

Katrin Glitsch

**Die Anwendung und Bedeutung der
Markenpolitik im
Business-to-Business-Bereich**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplom.de
ISBN: 9783832446086

Katrin Glitsch

Die Anwendung und Bedeutung der Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich

Katrin Glitsch

Die Anwendung und Bedeutung der Markenpolitik im Business- to-Business-Bereich

Diplomarbeit
an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I - Fachbereich 3
Februar 2001 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____
Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____
agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4608

Glitsch, Katrin: Die Anwendung und Bedeutung der Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich / Katrin Glitsch - Hamburg: Diplomatica GmbH, 2001

Zugl.: Berlin, Fachhochschule für Wirtschaft und Technik, Diplom, 2001

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

	Seite
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einführung zur Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich	1
1.1. Die Bedeutung der Markenpolitik	1
1.2. Problemstellung und Ziel der Arbeit	3
1.3. Konzeption der Arbeit	4
2. Theoretische Grundlagen zum Business-to-Business-Bereich	6
2.1. Charakteristika des Business-to-Business-Bereiches	6
2.1.1. Das Buying-Center	7
2.1.2. Die Geschäftstypen als Basis für das B-to-B-Marketing	9
2.1.2.1. Das Produktgeschäft	9
2.1.2.2. Das Anlagengeschäft	10
2.1.2.3. Das Systemgeschäft	11
2.1.2.4. Das Zuliefergeschäft	12
2.2. Integriertes Marketing im Business-to-Business-Bereich	13
2.2.1. Die Preispolitik	16
2.2.2. Die Produkt- und Servicepolitik	17
2.2.3. Die Distributionspolitik	18
2.2.4. Die Kommunikationspolitik	19
2.2.5. Die Markenpolitik - Ein Instrument der Kommunikationspolitik	20
2.2.5.1. Die Marke – Das Kapital eines Unternehmens	22
2.2.5.2. Die Wesensmerkmale der Marke	23
2.2.5.3. Der Mehrwert der Marke	24
3. Grundlegende Entscheidungen in der Markenpolitik	26
3.1. Systematisierung markenstrategischer Optionen	26
3.2. Die Markenneubildung	30
3.2.1. Die Produktnutzung und Kauffrequenz	31
3.2.2. Die intersubjektive Kommunikation der Nachfrager	32
3.2.3. Die Komplexität und Struktur der Leistung	33
3.3. Der Markentransfer	33
3.3.1. Das Wesen Markentransfer	34
3.3.2. Die Erfolgchancen eines Markentransfers	35
3.4. Der Markenkauf	36
4. Markenführung als Kernaufgabe der Markenpolitik in allen Bereichen	38
4.1. Vom klassischen Markenmanagement zur modernen Markenführung	39
4.2. Die Ziele der modernen Markenführung	40

4.3. Der marktorientierte Markenwert als Instrument der modernen Markenführung	41
4.3.1. Der Begriff des Markenwertes	42
4.3.2. Der Nutzen der Markenwertermittlung für die Markenführung	43
4.3.3. Kriterien zur Markenwertermittlung anhand von Modellen	44
4.3.3.1. Die Markenbilanz von A.C. Nielsen	45
4.3.3.2. Das Eisbergmodell von Icon	49
4.4. Die Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung	51
4.4.1. Positionierungsziele im B-to-B-Bereich	53
4.4.2. Konzeption und Realisation einer Positionierung	55
4.5. Management des Markenimages	57
4.5.1. Der Aufbau einer Markenidentität	57
4.5.2. Die Entstehung einer Markenpersönlichkeit	59
4.6. Markenbilder – Die Gesichter von Marken	62
4.6.1. Die Bedeutung der Markenbilder für das Marketing	62
4.6.2. Der Aufbau innerer Markenbilder	63
4.7. Die Erlebniswelten von Marken	64
4.7.1. Strategien der Erlebnisvermittlung	65
4.7.2. Die Kommunikation von Erlebniswelten	66
4.7.3. Marketing-Ästhetik für Marken – Das neue Marketing-Paradigma	67
5. Die Ausprägungen von Markenstrategien im Business-to-Business-Bereich.....	69
5.1. Die Markenstrategien im Business-to-Business-Bereich	70
5.1.1. Die Einzelmarkenstrategie	70
5.1.2. Die Familienmarkenstrategie	71
5.1.3. Mehrmarkenstrategien im Kontext veränderter Umfeldbedingungen	72
5.1.3.1. Vor- und Nachteile einer Mehrmarkenstrategie	73
5.1.3.2. Einzelmarken- vs. Mehrmarkenstrategie	73
5.1.4. Die Dachmarkenstrategie	74
5.1.4.1. Generelle Erkenntnisse zur Führung von Dachmarken	74
5.1.4.2. Das Management von Dachmarken	77
5.1.5. Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten	78
5.2. Die Ausprägungen der Markenstrategien im Produktgeschäft	79
5.2.1. Marketing im Produktgeschäft	79
5.2.2. Anwendbare Markenstrategien im Produktgeschäft	81
5.2.3. Die Einzelmarkenstrategie des Konzerns 3M	84
5.3. Die Ausprägungen der Markenstrategien im Anlagengeschäft	85
5.3.1. Marketing im Anlagengeschäft	85
5.3.2. Anwendbare Markenstrategien im Anlagengeschäft	86
5.3.3. Die Dachmarkenstrategie der Siemens AG	88
5.4. Die Ausprägungen der Markenstrategien im Systemgeschäft	94
5.4.1. Marketing im Systemgeschäft	94
5.4.2. Anwendbare Markenstrategien im Systemgeschäft	95
5.4.3. Die Dachmarkenstrategie der Compaq Computer Corporation	97

5.5. Die Ausprägungen der Markenstrategien im Zuliefergeschäft	98
5.5.1. Marketing im Zuliefergeschäft	98
5.5.2. Anwendbare Markenstrategien im Zuliefergeschäft	100
5.5.3. Die Markenstrategien verschiedener Zulieferer	102
6. Die zukünftige Bedeutung der Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich	106
6.1. Der Trend – Die globale Marke	106
6.2. Der Aufbau von Marken im Zeitalter der Neuen Medien	110
6.2.1. Das Internet im B-to-B-Marketing	110
6.2.2. Grundsätze für den Markenaufbau im Internet	112
6.3. Die zukünftige Markenpolitik der Siemens AG als Web-Unternehmen	115
6.3.1. Die Ziele der neuen Markenpolitik	116
6.3.2. Die Strategie der Markenführung im Neuen Medium	117
7. Schlussbetrachtung und Ausblick	120
Anhang	123
Literaturverzeichnis	134
Eidesstattliche Erklärung	138

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2.2.1.:	Das strategische Zielsystem	13
Abbildung 2.2.5.1.:	Die Struktur markenpolitischer Entscheidungen	21
Abbildung 3.1.1.:	Die drei Dimensionen markenstrategischer Optionen	27
Abbildung 3.1.2.:	Die Grundtypen von Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb ..	28
Abbildung 3.2.1.:	Die Parameter der Markenbildung	31
Abbildung 4.1.1.:	Der Vergleich des klassischen Markenmanagements und der modernen Markenführung	40
Abbildung 4.3.3.1.1.:	Die Kriterien der Markenbilanz	46
Abbildung 4.3.3.2.1.:	Die Darstellung der Markenstärke im Eisbergmodell	49
Abbildung 4.4.1.1.:	Die Ziele der Positionierung	53
Abbildung 5.3.3.1.:	Die Markenbewertung der Marke Siemens	90
Abbildung 6.2.1.1.:	Die regionale Entwicklung der B-to-B-Marktplätze	112
Abbildung 6.3.2.1.:	Die Internetpräsentation der Siemens AG	118

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 2.2.1.:	Die Marketing-Mix-Instrumentarien	15
Tab. 4.3.3.1.1.:	Errechnete Gewichtungen des Nielsen-Modells	48
Tab. 4.5.2.1.:	Die Dimensionen der Persönlichkeit eines Individuums und einer Marke ..	60
Tab. 5.1.1.1.:	Die Bewertung der Einzelmarkenstrategie	70
Tab. 5.1.2.1.:	Die Bewertung der Familienmarkenstrategie	71
Tab. 5.1.3.1.:	Die Bewertung der Mehrmarkenstrategie	72
Tab. 5.1.4.1.:	Die Bewertung der Dachmarkenstrategie	76

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B-to-B-Bereich	Business-to-Business-Bereich
B-to-C-Bereich	Business-to-Consumer-Bereich
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

1. Einführungen zur Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich

Die vorliegende Arbeit hat eine Analyse der Anwendung und Bedeutung der Markenpolitik im Business-to-Business-Bereich auf der Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse zum Gegenstand. In der Einleitung wird deshalb zu der Bedeutung der Markenpolitik und den konzeptionellen Grundlagen der Analyse hingeführt.

1.1. Die Bedeutung der Markenpolitik

Über den Wertewandel der Gesellschaft hinaus, sind die Märkte gekennzeichnet durch den vollzogenen Wandel vom Verkäufer- zum wettbewerbsintensiven Käufermarkt.¹ Jedes Unternehmen sieht sich mit veränderten ökonomischen Wettbewerbsparametern konfrontiert: stagnierende und übersättigte Märkte, wachsende weltwirtschaftliche Verflechtung und internationale Konkurrenz im europäischen Binnenmarkt, kritische Käufer und Anwender, kaum unterscheidbare Produkte. Der technologische Fortschritt vollzieht sich immer rascher, Produktlebenszyklen werden zunehmend kürzer und Innovationsvorsprünge sind meist nur von begrenzter Dauer. Schnellebigkeit und Innovationsdynamik sind charakteristische Merkmale unserer Zeit. Aufgrund dieser Entwicklungen müssen Unternehmen ihre bisherigen Konzepte der Unternehmensführung neu überdenken.²

Die genannten Entwicklungen veranlassen Business-to-Business-Anbieter, ihre traditionell starke Technologieorientierung aufzugeben.³ Nun steht vielmehr der Kunde im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Folglich müssen alle Unternehmensaktivitäten konsequent auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden, um dauerhaft zufriedene Kunden an das Unternehmen zu binden.⁴ Auch für Hersteller im Business-to-Business-Bereich besteht deshalb die Herausforderung darin, „durch die Generierung neuer Lösungen vorhandene Bedürfnisse besser (billiger, schneller) zu befriedigen, um daraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen. Ein Unternehmen, das in der Lage ist, dieses Ziel zu verwirklichen, verfügt über einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV). "Ein solches Unternehmen wird von den Nachfragern in ihrer subjektiven Wahrnehmung gegenüber allen relevanten Konkurrenzangeboten als überlegen eingestuft.“⁵

¹ Vgl. Backhaus, K. (1999), S. 6.

² Vgl. Pepels, W. (1999), S. 11.

³ Vgl. Zoeten / Hasenböhler / Ammann (1999), S. 138.

⁴ Vgl. Pörner, R. (1999), In: Pepels, W., S. 527.

⁵ Backhaus, K. (1999), S. 26.

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der KKV-Umsetzung ist das integrierte Marketing. Dieses beinhaltet ein funktionenübergreifendes Marketing auf Unternehmensebene.¹ Integriertes Marketing kennzeichnet die durchgängige Umsetzung eines Marketingkonzeptes mit Hilfe der Marketinginstrumente von der Führung bis zum Mitarbeiter der Unternehmensorganisation. Der abgestimmte Marketing-Mix macht ein einheitliches Auftreten von innen nach aussen möglich. Aus den positiven und umfassenden Erfahrungen der Konsumgüterindustrie mit Methoden, Instrumenten und der Umsetzung des Marketing entwickelt sich auch bei Industriegüterunternehmen ein Verständnis für dessen Notwendigkeit.²

Die Entwicklungstendenzen der heutigen Zeit, lassen die marketingpolitischen Instrumente Produkt-, Preis- und Distributionspolitik des Marketing-Mix in den Vordergrund treten. Alles weist ausserdem darauf hin, dass auf gesättigten Märkten die Kommunikation zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor wird.³ Es ist davon auszugehen, dass die zunehmende Komplexität der Leistungen und die Unübersichtlichkeit durch verstärkten Wettbewerb im Business-to-Business-Bereich zu einem verstärkten Bedürfnis der (potentiellen) Kunden nach Sinnhaftigkeit, Orientierung und Vertrautheit führt. Durch ein integriertes Marketing kann die Kommunikation ihre Wirkung entfalten und so zur Erfüllung dieser Bedürfnisse beitragen. Die integrierte Kommunikation dient der inhaltlichen und formalen Abstimmung aller Massnahmen der Marktkommunikation, um die durch Kommunikation erzeugenden Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken.⁴

Eine erfolgreiche, orientierungsgebende und vertrauensbildende Massnahme ist die Markenpolitik. Dadurch können u. a. die Erinnerung an die Kommunikation erleichtert sowie Präferenzen für eine bestimmte Marke verfestigt werden. Demnach müssen Leistungen konsequent nach den Prinzipien der Markenpolitik geführt werden. Eine bedeutende Entwicklung ist deshalb auch die Wiederkehr der Marke. Sie gewinnt derzeit massiv an Bedeutung vor allem im Business-to-Business-Marketing. Konkurrenten können technisch und servicemässig fast alles kopieren (Me-too-Produkte), nicht jedoch die Marke. Dies liegt vor allem daran, dass im Kopf des Kunden nur Platz für eine sehr beschränkte Zahl starker Marken ist. Ist dieser mentale Platz fest belegt, dann stehen die Wettbewerber vor einer sehr hohen Eintrittsbarriere.

¹ Vgl. Backhaus, K. (1999), S. 42.

² Vgl. Pepels, W. (1999), S. 12.

³ Vgl. Esch, F. R. / Wicke, A. (2000), In: Moderne Markenführung, S. 19.

⁴ Vgl. Esch, F. R. (2000), In: Moderne Markenführung, S. 540.

Fest steht, dass die Markenpolitik, als ein wichtiges Kommunikationsinstrument, für den Erfolg im zukünftigen Wettbewerb immer bedeutsamer wird.¹ Aus diesen Gründen ist die Marketing-Implementierung auf Unternehmensebene sehr wichtig und der Bedarf an effektiven Marketing- und Kommunikationskonzepten sowie konkreten Gestaltungshilfen sehr hoch. Darin liegt in der Unternehmenspraxis, besonders im B-to-B-Bereich, offensichtlich ein grosses Problem.²

1.2. Problemstellung und Ziel der Arbeit

Eine bedeutende Handlungsweise in marktwirtschaftlichen Systemen, die das Überleben auf Dauer sichern kann³, ist das Marketing und dessen Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse. Aus diesem Grund müssen die Anwendungs- und Umsetzungsprobleme des Marketing und insbesondere der Markenpolitik in den B-to-B-Unternehmen überwunden werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, Erkenntnisse zur erfolgreichen Anwendung und Umsetzung der Markenpolitik für den Business-to-Business-Bereich zu gewinnen. Eine grosse Herausforderung besteht in diesem Zusammenhang darin, Fachliteratur des Marketing mit dem Schwerpunkt auf den Bereich der Konsumgüter miteinzubeziehen und grundlegende Erkenntnisse auf das Business-to-Business-Marketing zu übertragen.

Die bereits beachtliche Literatur zum allgemeinen Industriegüterbereich spiegelt die sachadäquate und zeitgemässe Behandlung dieses Themas wieder. Dennoch steht die Literatur zur Markenpolitik im B-to-B-Marketing erst am Anfang ihrer Entwicklung.

Diese Gründe rechtfertigen eine ausführliche Behandlung des Themas Markenpolitik, mit dem Ziel konkrete Anwendungsempfehlungen für die Praxis aller Unternehmen und insbesondere für den Business-to-Business-Bereich zu geben. Aus der erfolgreichen Anwendung der Markenpolitik heraus wird dann im Laufe der Arbeit auf die Bedeutung dieses kommunikationspolitischen Instrumentes geschlossen.

¹ Vgl. Backhaus, K. (1999), S. 383.

² Ebenda, S. 755.

³ Ebenda, S. 755f.

1.3. Konzeption der Arbeit

Die folgende Arbeit dient dazu, den Weg einer erfolgreichen Markenpolitik und ihrer Bedeutung im B-to-B-Bereich nachzuzeichnen. Dabei wird versucht, die Markenführung als Kernaufgabe der Markenpolitik in jeder Branche zu beleuchten und die Marke, als Lösungsansatz zu deuten und zu analysieren.

Dazu folgt als erstes eine *theoretische Darstellung* der Charakteristika des Business-to-Business-Bereiches, um die Abgrenzung von dem Business-to-Consumer-Geschäft zu verdeutlichen. Die Besonderheiten des B-to-B-Geschäftes implizieren wesentliche Konsequenzen für das B-to-B-Marketing. Eine Erläuterung zu den marketingpolitischen Instrumenten schliesst sich deshalb im darauffolgenden Abschnitt an. In diesem Zusammenhang wird ein wesentliches und wichtiges Instrument der Kommunikationspolitik, die Markenpolitik, betrachtet. Diesbezüglich wird die Autorin für die Marke als das Kapital eines Unternehmens argumentieren und die wichtigsten Wesensmerkmale herausstellen. Alle folgenden Kapitel bauen auf die theoretischen Ausführungen auf.

Nach den ersten zwei Kapiteln beginnt, mit dem folgenden *dritten Abschnitt*, die Darstellung der grundlegenden Entscheidungen in der Markenpolitik. Dazu erfolgt zunächst die Systematisierung aller markenstrategischen Optionen. In diesem Zusammenhang werden in dem Kapitel die Strategien für neue Märkte beleuchtet, wie die Markenneubildung, der Markentransfer und Markenkauf. Auf die Markenstrategien für bereits bearbeitete Märkte wird im Kapitel 5 eingegangen, um diese in Zusammenhang mit Praxisbeispielen ausführlich darstellen zu können.

Das *vierte Kapitel* legt die Komponenten der Markenführung als Kernaufgabe der Markenpolitik für alle Unternehmen dar. Zunächst wird der Weg von dem klassischen Markenmanagement zur modernen Markenführung aufgezeigt, wodurch es möglich ist, den Veränderungen der Umwelt auch innerhalb der Markenführung Rechnung zu tragen. Zu den wesentlichen Instrumenten der Markenführung gehören: der Markenwert, mit der Darstellung zweier Markenwertmodelle, die Markenpositionierung als die Grundlage der Markenführung und die Anwendung des Markenimages, der Markenbilder und der Erlebniswelten von Marken.

Waren die bisherigen Abschnitte eher theoretischen Charakters, so treten im fünften Kapitel praxisbezogene Erläuterungen hinzu.