im Vergleich zur klassischen B-to-C-Marke durch einige Besonderheiten aus (z. B. Baumgarth 1998, 2001, 2004; Caspar et al. 2002; Kemper 2000). Dabei lassen sich fundamentale Besonderheiten, die aus den grundsätzlichen Merkmalen der industriellen Leistung und deren Vermarktungsprozessen resultieren, und situative Besonderheiten, die sich in der aktuellen Praxis der B-to-B-Markenführung zeigen, voneinander abgrenzen.

3.1 Fundamentale Besonderheiten

(1) Marktleistung

Die B-to-B-Markenführung bezieht sich gegenüber der B-to-C-Markenführung auf **heterogene Leistungen**. Beispielsweise umfassen die Leistungen des B-to-B-Bereichs sowohl Commodities (z. B. Standardkunststoffe der chemischen Industrie, Standardsoftware) als auch Spezialitäten (z. B. individuell erstellte Walzstraßen), sowohl niedrigpreisige (z. B. Büromaterial, Standschrauben) als auch hochpreisige Leistungen (z. B. Flugzeuge, Betonpumpen), sowohl Standardleistungen (z. B. Schaltschränke, Bohrmaschinen, Logistik) als auch erklärungs- und interaktionsbedürftige Leistungen (z. B. individuelle angepasste Unternehmenssoftware, Zulieferteile für die Automobilindustrie). Dies führt dazu, dass im Rahmen der B-to-B-Markenführung die Besonderheiten der jeweiligen Leistung zu berücksichtigen sind.

(2) Nachfrager

Im Gegensatz zu Konsumgütern handelt es sich bei den Nachfragern nach B-to-B-Marken immer um Organisationen (z. B. Unternehmen, staatliche und nicht-kommerzielle Institutionen) oder professionelle Nachfrager (z. B. Steuerberater, Handwerker, Werbeagenturen). Mit dieser professionellen und i. d. R. **organisationalen Beschaffung** sind u. a. folgende Aspekte verknüpft:

- Hoher Formalisierungsgrad der Informations- und Entscheidungsprozesse
- Hoher Anteil an sachlich-rationalen Entscheidungskriterien
- Kollektive Entscheidungen (Buying Center)
- Abgeleitete Entscheidungen (Bedarf und Entscheidungskriterien resultieren aus den nachgelagerten Märkten)
- Geringe Zahl von Nachfragern (hohe Markttransparenz, internationale bzw. globale Märkte)

(3) Marktprozesse

Die Marktprozesse im B-to-B-Bereich zeichnen sich regelmäßig durch langfristige und durch persönliche Interaktionen beeinflusste Geschäftsbeziehungen aus, d. h., bei der B-to-B-Markenführung stehen nicht einmalige Transaktionen und medial vermittelte Kommunikation im Fokus, sondern **langfristige Geschäftsbeziehungen und persönliche Kommunikation**.

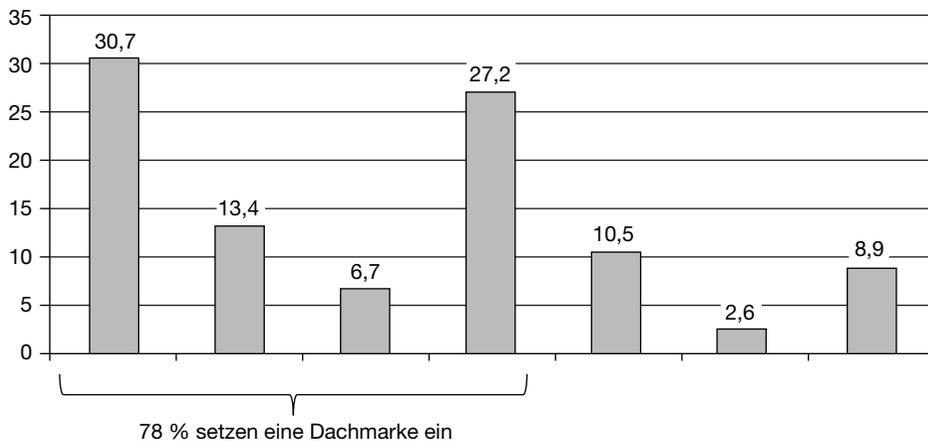
3.2 Situative Besonderheiten

(1) Dominanz von Dachmarken

Im Bereich der B-to-B-Markenführung dominieren in der Unternehmenspraxis Markenkonzepte mit einer ausgeprägten Markenbreite. Richter (2007) konnte in seiner branchenübergreifenden Studie zeigen, dass in rund 31 % der Unternehmen reine Dachmarkenkonzepte und in weiteren rund 47 % Markenkonzepte mit einer Integration der Dachmarke eingesetzt werden (vgl. Abbildung 6; auch Baumgarth 2006; Homburg 2003; o. V. 1993).

Abbildung 6: Markenstrategien im B-to-B-Bereich

	1	2	3	4	5	6	7
Unternehmens- ebene	Dachmarke	Dachmarke	Dachmarke	Dachmarke			
Produktgruppen- ebene		Familienmarke		Familienmarke	Familienmarke		Familienmarke
Produktebene			Einzelmarke	Einzelmarke		Einzelmarke	Einzelmarke



Quelle: Richter 2007, S. 170.

Diese Dominanz führt zu Besonderheiten bei der internen Verankerung der Marke, da die Unternehmenskultur und Markenpositionierung in einem engen Verhältnis zueinander stehen. Ferner resultieren Schwierigkeiten bei der Formulierung von differenzierenden Markenpositionierungen, da diese für eine Vielzahl von Leistungen, Branchen und Länder gültig sein müssen.

(2) Fehlendes Bewusstsein und Know-how für Markenführung

Viele B-to-B-Unternehmen sind im Topmanagement technisch orientiert. In vielen Fällen dominieren der Gründer bzw. die Gründerfamilie, die die jeweiligen Produkte in der Gründungsphase des Unternehmens selbst entwickelt haben, das Unternehmen. Daher fehlt dem Management sowohl vom Selbstverständnis her als auch beim Know-how eine Markt- und Markenorientierung. Dies führt dazu, dass dem Thema B-to-B-Marke auf der Top-Management-Ebene häufig keine entsprechende Aufmerksamkeit zuteil wird und es auf untergeordnete, mit wenigen Kompetenzen ausgestattete Hierarchieebenen (z. B. Marketingabteilung) oder sogar an externe Dienstleister (z. B. Werbeagenturen) (weg)delegiert wird. Auch resultieren aus diesem fehlenden Bewusstsein und dem fehlenden Know-how die bereits skizzierten Defizite der B-to-B-Markenführung in der Unternehmenspraxis.

(3) Geringe Budgets für die Markenführung und fehlende Machtbasis

Aufgrund des geringen Bewusstseins vieler B-to-B-Unternehmen für das Thema Marke sowie dem insgesamt geringen Stellenwert des Marketings in vielen B-to-B-Unternehmen (Dominanz des Vertriebs) stehen der B-to-B-Markenführung i. d. R. nur geringe Budgets zur Verfügung. Eng verknüpft ist damit der Aspekt, dass die Manager, die sich um das Thema B-to-B-Marke in Unternehmen schwerpunktmäßig kümmern sollen, häufig nur eine geringe Machtbasis besitzen. Daraus folgt, dass B-to-B-Markenführung für die Manager häufig nicht Durchsetzung von Markenpositionierung und integrierten Kommunikationsansätzen, sondern interne Überzeugungsarbeit von anderen Fachabteilungen (z. B. Personalabteilung, F& E und Vertrieb) bedeutet.

4. Bausteine der B-to-B-Markenführung und Überblick über das Buch

4.1 Bausteine der B-to-B-Markenführung und Konzeption des Buches

B-to-B-Markenführung als spezielle Ausprägung der Markenführung lässt sich entsprechend dem allgemeinen Managementzyklus bzw. einer entscheidungsorientierten Betrachtung in mehrere Entscheidungsphasen einteilen (z. B. Burmann/Meffert 2005;

Baumgarth 2008, S. 29 f.). Trotz der Vielfalt an Stufenmodellen, der Erkenntnis, dass Strategien und die daraus abgeleiteten konkreten Maßnahmen nur bedingt planbar sind (z. B. Mintzberg 1978), und der Interdependenzen zwischen den Bausteinen liegt diesem Buch eine vierstufige Logik der Markenführung zugrunde. In einem ersten Schritt erfolgen auf der Basis von Analysen die Grundsatzentscheidung zum Aufbau einer Marke sowie die Festlegung strategischer Aspekte. Diese zeichnen sich durch Seltenheit der Entscheidung, geringe Revidierbarkeit und starke Auswirkungen auf andere Entscheidungen aus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die Festlegung der Markenpositionierung und der Markenstrategie. In einem nächsten Schritt ist eine Marke innerhalb des Unternehmens zu implementieren. Speziell im B-to-B-Bereich ist die Umsetzung einer Marke im Markt ohne eine erfolgreiche Implementierung innerhalb des B-to-B-Unternehmens wenig erfolgversprechend. Diese Aspekte werden insbesondere unter dem Begriff der internen Markenführung behandelt. Allerdings verdeutlicht diese Ebene die starke Interdependenz und die Grenzen eines stufenorientierten Prozessschemas. Die Abhängigkeiten zeigen sich z. B. darin, dass die externe Umsetzung der Marke, im Rahmen der Markenkommunikation, auch Wirkungen nach innen entfaltet. Der Dauercharakter der internen Verankerung der Marke im B-to-B-Unternehmen spricht gegen eine Prozessbetrachtung, die den Eindruck erweckt, dass bestimmte Stufen abgeschlossen werden können.

Auf der nächsten Stufe erfolgt die Umsetzung der Marke im Markt. Dieser eher operative Schritt wird im Rahmen dieses Buches aufgrund der Vielzahl an Optionen noch einmal unterteilt in die Bereiche „Branding und Design“ und „Markenkommunikation“. Anzumerken ist, dass neben diesen Bereichen auch alle übrigen Marketingfelder wie Pricing oder Distribution in der Umsetzung der Markenführung zu berücksichtigen sind.

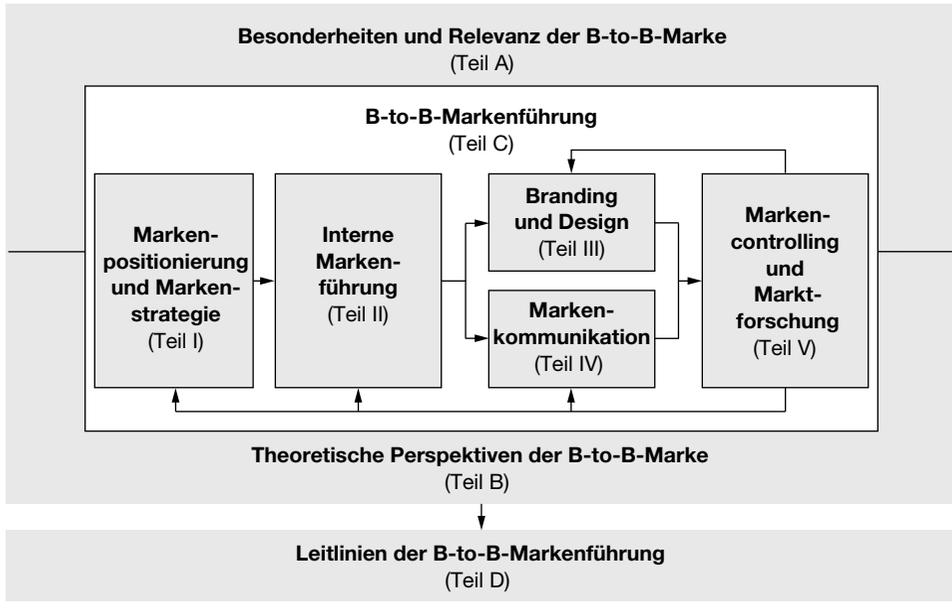
Auf der letzten Ebene erfolgt die Kontrolle der Markenführung. Neben Aspekten des Markencontrollings ist im Rahmen der informatorischen Unterstützung der Markenführung insbesondere der Einsatz des Marktforschungsinstrumentariums notwendig. Auch hierbei wird deutlich, dass die informatorische Unterstützung nicht erst nach Durchlauf aller Schritte der Markenführung erfolgt, sondern die Informationen den Input für alle Entscheidungsbereiche darstellen (z. B. Grundlage für die Wahl einer Markenpositionierung).

Die Betrachtung dieser vier Ebenen der B-to-B-Markenführung hat zum einen immer die Besonderheiten des B-to-B-Bereichs und die Relevanz der Marke in dem jeweiligen Unternehmen der jeweiligen Branche zu berücksichtigen. Zum anderen kann die Analyse der Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Optionen der strategischen, internen und operativen Markenführung sowie des Markencontrollings aus der Perspektive unterschiedlicher Theorien erfolgen. Daher werden diese beiden Aspekte – Besonderheiten und Relevanz der B-to-B-Marke sowie theoretische Perspektiven – der Darstellung der eigentlichen B-to-B-Markenführung vorangestellt.

Die Markenführung im Allgemeinen und die B-to-B-Markenführung im Besonderen zeichnet sich durch eine hohe Heterogenität der Umwelt, der Branchen- und Wettbewerbssituation sowie der Unternehmensspezifika aus. Daher lassen sich keine für alle Situationen und Unternehmen gültigen „Markengesetze“ bestimmen. Allerdings lassen sich einige

Leitlinien ableiten, die bei der praktischen B-to-B-Markenführung als grobes Gerüst dienen können. Die Darstellung solcher Leitlinien schließt daher das Buch ab. Abbildung 7 fasst die Bausteine der B-to-B-Markenführung, die gleichzeitig die Struktur dieses Buches bilden, grafisch zusammen.

Abbildung 7: Bezugsrahmen der B-to-B-Markenführung und Aufbau des Buches



4.2. Synopsis der Einzelbeiträge

4.2.1 Teil A: Besonderheiten und Relevanz der B-to-B-Marke

Mit Beiträgen zu den Besonderheiten und der Relevanz der B-to-B-Marke begründet Teil A die Notwendigkeit einer Betrachtung von B-to-B-Marken.

Baumgarth: Status quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung

Dieser einführende Beitrag begründet mit der Einordnung der B-to-B-Marke als Bestandteil des immateriellen Wertes die ökonomische Relevanz von B-to-B-Marken. Darüber hinaus werden die zentralen Begriffe B-to-B-Marke und B-to-B-Markenführung definiert sowie die Besonderheiten der Markenführung im B-to-B-Bereich aus Sicht der Anbieter

und Nachfrager skizziert. Schließlich wird der aktuelle Stand der Auseinandersetzung in der betrieblichen und akademischen Welt mit der B-to-B-Marke beleuchtet. Dabei zeigt sich, dass sowohl die Wissenschaft und Lehre als auch die Praxis in diesem Feld Defizite aufweist, wobei aktuelle Entwicklungen darauf hindeuten, dass diese Defizite in naher Zukunft reduziert werden können.

Belz: Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen

B-to-B-Marken agieren regelmäßig in komplexen Umfeldern, die sich u. a. durch Individualisierung der Leistungen, Dynamik und differenzierte Kundenansprache auszeichnen. Die daraus resultierenden Besonderheiten der B-to-B-Markenführung werden thematisiert sowie wichtige Bausteine der B-to-B-Markenführung vorgestellt.

Wünsche: Marken- und Unternehmenswert im B-to-B-Bereich

Marken und speziell B-to-B-Marken werden immer noch zu häufig als reines Kommunikationsinstrument mit unklarem Erfolgsbeitrag beurteilt. Vor diesem Hintergrund wird aufgezeigt, dass auch im B-to-B-Bereich Marken ein beachtliches ökonomisches Potential besitzen. Um diese ökonomische Relevanz auch im Einzelfall nachvollziehbar zu machen, werden Verfahren der Markenbewertung skizziert. Ferner erfolgt ein Überblick über eine am Markenwert orientierte B-to-B-Markenführung.

4.2.2 Teil B: Theoretische Perspektiven der B-to-B-Marke

Markenführung im Allgemeinen und B-to-B-Markenführung im Speziellen lässt sich aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beleuchten. Insbesondere drei Perspektiven eignen sich für die Analyse von B-to-B-Marken.

Freiling/Sohn: Managementtheoretische Betrachtung von B-to-B-Marken

Eine erste Perspektive betrachtet unter Verwendung von Erklärungsansätzen aus der Management- und der Organisationstheorie die B-to-B-Marke aus Sicht des Markeninhabers. Solche Ansätze wie Informationsökonomie und kompetenzbasierter Ansatz werden vorgestellt und deren Aussagegewert für die Markenführung am Beispiel investiver Dienstleistungen aufgezeigt.

Baumgarth/Meissner: Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung von B-to-B-Marken

B-to-B-Marken entstehen nicht am „Reißbrett“, sondern in den Köpfen der Zielgruppen. Diese Wirkungen lassen sich insbesondere durch verhaltenswissenschaftliche Theorien modellieren. Aufbauend auf der Klärung der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive und der Vorstellung eines Bezugsrahmens werden wichtige Theorien zur Erklärung des Kunden- und Mitarbeiterverhaltens sowie deren Anwendungen in der B-to-B-Markenforschung dargestellt.

Burmann/Launspach: Identitätsbasierte Betrachtung von B-to-B-Marken

Ein zentraler markenspezifischer Theorieansatz stellt die identitätsbasierte Markenführung dar. Dieser Ansatz, der im Kern davon ausgeht, dass eine starke Marke nicht durch eine direkte Gestaltung des Markenimages bei den Kunden, sondern durch eine im Unternehmen stark verankerte Markenidentität entsteht, wird in seinen Grundlagen vorgestellt. Ferner wird skizziert, wie sich eine identitätsbasierte Markenführung im B-to-B-Umfeld auf den Ebenen strategisches und operatives Markenmanagement sowie Markencontrolling umsetzen lässt.

4.2.3 Teil C: Markenführung von B-to-B-Marken

Trotz aller Interdependenzen lassen sich konzeptionell vier Bereiche der Markenführung unterscheiden: Markenpositionierung und Markenstrategie, Branding und Design, Markenkommunikation sowie Markencontrolling und Marktforschung.

Teil I: Markenpositionierung und Markenstrategie

Mudambi/Chitturi: Optionen der B-to-B-Markenpositionierung

B-to-B-Marken sind dann erfolgreich, wenn sie den wahrgenommenen Wert für den Kunden erhöhen. Als Alternativen zur Wertegenerierung wird ein innovativer Bezugsrahmen vorgestellt, der konzeptionell zwischen der Quelle (Beziehung, Differenzierung) und der Ebene (Produkt, Unternehmen) unterscheidet. Die dargestellten Ergebnisse einer explorativen Untersuchung unter Verwendung eines Discrete-Choice-Experiments verdeutlichen, dass unabhängig von situativen Merkmalen die Differenzierung der wichtigste Ansatz zur Generierung von Wert aus Kundensicht darstellt. Ferner deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine Unternehmensmarke speziell bei hohen Kaufvolumina und hohem Risiko von Vorteil ist.

Westerbarkei/Rabe: Integration und Rebranding der Traktorsparte von Renault in die CLAAS-Gruppe

Eine der größten strategischen Herausforderungen für die Unternehmens- und Markenführung bilden große Mergers & Acquisitions. Neben Fragen der Markenpositionierung, der Markenstrategie und des Brandings sind davon insbesondere auch interne Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter betroffen. Der Beitrag stellt am Beispiel der Akquisition der Traktorsparte von *Renault* durch das Unternehmen *CLAAS* den mehrjährigen, erfolgreichen Integrationsprozess dar. Dabei wird deutlich, dass ein solcher Prozess nicht einzelne Bereiche betrifft, sondern einer Einbeziehung vieler Funktionen und Hierarchieebenen bedarf. Ferner zeigt das Fallbeispiel, dass neben einer systematischen Planung und einem langen Zeitraum insbesondere klare Entscheidungen und ein hohes Commitment der Top-Führungskräfte notwendig sind. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die diesen Zusammenschluss erfolgreich gemacht haben, werden abschließend schlagwortartig zusammengefasst.

Esch/Knörle: Markenarchitekturstrategien in B-to-B-Märkten erfolgreich konzipieren und umsetzen

Zwar dominieren im B-to-B-Bereich Dachmarkenkonzepte, aber häufig finden sich auch Kombinationen von verschiedenen Markenebenen, sog. Markenarchitekturen. Neben der Darstellung der grundsätzlichen Varianten werden die Konzeptions- und die Implementierungsphase mit ihren jeweiligen Teilaufgaben zur Optimierung einer (neuen) Markenarchitektur vorgestellt.

Tunder/Behre: Ingredient Branding

Ingredient Branding stellt die marktstufenübergreifende Markenführung für Produktionsgüter dar, die i. d. R. mit (End-)produktmarken gemeinsam auf dem Markt auftreten. Daraus folgt, dass diese markenstrategische Option sowohl den Markeninhaber des Ingredient Brands als auch den Kooperationspartner (Host Brand) betreffen. Der Beitrag fokussiert, neben der Klärung begrifflicher Grundlagen und der Darstellung von erfolgreichen Ingredient-Branding-Beispielen, auf die Beurteilung dieser Strategie aus beiden Perspektiven. Ferner werden für beide Perspektiven Erfolgsfaktoren dieser Strategie diskutiert und in Form einer Checkliste zusammengefasst.

Havenstein: Kaufverhaltensrelevanz von Ingredient Brands

Ingredient Brands werden zwar von B-to-B-Unternehmen geführt, deren Effektivität hängt aber entscheidend von der Wirkung auf den nachgelagerten Stufen (z. B. Konsumenten) ab. Zur generellen Analyse dieser Wirkungen und zur Überprüfung konkreter Hypothesen werden mit der Choice-Based-Conjoint-Analyse ein innovativer Untersuchungsansatz vorgestellt sowie die Ergebnisse einer Überprüfung zentraler Wirkungshypothesen präsentiert.

Nuneva/Jensen: Weltweite Markenführung am Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG

Ein Best-Practice-Beispiel für eine auch global erfolgreiche B-to-B-Marke stellt die *Heidelberger Druckmaschinen AG* dar. Die zeitliche Entwicklung der Markenstrategie und Markenpositionierung sowie die Umsetzung dieser Marke in konkrete Maßnahmen (z. B. Corporate Design, Produktdesign, Push- & Pull-Kommunikation, Integrierte Kommunikation) werden ausführlich beschrieben. Dabei werden auch die Besonderheiten der globalen Umsetzung betont.

Petracca: KMUs zur B-to-B-Marke entwickeln

B-to-B-Unternehmen sind zum größten Teil mittelständische Unternehmen. Dies führt bei der Implementierung von B-to-B-Markenkonzepten zu besonderen Herausforderungen. Neben der Analyse von möglichen Barrieren gegen die Marke in KMUs wird an dem Fallbeispiel des mittelständischen Unternehmens *transfluid* der gesamte Markenprozess (Situationsanalyse, Markenkern, Markenstrategie, interne und externe Umsetzung) verdeutlicht.

Teil II: Interne Markenführung

Baumgarth/Schmidt: Markenorientierung und Interne Markenstärke als Erfolgstreiber von B-to-B-Marken

Die Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern stellt eine der wichtigsten Bausteine einer starken B-to-B-Marke sowie einen der fundamentalen Unterschiede zur B-to-C-Markenführung dar. Zur Beschreibung und zur Erklärung werden die unternehmenskulturelle Größe Markenorientierung und die individuelle Größe Interne Markenstärke vorgestellt sowie die Ergebnisse zweier empirischer Studien präsentiert. Ferner werden informations- und aktionsbezogene Instrumente auf der Kultur- und Mitarbeitererebene zur Steigerung der Markenorientierung und der Internen Markenstärke skizziert.

Kilian/Henkel: Von der Markenbotschaft zum Markenbotschafter

Mitarbeiter stellen im B-to-B-Umfeld die zentrale Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde dar. Neben der Analyse der Bedeutung der Mitarbeiter als Markenbotschafter werden schwerpunktmäßig konkrete persönliche (z. B. Markenschulung, Vorbilder), unpersönliche (z. B. Firmenhymne, Architektur) und strukturelle Instrumente (z. B. Empowerment, Anreizsysteme) zur Steuerung der Mitarbeiter ausführlich vorgestellt, an konkreten Beispielen verdeutlicht und beurteilt.

Schmidt/Pfaff: Interne Verankerung eines Markenclaims

Ein Best-Practice-Unternehmen für die interne Verankerung der Marke stellt *TNT Express* dar. Dieses Unternehmen verfolgt schon seit einigen Jahren konsequent und innovativ den Weg der internen Markenverankerung. Die Konsequenz dieses Ansatzes wird am Beispiel der Verankerung eines neuen Slogans verdeutlicht. Dabei wird insbesondere die Bedeutung einer kaskadierenden Implementierung aufgezeigt.

Teil III: Branding und Design

Kircher: B-to-B-Branding

Branding und speziell Markennamen stellen das „Gesicht“ einer Marke dar. Im B-to-B-Bereich dominieren dabei immer noch Firmennamen, die sich häufig aus dem Namen des Gründers ableiten, oder rational- klingende Namen, Buchstaben- und Zahlenkombinationen. Die zentralen Anforderungen an einen guten Markennamen sowie der Prozess zur Strukturierung eines Namensportfolios werden konzeptionell vorgestellt und anhand von zwei Fallbeispielen (*BASF Coatings, Trumpf*) konkret verdeutlicht.

Will: Corporate Design als effektives Mittel zur Stärkung der Marke SEW-EURODRIVE

Neben dem Markennamen stellt das Corporate Design ein zentrales Brandinginstrument im B-to-B-Bereich dar. Die wichtigsten Grundlagen eines erfolgreichen Corporate Designs werden allgemein behandelt. Ferner wird ausführlich am Fallbeispiel *SEW-EURODRIVE*

die konkrete Umsetzung in ein wirkungsvolles Corporate Design verdeutlicht. Dabei wird auch die Bedeutung und Verknüpfung zwischen Markenpositionierung und Umsetzung in ein Corporate Design aufgezeigt.

Herrmann/Moeller: Design als Instrument der B-to-B-Markenführung

Ein drittes wichtiges Brandinstrument für den B-to-B-Bereich bildet das (Produkt-)design. Ein professionelles und die Marke stärkendes Design hängt dabei von einer Vielzahl von internen Erfolgsfaktoren sowie einer systematischen Vorgehensweise ab. Als wichtigste Erfolgsfaktoren werden entsprechende Einstellungen, organisatorische Voraussetzungen, professionelle Instrumente sowie das Wissen der Mitarbeiter identifiziert und diskutiert. Darauf aufbauend wird mit den Phasen Designpotentialanalyse, Designstrategie, Designrahmenkonzeption sowie Designentwicklungen ein idealtypischer Prozess zur Umsetzung eines Designmanagements vorgestellt.

von Diemar/Büchner: Rechtliche Absicherung

B-to-B-Marken entstehen in den Köpfen der professionellen Abnehmer. Trotz dieser wirkungsorientierten Betrachtung von Marken bedarf es der rechtlichen Absicherung des Brandings, um die Marke gegenüber Angriffen von Wettbewerbern zu verteidigen. Die wichtigsten rechtlichen Grundlagen eines nationalen und internationalen Markenschutzes werden gut nachvollziehbar dargestellt. Im Einzelnen wird geklärt, was überhaupt schutzfähig ist, wie man Markenschutz erlangt, welche Rechte aus einem Markenschutz für den Markeninhaber entstehen, welche Risiken mit einem mangelhaften Markenschutz verbunden sind und wie man rechtlich geschützte Marken wirtschaftlich verwerten kann.

Teil IV: Markenkommunikation

Merkel: Kommunikative Markenführung im B-to-B-Bereich

Mediale Kommunikation stellt auch für B-to-B-Marken ein Schlüsselinstrument zur Profilierung der Marke dar. Allerdings zeigt die Unternehmenspraxis, dass diese häufig weder im Detail professionell gemacht noch mit der Markenpositionierung verknüpft wird. Als wichtige Voraussetzungen für eine markenorientierte B-to-B-Kommunikation werden die Verankerung des Markenkonzeptes auf unterschiedlichen Mitarbeiterstufen, die organisatorische Einbettung, die Klarheit und Fokussierung der Markenpositionierung und der Markenbotschaften, die Absicherung durch systematische Evaluation, die Reduzierung der Markenanzahl sowie das Verfolgen einer integrierten Kommunikation identifiziert. Ferner wird die praktische Umsetzung dieser Aspekte an fünf Fallbeispielen (*ebm-papst*, *Mercedes-Benz-Omnibusse*, *WEG*, *Garant*, *Autodesk*) verdeutlicht.

Reins/Classen: Klassische Werbung als Instrument der B-to-B-Markenführung

Auch wenn klassische Werbung bei B-to-B-Marken eine geringere Relevanz als im B-to-C-Bereich aufweist, lässt sich durch eine effektive Werbekampagne, die sich durch eine

Fokussierung auf eine zentrale Markenbotschaft, einen hohen Integrationsgrad, eine eigenständige Bildsprache und einen originellen Kommunikationsstil auszeichnet, die Marke nachhaltig stärken. Die Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren wird an dem Fallbeispiel *Lexware* verdeutlicht.

Binckebanck: Interaktive Markenführung

Im Vergleich zur B-to-C-Markenführung hängt der Erfolg der B-to-B-Marke viel stärker von der persönlichen Kommunikation und speziell von der Kommunikation des Vertriebs mit den Kunden ab. Die Ergebnisse einer empirischen Studie, die die Wichtigkeit der Verkäuferpersönlichkeit und des Beziehungsverhaltens für die B-to-B-Markenstärke bestätigen, werden vorgestellt. Ferner wird im Rahmen einer managementorientierten Betrachtung skizziert, wie durch Entwicklung einer Vertriebs-Markenidentität, durch Gestaltung entsprechender Vertriebsstrukturen, durch eine systematische und mehrstufige Implementierung sowie durch Reduzierung von Änderungswiderständen der Vertrieb in die B-to-B-Markenführung integriert werden kann.

Kirchgeorg/Springer: Relevanz und Ausgestaltung der Messebeteiligungen für B-to-B-Marken

Ein klassisches und für den B-to-B-Bereich zentrales Kommunikationsinstrument stellt die Messe dar. Die grundsätzliche Bedeutung der Messe für die Markenkommunikation wird herausgearbeitet. Ferner werden Ergebnisse einer empirischen Studie zur Bedeutung von Messen präsentiert, die u. a. die hohe Eignung von Messen für die verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung, die Defizite bei der Umsetzung von differenzierenden Messeauftritten und die zukünftig steigende Bedeutung von internationalen Messebeteiligungen aufzeigen.

Stendel: Relevanz der neuen Werbeformen für die B-to-B-Markenkommunikation

Nicht nur im B-to-C-Umfeld, sondern auch zunehmend im B-to-B-Umfeld nehmen neue, insbesondere digitale, Kommunikationsformen an Bedeutung zu. Dabei werden fast täglich neue Werbeformate „erfunden“, wodurch der Praktiker aber auch der Wissenschaftler Schwierigkeiten hat, den Überblick zu behalten. Der Beitrag liefert eine solche Orientierung, indem zentrale Instrumente vorgestellt werden und in einen Bezugsrahmen (Phasen des Entscheidungsprozess, Emotion vs. Hard Fact) eingeordnet werden.

Kreutzer: Dialog-Marketing im Kontext der B-to-B-Markenführung

Aufgrund der i. d. R. überschaubaren Kundenzahl in den B-to-B-Märkten, den technologischen Entwicklungen sowie der wachsenden Notwendigkeit, die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen nachzuweisen, nutzen B-to-B-Unternehmen zunehmend dialogorientierte Kommunikationsinstrumente, d. h. Instrumente mit einer direkten Reaktionsmöglichkeit der Zielpersonen. Neben den Grundlagen des Dialog-Marketings skizziert der Beitrag mit den Modellen Kundenwert und Kundenbeziehung die konzeptionelle Basis dieses Marketingansatzes. Einen Schwerpunkt bildet darauf aufbauend die

Darstellung von Dialog-Marketing-Instrumenten für die Kundenakquisition und Kundenbindung.

Bauer/Donnevert/Wetzel/Merkel: Integration als Garant erfolgreicher Markenkommunikation

Die Effektivität und Effizienz der Markenkommunikation hängt nicht nur von der Qualität, sondern auch von der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Abstimmung der einzelnen Kommunikationsinstrumente (Integrierte Kommunikation) ab. Die Ergebnisse einer Studie über die Effekte dieser drei Ebenen der Integrierten Kommunikation auf die Stärke einer B-to-B-Marke werden vorgestellt. Sie verdeutlichen zum einen, dass alle drei Dimensionen der Integrierten Kommunikation einen positiven Einfluss auf die Markenstärke aufweisen, und zum anderen, dass speziell bei hoher Produktkomplexität die inhaltliche Integration einen starken Einfluss auf die Markenstärke ausübt.

Teil V: Markencontrolling und Marktforschung

Baumgarth/Douven: B-to-B-Markencontrolling

Eine nachhaltige B-to-B-Markenführung bedarf eines systematischen und umfassenden Markencontrollings. Dieses ist, wie empirische Studien zeigen, aber eines der Hauptdefizite der B-to-B-Markenführung in der Unternehmenspraxis. Vor diesem Hintergrund wird ein Überblick über die generellen Funktionen eines B-to-B-Markencontrollings und die Anforderungen an ein solches System vorgestellt. Ferner werden ein Controllingssystem für B-to-B-Marken entwickelt und ausgewählte Instrumente des internen, externen sowie des integrierten Markencontrollings vorgestellt.

Rätsch/Bazing: Systematisches Markencontrolling am Beispiel der IT-Branche

Eine Orientierung für ein systematisches und praxistaugliches Markencontrollingssystem liefert das Kundenbeziehungspfadmodell (Brand Funnel). Diese kunden- und phasenorientierte Betrachtung lässt sich mit einer planungs- und adressatenorientierten Betrachtung verknüpfen. Diese Kombination aus den verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung sowie den Planungsebenen Markenanalyse, Diagnose und Therapie wird konzeptionell vorgestellt und anhand von konkreten Controllinginstrumenten aus der IT-Branche verdeutlicht.

Brandes/Biesalski: Marktforschung und Markenwertmessung von B-to-B-Marken

Ausgehend davon, dass B-to-B-Marken nicht nur einen Marketingansatz, sondern auch einen zentralen Bestandteil des Unternehmenswertes darstellen, werden Verfahren zur Bestimmung des monetären Markenwertes skizziert. Ferner wird verdeutlicht, wie sich ein solcher Markenwert für finanzorientierte Fragestellungen nutzen lässt und wie ein Marke wertorientiert geführt werden kann. Da eine solche Markenwertbestimmung auf reliablen und validen Marktforschungsinformationen aufbaut, werden Konzepte, Methoden und Fallstricke einer B-to-B-Marktforschung behandelt.

Herbst/Voeth: Markenpersönlichkeitsmessung von B-to-B-Marken

Das Image von Marken wird schon seit geraumer Zeit mit Hilfe der Metapher (menschliche) Persönlichkeit gemessen und erklärt. Speziell die umfangreiche, für den B-to-C-Bereich entwickelte Skala von Jenifer Aaker hat weltweit die Forscher und Praktiker inspiriert, sich verstärkt mit diesem Konzept zu beschäftigen. Die auf einer empirischen Studie basierende Adaption dieser Skala für den B-to-B-Bereich, welche die drei Dimensionen Leistungsfähigkeit, Erregung & Spannung sowie Aufrichtigkeit umfasst, wird vorgestellt.

4.2.4 Teil D: Leitlinien der B-to-B-Markenführung

Keller: Aufbau starker B-to-B-Marken

B-to-B-Markenführung ist bislang noch wenig erforscht und in der Praxis mit einer Vielzahl von Defiziten behaftet. Ferner weist die B-to-B-Markenführung durch die Spezifika der Märkte zusätzliche Facetten auf und besitzt speziell durch die hohe Relevanz des einzelnen Mitarbeiters eine erhöhte Komplexität. Die wichtigsten Managementimplikationen aus den Feldern interne Verankerung der B-to-B-Marke, Markenstrategie, Markenpositionierung sowie Marktsegmentierung werden in Form von sechs Leitlinien zusammengefasst.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. (1982): Investitionsgüter-Marketing, München.
- Backhaus, K.; Voeth, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.
- Backhaus, K.; Voeth, M. (2009): Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.
- Baumgarth, C. (1998): Vertikale Marketingstrategien im Investitionsgüterbereich, Frankfurt a. M. et al.
- Baumgarth, C. (2001): Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich, in: Handbuch Kommunikationspraxis, Hrsg.: Weidner, L., Landsberg 2001, Nachlieferung März.
- Baumgarth, C. (2004): Markenführung von B-to-B-Marken, in: Handbuch Industriegütermarketing, Hrsg.: Backhaus, K.; Voeth, M., Wiesbaden, S. 799–823.
- Baumgarth, C. (2006): Studie „Unternehmens- und Markenführung im B-to-B-Bereich“: Ergebnispräsentation (Online verfügbar unter: http://www.baumgarth-brandconsulting.de/start/aktuelles/kurzauswertung_b2b-markenstudie.pdf, letzter Abruf: 9.6.2009).
- Baumgarth, C. (2007): Markenorientierung kleiner und mittlerer B-to-B-Unternehmen, in: Planung in kleinen und mittleren Unternehmen, Hrsg.: Meyer, J.-A., Lohmar, Köln, S. 359–373.
- Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Baumgarth, C.; Douven, S. (2006): Business-to-Business-Markenforschung, in: Werbe- und Markenforschung, Hrsg.: Strebing, A.; Mayerhofer, W.; Kurz, H., Wiesbaden, S. 135–167.
- Bausback, N. (2007): Positionierung von Business-to-Business-Marken, Wiesbaden.
- Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute, o. Hrsg., Wiesbaden, S. 35–48.
- Binckebanck, L. (2006): Interaktive Markenführung, Wiesbaden.

- Bruhn, M. (1994): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Handbuch Markenartikel, Hrsg.: Bruhn, M., Bd. 1, Stuttgart, S. 3–41.
- Burmann, C.; Meffert, H. (2005): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Markenmanagement, Hrsg.: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, C., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73–112.
- Caspar, M.; Hecker, A.; Sabel, T. (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung, Arbeitspapier Nr. 4, Münster.
- de Chernatony, L.; McDonald, M. (1998): *Creating Powerful Brands*, 2. Aufl., Oxford.
- de Chernatony, L.; Riley, F. D. (1998): Defining a „Brand“, in: *Journal of Marketing Management*, 14. Jg., H. 4, S. 417–443.
- Donnevert, T. (2009): *Markenrelevanz*, Wiesbaden.
- Douven, S. S. (2009): *Markenwirkungen in der Automobilzulieferindustrie*, Wiesbaden.
- Esch, F.-R.; Armbrrecht, W. (Hrsg.) (2009): *Best Practice der Markenführung*, Wiesbaden.
- Godefroid, P. (1995): *Investitionsgüter-Marketing*, Ludwigshafen.
- Godefroid, P.; Pförtsch, W. (2009): *Business-to-Business-Marketing*, 3. Aufl., Ludwigshafen.
- Gordon, G. L.; Calantone, R. J.; di Benedetto, A. (1991): How Electrical Contractors Choose Distributors, in: *Industrial Marketing Management*, 20. Jg., H. 1, S. 20–42.
- Gordon, G. L.; Calantone, R. J.; di Benedetto, A. (1993): Brand Equity in the Business-to-Business Sector, in: *Journal of Product & Brand Management*, 2. Jg., H. 3, S. 4–16.
- Himmelsbach, C. (2007): *Böhler*, 2. Aufl., Wien.
- Homburg, C. (2003): Marken sind auch für Industriegüter ein Thema, in: FAZ vom 11.08.2003.
- Hutt, M. D.; Speh, T. W. (2010): *Business Marketing Management*, 10. Aufl., Mason.
- Keller, K. L. (2003): *Strategic Brand Management*, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- Keller, K. L. (2008): *Strategic Brand Management*, 3. Aufl., Upper Saddle River.
- Kemper, A. C. (2000): *Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich*, Lohmar, Köln.
- Kenning, P.; Plafmann, H.; Deppe, M.; Kugel, H.; Schwindt, W. (2002): Die Entdeckung der kortikalen Entlastung, Neuroökonomischer Forschungsbericht, Nr. 1, der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Kotler, P.; Pfoertsch, W. (2006): *B2B Brand Management*, Berlin et al.
- KPMG (2008): *Patente, Marken, Verträge, Kundenbeziehungen*, o. O.
- Lamons, B. (2005): *The Case for B2B Branding*, Mason.
- Lehmann, D. R.; O’Shaughnessy, J. (1974): Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, in: *Journal of Marketing*, 38. Jg., H. 1, S. 36–42.
- Malaval, P. (2001): *Strategy and Management of Industrial Brands*, Boston et al.
- Mattmüller, R.; Michael, B. M.; Tunder, R. (Hrsg.) (2009): *Aufbruch*, München.
- McDowell Mudambi, S.; Doyle, P.; Wong, J. (1997): An Exploration of Branding in Industrial Markets, in: *Industrial Marketing Management*, 26. Jg., H. 5, S. 433–446.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science*, 24. Jg., H. 9, S. 934–948.
- Müller, C.; Nahr-Ettl, C.; Rottweiler, D. (2003): *Markenaufbau und Markenführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*, Stuttgart.
- o. V. (1993): *Trends und Perspektiven im Investitionsgütermarketing*, in: *Strategien für Investitionsgütermärkte*, Hrsg.: Droege, W.; Backhaus, K.; Weiber, R., Landsberg, S. 17–98.
- Ocean Tomo (2006): *The Power of Intangible Assets: An Analysis of the S&P 500*, o. O.
- Pförtsch, W.; Müller, I. (2006): *Die Marke in der Marke*, Berlin, Heidelberg.
- Pförtsch, W.; Schmid, M. (2005): *B2B-Markenmanagement*, München.
- PwC; GfK; Sattler, H.; Markenverband (2006): *Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen*, Frankfurt a. M.
- PwC; Sattler, H. (2001): *Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen*, 2. Aufl., Frankfurt a. M.

- Richter, M. (2007): Markenbedeutung und -management im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- Saunders, J. A.; Watt, F. A. W. (1979): Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products?, in: *Industrial Marketing Management*, 8. Jg., H. 2, S. 114–123.
- Schmidt, H. (2001): Markenmanagement bei erklärungsbedürftigen Produkten, Wiesbaden.
- Schmidt, M. (2009): Interne Markenstärke von B-to-B-Unternehmen, Frankfurt a. M. et al.
- Sitte, G. (2001): *Technology Branding*, Wiesbaden.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Völckner, F.; Pirchegger, B. (2006): Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., H. 2, S. 219–243.

Christian Belz

Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen

Inhalt

1. Vielfalt als Herausforderung
2. Komplexe Unternehmen
3. Markenführung in Spannungsfeldern
4. Eckpunkte der Markenführung von B-to-B-Unternehmen
 - 4.1 Markenhierarchie
 - 4.2 Vertrauen und Emotion
 - 4.3 Inbound-Marketing
 - 4.4 Pull-Markenführung
 - 4.5 Solutions
 - 4.6 Drive durch den Vertrieb
 - 4.7 Kommunikationsinstrumente
 - 4.8 Behavioral Branding
 - 4.9 Initiative des Unternehmens
5. Fazit

Abstract: Besonders für komplexe B-to-B-Anbieter gilt es, mit den vielfältigen Situationen des Unternehmens mit spezifischen Kunden umzugehen. Dazu taugt die bekannte Markenführung aus dem Bereich B-to-C wenig. Eine professionelle Markenführung für B-to-B-Unternehmen bewegt sich in Spannungsfeldern, wie beispielsweise integriert und differenziert, global und lokal, orientiert an Masse und einzelnen Kunden. Daraus lassen sich wirksame Ansätze ableiten. Dabei ist die Markenführung und Kommunikation der B-to-B-Anbieter komplex. Die Lösungen lassen sich auch als allgemeines Marketing und nicht nur als Markenführung bezeichnen; diese Bereiche verschmelzen für B-to-B-Unternehmen. Entscheidend ist jedoch nicht eine disziplinäre Abgrenzung, sondern die anspruchsvolle Aufgabe mit dem Ziel, die Kompetenz oder Leistungsfähigkeit des Anbieters effektiv und effizient in die Interaktion mit Kunden zu bringen.

Schlüsselbegriffe: Behavioral Branding, Inbound Marketing, persönliche Interaktion, Spannungsfelder der Markenführung, Unternehmenskomplexität.

1. Vielfalt als Herausforderung

Es genügt nicht, die Markenerkenntnisse vom Massengeschäft auf die Industrie zu übertragen. Ohne Zweifel gewichten aber manche Anbieter die Markenführung und Kommunikation ungenügend. Symptome sind beispielsweise veraltete Markenauftritte, zufällig gestaltete Dokumentationen, Defizite in der Emotionalität und technisch geprägte Bezeichnungen für Leistungen. Einerseits stützt sich die Markenführung der komplexen Anbieter auf vielfältige, kundennahe, dezentrale Formen der Kommunikation. Andererseits gelingt es nur durch kommunikationsfähige Strategien und eine eindeutig wahrgenommene Kompetenz des Anbieters, den Mitarbeitern, den Kunden und den weiteren Anspruchsgruppen eine wichtige Orientierung zu geben. Markenführung wird für das Management zum wichtigen Ansatz, um die wachsende Komplexität und dezentrale Organisationen zu beeinflussen. Wichtige Aufgabe des Topmanagements ist es daher, die zahlreichen Aktivitäten eines Unternehmens zu integrieren und die Schwerpunkte für seine langfristige Entwicklung zu setzen (Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 17 ff.). Dazu stützt sich die Geschäftsleitung auf Strategien, Strukturen und auch die Markenführung. Abbildung 1 gibt Hinweise zu unserem Markenverständnis.

Abbildung 1: Marken und Markenmanagement

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketing-Systeme oder ganze Unternehmen. Sie sind der Zugang des Kunden zur spezifischen Kompetenz des Unternehmens oder der Leistung. Äußerlich sind Marken durch Namen, Farben und Symbole oder Bilder und Ton bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Dokumentationen, Werbung, Unternehmensgebäude, Messestände, Produktdesign und alle Formen der Interaktion mit Kunden. Kurz: auf den Marketing-Gesamteindruck. Marken geben Orientierung im Unternehmen und in den Märkten und helfen, Komplexität zu bewältigen.

Marken sind das Ergebnis eines langen und konsequenten Weges der Unternehmen, der intern Beteiligten und der Kunden. Nachhaltigkeit für relevante Werte und Angebote ist erfolgreicher. Diese Botschaft ist in einer hektischen Zeit wichtig. Erfolgreiche Marken beruhen auf einer anspruchsvollen Führungsleistung im Unternehmen und im Markt.

Professionelle Markenführung und -kommunikation nutzen die Chancen, um Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu entwickeln. Dabei integrieren sie neben den Aufgaben zentraler Marketingservices speziell die Aufgaben und Chancen der Marken für das Topmanagement und eine dezentrale Markenführung im Unternehmen (insbesondere von sämtlichen Personen mit Kontakten zu Kunden).

Marken sind für die Verantwortlichen in B-to-B-Unternehmen kein etablierter Zugang. Meist ist es ergiebiger, über die Kompetenz des Unternehmens und die Reputation zu diskutieren.

Quelle: Belz 2006, S. 11; Belz/Kopp 1994, S. 1577 ff

Die Herausforderung für das Marketing liegt jedoch nicht in der Integration, sondern in der **Differenzierung**. Wie gelingt es, mit vielfältigen Leistungen, zahlreichen Kundensegmenten oder verschiedenen Marktgebieten erfolgreich umzugehen? Marketing differenziert, spezifiziert und konkretisiert. Ziel ist es letztlich, die vielfältigen Situationen

mit jedem Kunden erfolgreich zu nutzen. Eine solche Vielfalt lässt sich nach innen und außen schwierig kommunizieren. Kunden und Mitarbeiter verlieren den Überblick und wissen kaum mehr, wofür ein Unternehmen steht. Hier setzt die Markenführung an. Sie versucht zu **verdichten**, zu **verbinden** und von anderen Anbietern klar zu **unterscheiden**. Das Spannungsfeld zwischen Vielfalt und Konzentration ist omnipräsent und beschäftigt die Verantwortlichen fortwährend.

Allerdings sind internationale Anbieter von Konsumgütern und Standardservices schlechte Vorbilder für B-to-B-Unternehmen. Hinweise zur Markenführung stützen sich nämlich implizit meist auf Massengüter und internationale Konzerne, welche die Begegnung mit den einzelnen Kunden an den Einzelhandel oder an die Niederlassungen delegieren. Markenführung bezieht sich somit maßgeblich auf Massenkommunikation. Entsprechende Budgets sind für die Hersteller hoch, weil sie ihren verbleibenden Marketingspielraum weitgehend decken, und rechtfertigen zentrale Abteilungen.

Es gibt die weltweit führenden Marken wie *Nike*, *Coca-Cola* und *Microsoft*. Sie arbeiten mit einer Art Invasionsmarketing. Für die meisten Anbieter ist es aber weit wirksamer, die Märkte zu moderieren und subtil auf die Kunden einzugehen. Wohl träumt auch jeder Marketingverantwortliche eines B-to-B-Anbieters davon, bei allen Kunden klar präsent zu sein (wie die großen Marken). Jeder Vertriebsmitarbeiter möchte nicht zuerst mühsam erklären, was das eigene Unternehmen tun kann. Diese Träume und Wünsche kosteten aber manche Unternehmen viel, ohne etwas zu bewirken. Denn die Empfehlungen für Massenmarketing passen nicht notwendigerweise auch für komplexe Anbieter. Stattdessen verschwenden falsche Übertragungen Kommunikationsbudgets. Es genügt folglich nicht, einen vermeintlichen Nachholbedarf für B-to-B-Unternehmen zu dramatisieren.

Zudem ist die klassische Markenführung auch für Konsum- und Standardgüter nicht unumstritten. Manche Branchen verabschieden sich weitestgehend von einer Präsenz in den Massenmedien und setzen stärker auf die intensive Zusammenarbeit und Verkaufsförderung mit dem Handel. Nischenanbieter sind in der Publikumswerbung kaum mehr präsent. Eine verbreitete Annahme für die Markenführung lautet: Verankere attraktive Angebote in den Köpfen der Kunden, er wird diese Leistungen begehren, sich bewegen und kaufen. Von der gedanklichen Identifikation und den positiven Gefühlen zu den konkreten Handlungen des Kunden ist es aber ein weiter Weg. So zeigen Verhaltensanalysen deutlich, dass Marken in den fein etappierten Informations- und Kaufprozessen von Kunden nur marginal wirken (Rutschmann 2005, S. 15 ff.). Attraktive Marken ziehen den Kunden selten bis zum Kauf. Im B-to-B-Bereich mit seinen anspruchsvollen Kundenprozessen muss die Skepsis zur Wirkung der Marke noch stärker ausfallen.

Die Herausforderung, mit Vielfalt umzugehen, stellt sich also naturgemäß besonders in komplexen Unternehmen, wie sie im B-to-B-Bereich üblich sind.

2. Komplexe Unternehmen

Komplexe Unternehmen im B-to-B-Marketing sind geprägt durch mehrere Sparten, vielfältige Sortimente, aufwändige Services, Marktnetze und differenzierte Kundengruppen mit Einkaufsgremien. Diese Anbieter führen oft weltweit Niederlassungen und setzen lokale Schwerpunkte (Belz 2006, S. 22 ff.). Ihr Marketing und die Marke werden besonders durch die zahlreichen **Kontakte der Ingenieure, Servicetechniker und Verkäufer** mit den Kunden geprägt. Zwar empfiehlt beispielsweise Esch (2008, S. 274 ff.), die Leistungsfähigkeit von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation kritisch einzuschätzen, seine Hinweise lesen sich aber mehrheitlich als Plädoyer für Massenkommunikation. Abbildung 2 zeigt, was Unternehmen einfach oder komplex macht.

Abbildung 2: Komplexe und einfache Unternehmen und Angebote

Kriterien	Einfache Unternehmen und Angebote (tendenziell Konsumgüter und Standardservices)	Komplexe Unternehmen und Angebote (tendenziell B-to-B-Unternehmen mit anspruchsvollen Leistungen)
Wettbewerbsposition	Das Unternehmen ist Marktführer oder gehört zu den drei großen Anbietern im Gesamtmarkt oder einer Nische. Im Vergleich zu Wettbewerbern sind die Ressourcen groß.	Das Unternehmen ist ein kleiner oder mittlerer Anbieter im Markt oder in einer Nische. Im Vergleich zu Wettbewerbern sind die Ressourcen klein. Die Mittel zersplittern sich auf vielfältige Aufgaben.
Organisation	„Monoangebot“ des Unternehmens oder klare Abgrenzung von unabhängigen Geschäftseinheiten (oder Produkten, Marken usw.).	„Multiples Angebot“ mit verschiedenen Sparten oder Leistungen in verschiedenen Ländern, Teilmärkten und Segmenten.
Interne Beteiligung und Mitarbeiterzahl	Klar definierte Kunden-Kontaktpersonen mit standardisierten Verkaufsprozessen (inkl. der Unterstützung durch Informationssysteme, Intranet und Internet); geringe Mitarbeiterzahl für eine Marke.	An der Zusammenarbeit mit Kunden sind Mitarbeiter verschiedener Funktionen und Sparten beteiligt (z. B. Topmanagement, Technik, Vertrieb, Kundendienst, Innendienst usw.) (Selling Centers); hohe Mitarbeiterzahl für eine Marke.
Strategische Veränderung	Das Angebot wird langfristig und konstant ausgerichtet; robuste Marken sind wichtiges Ziel.	Dynamische Veränderungen der Segmente und Leistungen; oft kombiniert mit dem Zukauf, Verkauf von Geschäftseinheiten und neuen Integrationen.
Strategischer Fokus	Bezug sind Ressourcen und Gestaltung.	Markt und Anpassung stehen im Vordergrund.
Marken(zahl)	Eine Marke oder wenige Marken; gleiche Bezeichnung von Unternehmensinheit und Produkten.	Viele Marken, komplexe Markenhierarchie, mehrere Eigenmarken und Fremdlabells.
Leistung	Die Produkte und Sortimente sind verhältnismäßig einfach und standardisiert. Geringe Bedeutung von Services.	Komplexe, erklärungsintensive und innovative Leistungen, die oft projektbezogen und individuell in einer anspruchsvollen Zusammenarbeit mit Kunden angeboten und vollzogen werden. Hohe Bedeutung von Services.

Anspruchsgruppen	Endkunden dominieren als Anspruchsgruppe. Die Orientierung am Kunden prägt auch das Verhältnis zu den übrigen Anspruchsgruppen des Unternehmens oder der Institution.	Neben den Kunden sind für den Erfolg die weiteren Anspruchsgruppen (je nach Konstellation) ebenso wichtig oder manchmal wichtiger. Differenzierte Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder.
Kundenzahl	Das Unternehmen bearbeitet viele Kunden oder Massenmärkte.	Das Unternehmen bearbeitet wenige Kunden intensiv und vielfältig.
Kundenstruktur	Endkunden und Handel lassen sich klar identifizieren, segmentieren und bearbeiten.	Die Kunden sind vielfältig und umfassen Endkunden, Communities, multiple Vertriebspartner, Engineering Unternehmen, Beeinflusser, Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers). Vielfältige Marktnetze werden nur moderiert und mitgestaltet.
Kundenentscheide	Der Kunde trifft einfache und spontane Entscheidungen und ist wenig involviert.	Bei Kunden sind ‚Buying- und Using-Centers‘ mit verschiedenen Fachspezialisten an der Zusammenarbeit beteiligt. Die Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozesse sind anspruchsvoll und über längere Zeiträume verteilt.
Internationalität	Im internationalen Marketing wird ein globaler Ansatz verfolgt.	Aktivitäten in internationalen Märkten sind sehr differenziert, die Marktanteile, Distributionsstrukturen, Leistungs- und Kundenschwerpunkte unterscheiden sich in jedem Land und führen zu unterschiedlichen Vorgehensweisen.
Vertikale Arbeitsteilung	Die Produkte werden durch den Handel vertrieben. Verschiedene Marketingfunktionen (besonders für Kundenkontakte) sind an den Handel delegiert.	Direktverkauf und multiple Distributionskanäle werden kombiniert.
Marketing-Instrumente	Im Marketing-Mix dominieren die Werbung und unpersönliche Massenkommunikation (inkl. Sponsoring usw.).	Der Marketing-Mix wird durch eine persönliche und dezentrale Marktbearbeitung geprägt (CRM, persönlicher Verkauf, Direktmarketing, persönliche Beziehungen usw.). Werbekampagnen spielen eine untergeordnete Rolle.
Folgerung	Massenmarketing für einfache Leistungen (z. B. Konsumgüter, Komponenten, Standardsoftware, einfache Gebrauchsgüter, standardisierte Dienstleistungsprodukte); Fokus auf robuste und erneuerungsfähige Marken. Eigenständige Markenführung mit vorwiegend unpersönlicher Kommunikation und sichtbaren Kampagnen (sichtbares, ‚Above-the-line-Marketing‘).	Differenziertes Marketing für komplexe Gebrauchs- und Investitionsgüter sowie Dienstleistungen und Leistungssysteme für wenige Kunden. Fokus auf robuste und innovative Leistungen und umfassende Problemlösungen für Kunden. Dominante Markenführung durch Vertriebs-, Projekt- und Beziehungsmanagement (dezentrales ‚Below-the-line-Marketing‘ – nahe an der Kundenhandlung). Markenführung wird zum Synonym für Marketing.

Quelle: Belz 2006, S. 25 f.

Die Situation der Markenführung für B-to-B-Unternehmen unterscheidet sich je nach Geschäftsmodell. So lassen sich für Anbieter von Systemen, Anlagen, Komponenten oder die Kundengruppe der Erstausrüster differenzierte Ansätze entwickeln (Backhaus/Voeth 2007, S. 24 ff.). Eine eigene Kategorie von Unternehmen untersucht Simon mit seinen Hidden Champions oder heimlichen internationalen und globalen Marktführern. Sie finden sich in sämtlichen Geschäftsfeldern des B-to-B-Marketing (und teilweise auch im Bereich B-to-C). Bereits mit dem Hinweis auf Heimlichkeit verdeutlicht er, dass diese Unternehmen nur in Nischenmärkten und nicht breit bekannt sind und kundennah, spezifisch, flexibel und vielfältig mit ihren Kunden interagieren (Simon 2007, S. 159 ff.).

Zentral bleibt die Frage, ob eine einfache oder eine komplexe Leistung an wenige oder viele Kunden (oder Beeinflusser) vermarktet werden soll. Industrieanbieter mit Standardleistungen für die Masse sind dabei den Herstellern für Konsumgüter oder den Dienstleistern im Mengengeschäft ähnlicher.

Bei komplexen Unternehmen sind die **Zielgruppen oft klein** und die **Botschaften differenziert** und **anspruchsvoll**. Meist folgern sogar die Führungskräfte, dass die Markenführung deshalb unbedeutend ist. Markenführung wird auch meist in der Linie integriert oder an externe Dienstleister delegiert und ist in diesen Unternehmen deshalb keine eigene Disziplin. Ohnehin ist Markenführung für Industrieunternehmen oft deckungsgleich mit Marketing.

Die Marken von Konzernen wie *Siemens*, *ABB*, *BASF* oder *Telekom* sind in der Öffentlichkeit sichtbar und werden als B-to-B-Marken gerne erwähnt. Weil diese Unternehmen so groß sind, fallen sogar die flankierenden Budgets für Markenführung und Corporate Identity vergleichsweise groß aus. Trotzdem handelt es sich auch für diese Konzerne um Nebenschauplätze.

Es gibt in vielen Märkten und Unternehmen eine **Dynamik zu mehr Komplexität**: mehr Anbieter, mehr Segmente, mehr Länder, mehr Produkte, mehr Services und differenzierte Kanäle. Über alles wird auch in immer mehr Medien informiert. Verschärft wird die Problematik durch beschleunigte Prozesse in den Märkten. Auf diese vielfältigen Ansprüche antwortet die eigene Organisation durch mehr Spezialisten und erweiterte Geschäfte, was die Strukturen und Prozesse zunehmend unübersichtlich werden lässt. Unternehmen konkurrieren somit intern und mit ihren Kunden, was wiederum die Zahl der Konflikte weiter steigert.

Für den Anbieter gilt es zu erfassen, welche Aspekte seine Komplexität erhöhen und die Kommunikation prägen. Integration ist in komplexen Organisationen eine anspruchsvolle Führungsaufgabe und hat nur wenig mit abgestimmten Logos zu tun. Die Hauptaufgabe der Kommunikation besteht darin, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den attraktivsten Kunden zu bringen.

3. Markenführung in Spannungsfeldern

Wie lässt sich in der Markenführung mit der Komplexität von B-to-B-Unternehmen umgehen? Einfache Hinweise zur Positionierung, zu klaren Marken oder mehr Emotionalität greifen hierbei zu kurz. Zu fordern ist vielmehr der differenzierte Umgang mit den Spannungsfeldern der Markenführung, wie sie in Abbildung 3 gezeigt werden.

Abbildung 3: Spannungsfelder der Markenführung

1	Invasion	Anpassung
2	Markenfokus	Markenausweitung
3	Kontinuität	Agilität und Überraschung
4	Zukunft und langfristiger Erfolg	aktuelle Ergebnisse
5	Kunden	Kundennetze und Anspruchsgruppen
6	Emotion	Erklärung und Sache
7	Kampagnen	multiples Marketing und Kundenkontakte
8	Masse	Individualisierung
9	Integration (global)	Differenzierung (lokal)
10	Zentrale Führung ‚top down‘	Führung ‚bottom up‘, Nähe zum Markt



Im B-to-B-Marketing prägen diese Spannungsfelder die Markenführung, wobei eher die rechte Ausprägung der Abbildung 3 zutrifft. Für jedes wichtige Feld gilt es, die gegenwärtige und angestrebte Position des eigenen Unternehmens oder Geschäftsfeldes zu bestimmen, um daraus wiederum Strategien, Maßnahmen und die Kontrolle der Markenführung abzuleiten. Das Management dieser Spannungen ist anspruchsvoll, aber wirksamer als einseitige Ansätze. Hierbei ist das Sowohl-als-auch erfolgreicher als ein Entweder-oder.

4. Eckpunkte der Markenführung von B-to-B-Unternehmen

Es lassen sich nicht alle Spannungsfelder ausloten und darin liegende mögliche Ansätze der Markenführung für B-to-B-Unternehmen vertiefen. Einige Eckpunkte zeigen jedoch die Richtung (ohne sich explizit auf die Spannungsfelder zu beziehen) auf, an der sich Markenführung orientieren sollte.

4.1 Markenhierarchie

Komplexe Unternehmen gewichten mit Vorteil das Corporate Branding (und weniger die Marken für Sparten und Produkte) (Esch 2008, S. 487 ff.). Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass der Auftritt im Markt recht abstrakt und demgemäß im Vergleich zum Wettbewerb auswechselbar ausfällt. Beispielsweise setzte *ABB* viele Jahre auf die Kommunikation von ‚Customer Focus‘ oder *Schott* konzentrierte sich im Corporate Branding auf ‚Total Customer Care‘. Solche Aussagen sind für die vielfältigen Angebote dieser Unternehmen richtig, nur gleichzeitig auch generisch. Sie passen auf Wettbewerber ebenso wie auf ganz andere Märkte.

Marken in komplexen Unternehmen brauchen nicht immer abgehoben oder „blutleer“ zu sein. Dies verdeutlicht ein Beispiel aus einem ganz anderen Bereich: Der bekannte Urwaldarzt Albert Schweizer publizierte eine ganze Bibliothek von Büchern zu Religion, Ethik, Philosophie und zu seinen Projekten. Die übergreifende Aussage seines Lebenswerkes lässt sich dabei als ‚Ehrfurcht vor dem Leben‘ zusammenfassen. Ähnlich gilt es, die Aussagen einer Unternehmensgruppe auf den wichtigen und bewegenden Punkt zu bringen. Leider wird dieser Aspekt der Markenführung selten explizit verfolgt.

Manche Unternehmen müssen akzeptieren, dass sich ihre Sparten, Botschaften und Zielgruppen zu stark unterscheiden, um eine gemeinsame Marke zu stärken. Die Kommunikation setzt dann die Schwerpunkte auf die strategischen Geschäftseinheiten und Teilmärkte. Es lohnt sich nicht, eine Integration zu erzwingen, wenn es nichts Wesentliches zu integrieren gibt.

Auch der unbedingte Wille zur Harmonie ist ein kritisches Unterfangen. Dynamische Marken bedürfen der Spannung. Übertriebene Harmonie wirkt selbstverständlich und oft nur langweilig. Besser ist **Stimmigkeit**, die durchaus stimulieren kann. Sie lässt sich erleben, aber schlecht beschreiben. Vergleichbar wäre sie mit dem Gefühl, einen interessanten Garten oder ein Haus zu betreten, in dem man sich einfach wohl und angeregt fühlt. Einzelne Pflanzen, Vorhänge oder Polstermöbel sind keine Erklärung, wohl aber das stimmige Zusammenspiel der einzelnen Elemente.

In vielen Unternehmen wird die Markenführung zum „Polizist“ der Corporate Identity. Die Konsequenz des Auftritts im Rahmen einer guten Markenführung ist dabei notwen-

dig, aber nicht hinreichend. Vielmehr fördern exzellente Marken gleichzeitig die dezentrale und spezifische Initiative in einer gewünschten Richtung und behindern sie nicht; sie setzen somit zusätzliche Kräfte frei.

Nicht zuletzt sollten im Rahmen des B-to-B-Marketing auch Maschinen und Anlagen am ehesten so bezeichnet werden, dass sich ihr Nutzen den Kunden vermitteln lässt sowie Herkunft und Anbieterkompetenz klar werden lässt. Vielfach übliche technokratische Kürzel entfalten wenig Wirkkraft.

4.2 Vertrauen und Emotion

Komplexe Unternehmen brauchen (soweit möglich) ein Gesicht und wollen das Vertrauen der Anspruchsgruppen und Kunden gewinnen. Vertrauen stützt sich dabei auf Kompetenz und Sympathie. Besonders (Hoch-)Technologieanbieter haben oft ein Sympathiedefizit, das sich erst im kundennahen Dialog überwinden lässt. Dabei ist das Ergebnis eines echten Dialoges immer offen und wird durch alle Beteiligten geprägt (vgl. Abschnitt 4.7).

Häufig wird mehr Emotion in der Kommunikation für B-to-B-Marken gefordert. Es genügt aber nicht, einige fröhliche Kunden abzubilden. Auch technologische Führerschaft, Wirtschaftlichkeit, Professionalität, Kundennähe oder Qualität im harten Einsatz gilt es, **emotional zu kommunizieren**.

Emotion lässt sich in keiner Interaktion ausschließen. Auch das vorliegende Fachbuch weckt beispielsweise spezifische Gefühle der Leserin oder des Lesers. Allerdings erweist sich überzogene Emotionalisierung als kontraproduktiv. Bereits im B-to-C-Bereich verwischten Erlebnismarketing und einseitige oder abgehobene Bilderwelten die Unterschiede zwischen Anbietern, statt (wie versprochen) klare Profile zu schaffen. In diese Fehlentwicklung der falschen Emotionen im Marketing sollte nun der B-to-B-Sektor nicht einstimmen.

4.3 Inbound-Marketing

Unternehmen bearbeiten in der Regel die Märkte aktiv. Sie steigern den Druck auf Kunden durch Werbung, Direktmarketing und Besuche. Dieses Vorgehen lässt sich als Outbound-Marketing bezeichnen. Die Problematik ist dabei, dass diese Marketingaktivitäten selten bei den richtigen Kunden, zur richtigen Zeit, mit dem richtigen Inhalt und über die richtigen Kanäle treffen. Der Response des Kunden wird zum Engpass.

Immer wenn Kunden selbst die Initiative für Informationen, Rückfragen, Beschwerden, Probleme usw. ergreifen, stimmen für ihn Zeit, Sache und Kanal. Leider richten aber viele Anbieter ihren Customer Service nur administrativ aus oder delegieren ihn an externe

Dienstleister. Kunden verlieren sich in Warteschlangen, werden weiter vermittelt oder gar abgewimmelt. Inbound-Marketing fördert und nutzt an dieser Stelle die Initiativen des Kunden proaktiv und professionell. Es stützt sich auf einen ausgezeichneten Response des Unternehmens. Wer die **Kundeninitiativen selbst verstärkt**, der fördert damit die eigene und wirksame Initiative des Unternehmens (vgl. Abschnitt 4.9). Inbound-Marketing scheint besonders für B-to-B-Unternehmen mit langlebigen Produkten und komplexer Nutzung durch Kunden ergiebig.

4.4 Pull-Markenführung

Grundsätzlich betreiben B-to-B-Unternehmen eher ein Push-Marketing. In besonderen Situationen engagieren sich die Anbieter aber auch in einer Pull-Markenführung (Unger-Firnhaber 1996). Typisch ist Ingredient Branding für die Anbieter von Komponenten (z. B. *Intel*) oder Lieferanten von innovativen Modulen (z. B. *Bosch* für die Automobilindustrie).

Verschiedene Unternehmen bearbeiten große Zielgruppen und sind kombiniert als B-to-B- und B-to-C-Anbieter aktiv. Typisch dafür ist der Sanitärhersteller *Geberit* (mit dem Marken-Claim ‚know-how inside‘). Im angestammten Bereich werden von ihm viele Installateure und Gewerbebetriebe mit einem Push-Marketing bearbeitet. Mit einem Pull-Marketing wiederum unterstützt *Geberit* die Entscheidungsprozesse der Bauherren oder Endkunden. Für das Dusch-WC ‚Balena‘ schaffte das Unternehmen eine eigene Einheit mit einem intensiven B-to-C-Marketing (beispielsweise über TV-Spots). Für die großen Investitionen aber ist es nötig, die Endkunden weit intensiver zu bearbeiten. Der indirekte Weg über die Absatzmittler genügt hier nicht. Natürlich ergeben sich dabei zwischen den Aktivitäten und der Kommunikation Wechselwirkungen.

4.5 Solutions

Lösungen und Erfolgsbeiträge, Know-how sowie Services werden im Industriegeschäft immer wichtiger. Entscheidend ist dabei nicht nur, was Unternehmen anbieten, sondern besonders wie sie mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Damit wird die Industrie zum Dienstleister, und Dienstleistungskommunikation bedeutet **Erklärungswettbewerb** (Belz/Simão 2008; Simão 2006). Beispielsweise gilt es zu kommunizieren und zu belegen, inwiefern ein Kunde mit der besten Beratung eines Anbieters rechnen kann. Im Wettbewerb der Ankündigungen und Behauptungen machen nämlich schon alle Wettbewerber mit, hier bestehen viel weniger Möglichkeiten, sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.

Viele Anbieter gewichten die Kommunikation von Dienstleistungen weit weniger als jene von Maschinen. So werden aufwändige Produktdokumentationen oft von handgestrickten Dienstleistungskatalogen begleitet. Auch wechseln Anbieter ihre Leistungen, Nutzenargu-