

Schriftenreihe Angewandtes B2B-Marketing

Herausgeber: Seon-Su Kim, Jörn Redler

Nr. 2

Steffen Jungmann:

Markenführung im Systemgeschäft – Besonderheiten, Potenziale, Grenzen

Abstract:

Marken sind auch im B2B-Systemgeschäft ein bedeutsames Thema. In diesem Paper wird die Verbindung von Markenpotenzialen mit den Besonderheiten des Systemgeschäfts thematisiert. Im Ergebnis kann eine Marke vor allem als Instrument gesehen werden, um die Nachfragerunsicherheit zu managen. Damit dies wirksam wird, müssen Grundprinzipien moderner Markenführung durchdrungen und umgesetzt werden. Herausforderungen bestehen insb. hinsichtlich der Zielgruppenabstimmung, der strategischen Einbettung sowie der Kongruenz von Markenversprechen und Leistung.

ISBN 978-3-943656-01-5



Inhaltsverzeichnis

1 Relevanz und Vorgehensweise	2
2 Markenführung	2
2.1 Begriff der Markenführung	2
2.2 Funktionen und Ziele der Markenführung aus Unternehmenssicht.....	3
3 Besonderheiten der Markenführung im Systemgeschäft	4
4 Potenziale der Markenführung im Systemgeschäft.....	5
5 Grenzen der Markenführung im Systemgeschäft	7
6 Fazit und Ausblick	9
7 Literatur	10



1 Relevanz und Vorgehensweise

Marken sind auch für B2B-Unternehmen ein herausforderndes Thema. Dies lässt sich an einigen Aspekten aufzeigen. So nimmt der Druck zur Differenzierung im B2B-Bereich weiter zu (vgl. Alexander et al., 2009, S. 1). Vor dem Hintergrund identischer Leistungseigenschaften ist eine Differenzierung immer schwerer zu erreichen (vgl. ebd., S. 2). Veränderte Rahmenbedingungen wie eine erhöhte Anzahl von Produkten und Lieferanten führen andererseits zu einer Informationsüberlastung des Kunden (vgl. Kotler/Pförsch, 2007, S. 358), weshalb vereinfachende Hinweisreize wie Marken an Bedeutung gewinnen. Auch organisationale Kaufentscheidungen sind davon betroffen und werden in hohem Maße von Markenvertrauen, Reputation und Image beeinflusst (vgl. Wedenig, 2012, S. 94).

Plakativ erscheint die positive Korrelation zwischen Markenwert und Umsatz (vgl. Kotler/Pförsch, 2007, S. 359). Das Unternehmen Apple konnte eine Steigerung des Markenwerts um rund 558% auf 76,6 Milliarden US-Dollar (Interbrand, 2013, o.S.) bei gleichzeitiger Umsatzsteigerung um 482% auf 156,5 Millionen US-Dollar von 2008 bis 2012 verzeichnen (o.V., 2013a, o.S.). Im B2B-Bereich und dem Systemgeschäft lassen sich starke Marken wie Cisco Systems, SAP oder Siemens mit vergleichbaren Tendenzen finden (vgl. Kotler/Pförsch, 2007, S. 357).

Eine Studie der Fachzeitschrift *absatzwirtschaft* unterstreicht die Bedeutung der Marke im B2B-Sektor. 96% von über 300 Entscheidern aus Marketing, Vertrieb und Unternehmensführung gaben an, dass die Marke im B2B-Segment Relevanz hat (vgl. o.V., 2013b, o.S.). Die Zahl der Unternehmen, die aktiv an ihrer Markenpositionierung arbeiten, hat sich innerhalb der letzten drei Jahre bereits verdoppelt (vgl. ebd.).

Diese Arbeit erörtert die Besonderheiten, Potenziale und Grenzen der Markenführung im B2B-Systemgeschäft.

2 Markenführung

2.1 Begriff der Markenführung

Für die folgenden Ausführungen wird der **verhaltenswissenschaftliche Ansatz** zu Grunde gelegt, welcher momentan als der bedeutendste Erklärungsansatz zur Marke gesehen wird (vgl. Bruhn, 2004, S. 3). Zentrale Punkte sind die Wechselwirkungen von Wahrnehmung, Erleben und Verhalten (vgl. ebd.).

Keller beschreibt den Markenwert „als das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen von Konsumenten auf die Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke auf Grund spezifischer, im Gedächtnis gespeicherter Markenvorstellungen“ (Keller, 1993, S. 1). Dies unterstützt Esch durch seine Definition von **Marken** als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch, 2004, S. 23).

Daraus kann abgeleitet werden, dass Kunden Produkte letztlich aufgrund ihrer klaren Markenvorstellung kaufen (vgl. Esch/ Wicke/ Rempel, 2005, S. 10), die sie aufgrund von Erfahrungen und Erwartungen aufbauen (vgl. Kotler/ Pförsch, 2007, S. 358) – und nicht ausschließlich funktional-rationale Kalküle die Entscheidung beeinflussen (vgl. Esch/ Wicke/ Rempel, 2005, S. 11).

Eine an dieser Denkrichtung anknüpfende Definition der **B2B-Markenführung** liefert Baumgarth. Unter B2B-Markenführung sind demnach „alle Handlungen (Planung, Organisation und Kontrolle) [zu] verstehen, die in den Köpfen der professionellen Nachfrager für ein Leistungsangebot einen hohen Bekanntheitsgrad, ein differenzierendes Image und eine Präferenz erzeugen“ (vgl. Baumgarth, 2010, S. 42).

Zentrale, auch hier geltende Managementbereiche einer professionellen Markenführung liegen in der Marktabgrenzung und Zielgruppendefinition, der Ableitung einer geeigneten Positionierung, der Wahl von Markenstrategien, dem Branding, der konsistenten Vermittlung der Markenpositionierung sowie der Markenkontrolle (vgl. dazu z.B. Esch, 2004).



2.2 Funktionen und Ziele der Markenführung aus Unternehmenssicht

Die Markenführung hilft übergeordnete, ökonomische Ziele (z.B. Absatzsteigerung oder Steigerung des Unternehmenswerts) und Globalziele (Existenzsicherung des Unternehmens; vgl. Hahn/ Hungenberg, 2001, S. 13) zu erreichen. Esch und Kollegen unterscheiden daher zwischen **ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Zielarten** und stellen die verhaltenswissenschaftlichen Ziele in den Fokus der Markenführung (vgl. Esch/ Wicke/ Rempel, 2005, S. 42). Die Ziele der Markenführung können daher auch aus den Funktionen der Marke abgeleitet werden (vgl. ebd). Die folgende Darstellung bietet eine Übersicht wichtiger Markenfunktionen aus Unternehmenssicht sowie je zugehörige Autoren (vgl. Abb. 1):

1)	Schaffung einer hohen (Marken-) Bekanntheit	(vgl. Esch/ Wicke/ Rempel, 2005, S. 43) (vgl. Rossiter/ Percy, 2005, S. 633) (vgl. Baumgarth, 2010, S. 41)
2)	Höhere Kundenbindung und -Loyalität	(vgl. Aaker/ Batra/ Myers, 1992, S. 33) (vgl. Sweeney, 2002, S. 32)
3)	Einzigartige Positionierung und differenzierendes Markenimage	(vgl. Rossiter/ Percy, 2005, S. 633) (vgl. Esch/ Wicke/ Rempel, 2005, S. 43) (vgl. Baumgarth, 2010, S. 41) (vgl. Esch, 2004, S. 25) (vgl. Mudambi/ Chitturi, 2010, S. 190) (vgl. Alexander et al., 2009, S. 2) (vgl. Anderson/ Narus, 2004, S. 136)
4)	Schutz vor Einflüssen der Wettbewerber	(vgl. Shocker/ Srivastava/ Ruekert, 1994, S. 155)
5)	Vertrauen und Orientierung in der Vielfalt der Angebote	(vgl. Esch/ Wicke/ Rempel, 2005, S. 12) (vgl. Klähn, 2012, S. 48) (vgl. Kaiser, 2012, S. 18) (vgl. Backhaus/ Mühlfeld, 2005, S. 45)
6)	Bessere Bewältigung von Krisen und öffentlicher Kritik (z.B. Kritik der Gewerkschaften) durch starke Reputation	(vgl. Keller, 2010, S. 741)
7)	Halo-Effekt: Image der Marke wirkt sich positiv auf Beurteilung einzelner Markeneigenschaften aus	(vgl. Kroeber-Riel/ Weinberg, 2003, S. 155)
8)	Risikoreduktion und Steigerung der Informationseffizienz	(vgl. Keller, 2010, S. 735) (vgl. Keller, 2003, S. 19) (vgl. Pförsch/ Schmid, 2005, S. 67) (vgl. Klähn, 2012, S. 48)

Abb. 1: Markenfunktionen aus Unternehmenssicht.

Für den B2B-Bereich erscheint besonders die **Risikoreduktion** relevant (vgl. Keller, 2010, S. 735). Die Verminderung funktionaler, sozialer und psychologischer Risiken beim Kauf sorgt für Sicherheit beim Kunden (vgl. Keller, 2003, S. 19). Eine Marke rechtfertigt die Kaufentscheidung bzw. sichert diese ab (vgl. Pförsch/ Schmid, 2005, S. 65). Dies ist auch bei Mehrpersonenentscheidungen im Buying Center ein wichtiges Kriterium (vgl. Baumgarth, 2010, S. 48).



Eine Marke kann zudem die Informationseffizienz steigern, da sie kondensierte Informationen über das Produkt und dessen Eigenschaften liefert (vgl. Pförsch/ Schmid, 2005, S. 65). Für Systeme und investitionsträchtige, komplexe Leistungen spielen die **Steigerung der Informationseffizienz** und die Risikoreduktion eine besonders bedeutsame Rolle (vgl. ebd., S. 67). Zu erwähnen ist, dass B2B-Marken natürlich nicht nur Kunden erreichen, sondern sich an alle Stakeholder richten (vgl. Kotler/ Pförsch, 2007, S. 358).

3 Besonderheiten der Markenführung im Systemgeschäft

Neben dem Zuliefer-, dem Anlagen- und dem Produktgeschäft (vgl. Abb. 2) ist das Systemgeschäft ein Geschäftstyp, den Backhaus für den B2B-Bereich bzw. das Industriegütermarketing definiert (vgl. Backhaus/ Voeth, 2010, S. 206). Grundidee: Das Leistungsangebot eines Anbieters im Systemgeschäft richtet sich auf einen anonymen Markt bzw. Marktsegmente (vgl. ebd., S. 419). Eine erstmalig nachgefragte Leistung erzeugt dabei eine zeitlich versetzte Nachfrage von weiteren Leistungen (vgl. ebd.). Dies wird als zeitlicher Kaufverbund bezeichnet (vgl. ebd.).

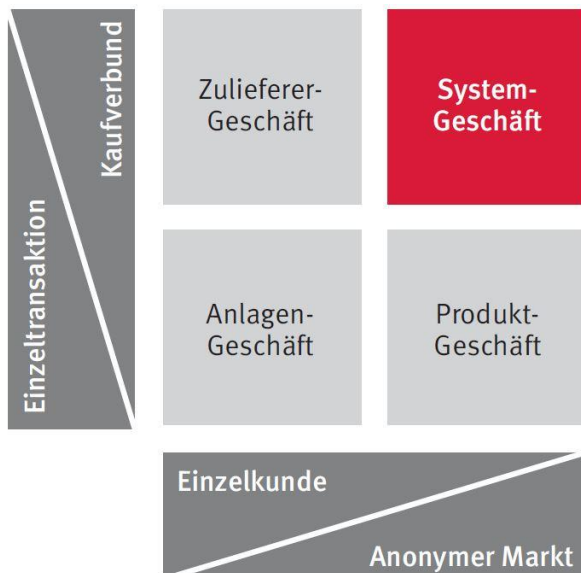


Abb. 2: Geschäftstypen im Industriegütermarketing (vgl. Backhaus/ Voeth, 2010, S. 206).

Die Stärke eines system- oder anbieterbezogenen Abhängigkeitsverhältnis wird als Systembindung dargestellt (vgl. ebd., S. 426). Aus dieser Systembindung ergibt sich das grundlegende Vermarktungsproblem im Systemgeschäft: die Nachfragerunsicherheit (vgl. ebd., S. 431). Backhaus unterscheidet zwischen der **verhaltensbezogenen und der nutzungsbezogenen Unsicherheit** (vgl. ebd.). Die verhaltensbezogene Unsicherheit entsteht zum einen aus der einseitigen Abhängigkeit des Nachfragers vom Anbieter (Lock-In-Effekt) (vgl. ebd., S. 421) und zum anderen aus der Unsicherheit über eine mögliche Ausnutzung der Machtstellung zum Nachteil des Nachfragers (z.B. durch Preisgestaltung, Qualitäts- oder Servicebereitschaft; vgl. ebd., S. 432). Die Stärke dieser Unsicherheit resultiert aus dem Grad der Systembindung (vgl. ebd.). Je höher die Systembindung, desto größer ist die verhaltensbezogene Unsicherheit des Nachfragers (vgl. ebd.; vgl. auch Abb. 3).

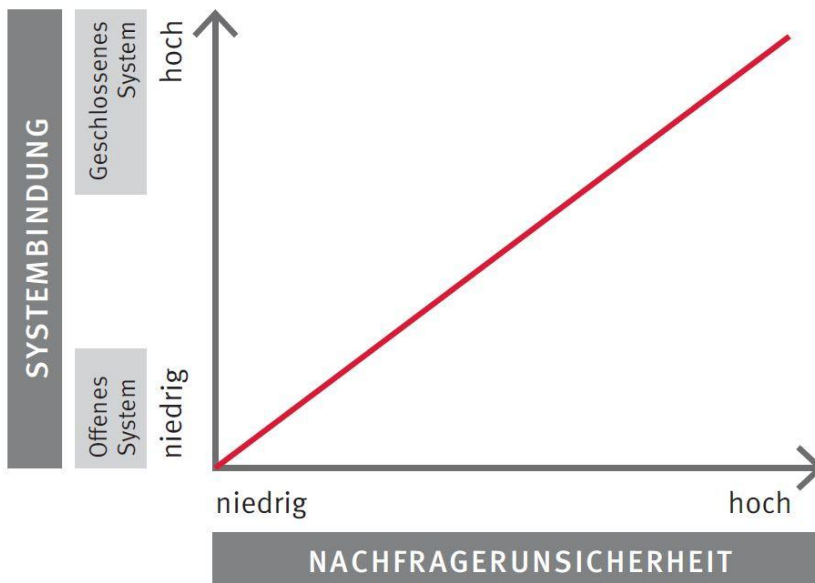


Abb. 3: Systembindung und Nachfragerunsicherheit. Quelle: eigene Darstellung.

Die nutzungsbezogene Unsicherheit ergibt sich aus der Beurteilung des ganzen Systems, welche beim Erstkauf noch nicht möglich ist sowie aus der Unsicherheit über Umfang, Ausmaß und Zeitpunkt der Folgekäufe (vgl. ebd., S. 433).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zentrale Aufgabe im Bereich der Vermarktung im Systemgeschäft das Management der Nachfragerunsicherheit ist, welche in Beziehung mit dem Grad der Systembindung steht (vgl. ebd., S. 438). Eine Aufgabe der Markenführung sollte folglich das Management der Nachfragerunsicherheit sein. Im nachfolgenden Kapitel wird dargestellt, inwieweit die Markenführung dies leisten kann bzw. welche Potenziale sich aus der Markenführung im Systemgeschäft ableiten lassen.

4 Potenziale der Markenführung im Systemgeschäft

Aus Nachfragersicht bestehen Tendenzen, Lock-In-Effekte und Abhängigkeiten von komplexen Systemen zu umgehen (vgl. Bergheim, 2004, S. 2145). Kann eine Marke klare, positive innere Vorstellungsbilder aufbauen und damit erreichen, dass hohes **Vertrauen in die Marke** besteht, liegt ein elementarer Hebel vor, um diese Tendenzen abzumildern.

Auf Grundlage der dargestellten Funktionen der Markenführung (vgl. Abb. 1) und der Besonderheiten des Systemgeschäfts lässt sich nun eine Relevanzeinschätzung vornehmen. Dies wird in Abb. 4 dargestellt, indem die Markenfunktionen auf ihre Relevanz im Systemgeschäft geprüft werden. Es werden dabei nur Funktionen berücksichtigt, die eine Besonderheit für das Systemgeschäft darstellen.

Durch Garantien, Test-Installationen, Referenzen und dem Aufbau von Service Netzwerken lassen sich üblicherweise Informationsungleichgewichte abbauen und Lock-In-Effekte reduzieren (vgl. Backhaus/ Mühlfeld, 2005, S. 46).

Funktion	Relevanz
Schaffung einer hohen (Marken-) Bekanntheit	Relevant beim Erst- und Folgekauf
Höhere Kundenbindung und -loyalität	Relevant beim Folgekauf bei geringer Systembindung
Einzigartige Positionierung und differenzierendes Markenimage	Relevant beim Erst- und Folgekauf bei geringer Systembindung
Schutz vor Einflüssen der Wettbewerber	Relevant beim Folgekauf bei geringer Systembindung
Halo-Effekt: Image der Marke wirkt sich positiv auf Beurteilung einzelner Markeneigenschaften aus	Relevant beim Erst- und Folgekauf

Abb. 4: Relevanz der Markenfunktionen im Systemgeschäft (Quelle: eigene Darstellung).

Wie in oben erläutert, resultiert hohe Nachfragerunsicherheit beim Erstkauf insb. aus dem Ausblick auf eine hohe Systembindung (vgl. Backhaus/ Voeth, 2010, S. 432). Eine professionelle Markenführung kann letztendlich also Potenziale schaffen, um diese **Unsicherheit einzudämmen** (vgl. Backhaus/ Mühlfeld, 2005, S. 46). Daraus lässt sich ein Zusammenhang zwischen Systembindung und Bedeutung der Markenführung erschließen (vgl. Abb. 5).



Abb. 5: Systembindung, Nachfragerunsicherheit und Markenführung beim Erstkauf. Quelle: eigene Darstellung.

Im Systemgeschäft entsteht ein Kaufverbund, der wie oben beschrieben aus einem Erstkauf und Folgekäufen besteht (vgl. Backhaus/ Voeth, 2010, S. 419). Durch die Systembindung besteht bei Folgekäufen eine Kundenbindung, die das Verhalten der Kunden beim Folgekauf vom Erstkauf abweichen lässt (vgl. Backhaus/ Voeth, 2010, S. 439).

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Systembindung, Kundenbindung bzw. Kundenabwanderung und Markenführung, der sich wie folgt darstellen lässt (vgl. Abb. 6): Bei geschlossenen Systemen ist das Beeinflussungsinstrument Marken hinsichtlich der Folgekäufe zunächst von inferiorer Bedeutung, da eine faktische



Bindung vorliegt. Ein anderes Ergebnis resultiert bei geringer Systembindung: Markeneinflüsse auf das Kaufverhalten werden nun von grundsätzlicher Relevanz und können für die eigenen Beeinflussungsziele genutzt werden. Dies kann jedoch aufgrund der Markenmechanik, die den Aufbau von inneren Vorstellungsbildern verlangt, nur langfristig erfolgen. Die Notwendigkeit der Markenführung ist ergo abhängig von der Systembindung und der Kaufart (Erst- oder Folgekauf).



Abb. 6: Systembindung, Kundenbindung und Markenführung beim Folgekauf. Quelle: eigene Darstellung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich durch eine gelungene Markenführung **Risiken für das Unternehmen** wie Kundenabwanderung und -ausstieg (z.B. Entscheidung der Kunden für Leistungen ohne Systemcharakter), Kaufverzögerung oder Kaufzurückhaltung (keine oder eingeschränkte Folgekäufe) **vermindern** lassen (vgl. ebd., S. 443). Nach dem Erstkauf können sich über eine Systembindung zusätzliche Vorteile wie eine Beschränkung des Wettbewerbs (vgl. ebd. S. 439), die flexible Preisgestaltung der Einstiegsinvestition durch Ausgleich über Folgeangebote mit dynamischer Preisanpassung (vgl. ebd., S. 440) sowie die Möglichkeit zur laufenden Integration von Kundenwünschen / -bedürfnissen ergeben (vgl. ebd., S. 441).

5 Grenzen der Markenführung im Systemgeschäft

Aus den in Kapitel 4 abgeleiteten Folgerungen zum Erst- und Folgekauf ergibt sich letztlich die Frage, wie die Markenführung auszurichten ist. Je nach Schwerpunktsetzung Erst- oder Folgekauf ist eine unterschiedliche Ausrichtungen und Intensität in der Markenführung notwendig.

Diverse Autoren und Studien verweisen allerdings auf Grenzen der Markenführung. Es wird herausgestellt, was die Markenführung explizit nicht leisten kann, und welche Anforderungen für eine erfolgreiche Marke erfüllt sein müssen. Dabei beziehen sich die Ausführungen i.d.R. auf Markenführung im B2B-Bereich generell. Allerdings sind die Anforderungen in diesem Bereich für alle Geschäftstypen ähnlich (vgl. Backhaus/ Mühlfeld, 2005, S. 39). Wesentliche Felder werden nachfolgend zusammengetragen.

Notwendige Substanz der Marken

Während Studien auf der einen Seite bestätigen, dass Markenwerte wichtiger als physische Eigenschaften sind (vgl. Blombäck/ Axelsson, 2007; Mudambi/ Doyle/ Wong, 1997; Shaw/ Giglicrano/ Kallis, 1989; Bendixen/ Bukasa/ Abratt,



2004; Wedenig, 2012), vertreten weitere Autoren die Sichtweise, dass erst nach Erfüllung physischer und materieller Anforderungen die Marke greifen kann (vgl. Muylle/ Dawar/ Rangarajan, 2012, S. 59). Qualität, Flexibilität und Zuverlässigkeit sind zwingend notwendig, aber kein Wettbewerbsvorteil (vgl. Welke, 2011, S. 109). Dies bestätigt eine Studie aus dem Holzhandel von Alexander: Der Preis und die Lieferfähigkeit der Lieferanten sind das ausschlaggebende Kriterium; bei identischem Grad der Erfüllung dieser Kriterien ist die Markenstärke ausschlaggebend für den Kauf (vgl. Alexander et al., 2009, S. 2). Markenführung kann Defizite in anderen Bereichen damit nicht zwingend ausgleichen (vgl. ebd., S.3).

Die Frage nach der Relevanz materieller oder immaterieller Werte ist abhängig von der Zielgruppe, so dass Markenführung außerdem nur in Verbindung mit einer konsequenten Segmentierung des B2B-Feldes funktionieren kann (vgl. Mudambi, 2002, S. 532; Wedenig, 2012, S. 94).

Langfristigkeit

Markenführung ist ein strategischer Prozess, der nicht für kurzfristigen Erfolg ausgelegt ist (vgl. Kotler/ Pförtsch, 2007, S. 360). Die Einführung einer Marke braucht Zeit und kurzfristige Ergebnisse sollten nicht erwartet werden (vgl. Muylle/ Dawar/ Rangarajan, 2012, S. 71). Ohne passende Strategie und Ressourcen ist Markenführung nicht möglich (vgl. Morrison, 2001, S. 33) – sie steht in enger Verzahnung mit Strategie und Kommunikation (vgl. Lynch/ Chernatony, 2007, S. 131).

Die Markenführung kann andererseits eine Unternehmensstrategie nicht ersetzen (vgl. Kotler/ Pförtsch, 2007, S. 358). Sie muss auch vom oberen Management initiiert und getragen werden (vgl. Aaker/ Joachimsthaler, 2000, o.S.; Kotler/ Pförtsch, 2007, S. 357). Markenführung ist eben mehr als die Definition von Logos, Claims und Markennamen (vgl. Kaiser, 2012, S. 16) und sie benötigt regelmäßige Erhaltungsinvestitionen und „Wartung“ (vgl. Morrison, 2001, S. 34).

Rückkoppelungseffekte

Begrenzend wirken auch die Möglichkeiten von negativen Transfers. Bei Produkt-Flops und Fehlleistungen wird die Markenwahrnehmung als Ganzes negativ beeinflusst (vgl. Alexander et al., 2009, S. 2). Dies kann besonders im Systemgeschäft durchschlagen: Ist ein Systemelement negativ behaftet, wirkt sich dies auf das komplette System und auch die Marke aus. Eine Marke kann andererseits beim Kunden keine Illusion aufbauen und aus einem Produkt ein besseres machen als es ist (vgl. Kotler/ Pförtsch, 2007, S. 358).

Kongruenz innen und außen

Diverse Autoren weisen auf die Relevanz interner Markenführung hin (vgl. Welke, 2011, S. 110; Peymani, 2012, S. 20). Sie betonen, dass die interne und externe Markenwahrnehmung übereinstimmen soll (vgl. Morrison, 2001, S. 34). Vom Tenor her müssen Mitarbeiter damit als Leistungsfaktor und Kommunikator der Marke angesehen werden (vgl. Kaiser, 2012, S. 18), insb. Vertriebs- und Verkaufsmitarbeiter müssen die B2B-Marke positionierungskonform transportieren (vgl. Lynch/ Chernatony, 2007, S. 131).

Folgende Punkte fassen die beschränkenden Faktoren zusammen:

- Interne Markenführung ist notwendig.
- Eine Marke kann schwache Produktleistungen langfristig nicht überdecken.
- Die Einbettung der Markenführung in die Unternehmensstrategie ist notwendig.
- Es besteht die Möglichkeit auch negativer Transfers auf einzelne Systemelemente.
- Kurzfristige Auswirkungen sind nicht zu erwarten.
- Die Relevanz materieller und immaterieller Eigenschaften ist zielgruppenspezifisch sorgsam zu ermitteln.



6 Fazit und Ausblick

Die zentrale Besonderheit des Systemgeschäfts ist das Management der Nachfragerunsicherheit in Verbindung mit dem Grad der Systembindung. Hieraus lassen sich die Relevanz und Potenziale der Markenführung ableiten. Die Markenführung kann die Unsicherheit reduzieren und den Nachteilen der Systembindung entgegenwirken. Zudem lassen sich diverse Risiken, wie die Gefahr der Kundenabwanderung, reduzieren. Der Zusammenhang zwischen Systembindung, Markenführung und Nachfragerunsicherheit beim Erstkauf sowie Systembindung, Markenführung und Kundenbindung beim Folgekauf lässt sich theoretisch ableiten, muss empirisch aber noch nachgewiesen werden.

Demgegenüber stehen Risiken und Grenzen. Kann eine Einbettung der Markenführung in die Unternehmensstrategie nicht erreicht werden, bleibt ein Erfolg fraglich. Ähnliches gilt für Ressourcenaustattung und Know-How. Erfolgreiche Markenführung benötigt letztlich Investitionen und entsprechend qualifizierte Manager. Erst dann können zeitlich versetzt positive Effekte spürbar werden.

Die Verbindung zwischen materiellen Produkteigenschaften und der Markenpositionierung muss im Einzelfall geprüft werden. Sicher ist jedoch, dass Mängel im Bereich der materiellen und funktionalen Eigenschaften auch durch Marken nicht verborgen werden können.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Markenführung ein interessanter Hebel im Systemgeschäft sein kann, mit dem über die Erreichung verhaltenswissenschaftlicher Ziele auch der Geschäftserfolg gesteigert werden kann.

Neben den knapp ausgeführten Aspekten gibt es weitere Punkte, die im Themenkomplex Markenführung im Systemgeschäft zu erörtern wären, bspw. die Wahl der Markenstrategie (vgl. Keller, 2010, S. 739), die Gestaltung der Markenarchitektur (vgl. Morrison, 2001, S. 32), Erfolgsmessung oder die Auswirkungen von Aktivitäten des Web 2.0 (welches auch in B2B-Märkten immer relevanter wird; vgl. Klähn, 2012, S. 50).



7 Literatur

- Aaker, D.A./ Batra, R./ Myers, J.G. (1992), *Advertising Management*, 4. Aufl., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Aaker, D.A./ Joachimsthaler, E. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York, NY.
- Alexander, N.S. et. al (2009), Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market, in: *South African Journal of Business Management*, 40. Jg., Nr. 1, S. 1-20.
- Anderson, J.C./ Narus, J.A. (2004), *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Backhaus, K./ Mühlfeld, K. (2005), Strategy dynamics in industrial marketing: a business types perspective, in: *Management Decision*, 43. Jg., Nr. 1, S. 38-55.
- Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), *Industriegütermarketing*, 9. Aufl., Verlag Vahlen, München.
- Baumgarth, C. (2010), Status quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung, in: Baumgarth, C. (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Aufl. 2012, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 37-62.
- Belz, C. (2010), Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen, in: Baumgarth, C. (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Aufl. 2012, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 63-77.
- Bendixen, M./ Bukasa, K.A./ Abratt, R. (2004), Brand equity in business-to-business market, in: *Industrial Marketing Management*, 33. Jg., Nr. 5, S. 371-380.
- Bergheim, U. (2004), Markenführung im Mobilfunkmarkt, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 2133-2160.
- Blombäck, A./ Axelsson, B. (2007), The Role of Corporate Brand Image in the Selection of New Subcontractors, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22. Jg., Nr. 6, S. 418-430.
- Bruhn, M. (2004), *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente - Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Esch, F.-R. (2004), *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. Aufl., Verlag Vahlen, München.
- Esch, F.-R./ Wicke, A./ Rempel, J.E. (2005), Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-55.
- Hahn, D./ Hungenberg, H. (2001), *PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung: wertorientierte Controllingkonzepte*, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Interbrand (2013), *Best Global Brands 2013 - The Top 100 List View*, online im Internet, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx> von 2013, Abfrage vom 18.10.2013.
- Kaiser, D. (2012), Die Kraft der Marke in mittelständischen Unternehmen, in: *MaschinenMarkt*, Nr. 29/30, S. 16-18.
- Keller, K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr.1, S. 1-22.
- Keller, K.L. (2003), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 2. Aufl., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Keller, K. L. (2010), Aufbau starker B-to-B-Marken, in: Baumgarth, C. (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Aufl. 2012, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 733-748.
- Klähn, A. (2012), Vertrauen durch die Marke, in: *Acquisa*, Nr. 02/2012, S. 48-50.
- Kotler, P./ Pförtsch, W. (2007), Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 Jg., Nr. 6, S. 357-362.
- Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003), *Konsumentenverhalten*, 8.Aufl., Verlag Vahlen, München.



- Lynch, J./ Chernatony, L. de (2007), *Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson*, in: *Journal of Marketing Management*, 23. Jg., Nr. 2, S. 123-135.
- Morrison, D.P. (2001), *B2B Branding: Avoiding the Pitfalls*, in: *Marketing Management*, 10. Jg., Nr. 3, S. 30-34.
- Mudambi, S. (2002), *Branding importance in business-to-business markets Three buyer Clusters*, in: *Industrial Marketing Management*, 31 Jg., Nr. 6, S. 525-533.
- Mudambi, S.M./ Chitturi, P. (2010), *Optionen der B-to-B-Markenpositionierung*, in: Baumgarth, C. (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Aufl. 2012, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 181-197.
- Mudambi, S.M./ Doyle, P./ Wong, V. (1997), *An Exploration of Branding in Industrial Markets*, in: *Industrial Marketing Management*, 26. Jg., Nr. 5, S. 433-446.
- Muyllé, S./ Dawar, N./ Rangarajan, D. (2012), *B2B Brand Architecture*, in: *California Management Review*, 54. Jg., Nr. 2, S. 58-71
- o.V. (2013a), *APPLE Bilanz GuV | Kennzahlen | Umsatz | Gewinn*, online im Internet, http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Apple von 2012, Abfrage vom 29.10.2013.
- o.V. (2013b), *Marke wird im B2B verstanden, aber nicht geführt*, online im Internet, <http://www.absatzwirtschaft.de/content/marketingstrategie/news/marke-wird-im-b2b-verstanden-aber-nicht-gefuehrt;79546> vom 27.03.2013, Abfrage vom 18.10.2013.
- Peymani, B. (2012), *Marke in Gefahr*, in: *acquisa*, Nr. 11/2012, S. 16-21.
- Pförsch W./ Schmid, M. (2005), *B2B-Markenmanagement*, Verlag Vahlen München.
- Rossiter, J.R./ Percy, L. (2005), *Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 631-646.
- Shaw, J./ Giglicrano, J./ Kallis, J. (1989), *Marketing Complex Technical Products*, in: *Industrial Marketing Management*, 18. Jg. Nr. 1, S. 45-53.
- Shocker, A.D./ Srivastava, R.K./ Ruckert, R.W. (1994), *Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to Special Issue*, in: *Journal of Marketing Research*, 31. Jg., Nr. 2, S. 149-158.
- Sweeney, B. (2002), *B2B brand management*, in: *Brand Strategy*, Nr. 163, S. 32.
- Wedenig, M. (2012): *B-to-B-Kommunikation*, in: *a3-boom*, Nr.09/12, S. 94.
- Welke, J. (2011): *Wie Industrieunternehmen von Markenführung profitieren*, in: *MaschinenMarkt*, Nr. 29/30, S. 109-111.



Der Autor

Steffen Jungmann ist Studierender im berufsintegrierenden Studiengang Master in Business Management – Marketing (M.A.). Er ist derzeit bei der EGGER Holzwerke Brilon GmbH & Co. KG beschäftigt und hat zuvor seinen Bachelor of Arts im Dualen Studiengang BWL-Industrie der DHBW Mosbach erworben.

Die Herausgeber

Dr. Seon-Su-Kim ist Professor für BWL an der DHBW Mosbach und Leiter des Campus Bad Mergentheim. Diverse Veröffentlichungen zum Hochschulmarketing sowie zum Internen Marketing.

Dr. Jörn Redler ist Professor für BWL-Handel und Marketing an der DHBW Mosbach und Studiengangsleiter BWL-Handel. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Markenmanagement, Kommunikation und POS.