

---

# Treiber von B-to-B-Marken – Ergebnisse einer internationalen und branchenübergreifenden Studie

Eric M. Lennartz, Marc Fischer und Manfred Krafft

---

## Zusammenfassung

Obwohl B-to-B-Marken substanziell zum Unternehmensgewinn beitragen können, sind sie bislang kaum Gegenstand der Forschung. Hier setzt die vorliegende Studie an. Sie zeigt für drei Länder und sieben Branchen, dass die Markenassoziationen „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ und „Innovation und Kompetenz“ maßgeblich die Stärke von B-to-B-Marken beeinflussen. Hinsichtlich der Marketing-Mix-Instrumente prägen zusätzlich die Produkt- und Vertriebswahrnehmung die Markenstärke. Die Effekte der Wahrnehmungen der einzelnen Marketing-Mix-Instrumente variieren jedoch stark zwischen den Ländern und Branchen.

---

## Schlüsselbegriffe

Branchenspezifische Effekte · Business-to-Business-Märkte ·  
Länderspezifische Effekte · Markenassoziationen · Markenstärke

---

\*Dieser Artikel ist eine gekürzte Version in deutscher Sprache von Lennartz, E. M., Fischer, M., Krafft, M. und Peters, K. (2015). Drivers of B2B Brand Strength – Insights from an International Study across Industries. *Schmalenbach Business Review*, 67(1), 114–137.

E. M. Lennartz (✉) · M. Fischer

Lehrstuhl für ABWL, Marketing und Marktforschung, Universität zu Köln  
Köln, Deutschland

E-Mail: eric.lennartz@wiso.uni-koeln.de

M. Fischer

E-Mail: marc.fischer@wiso.uni-koeln.de

M. Krafft

Marketing Center Münster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Münster, Deutschland

E-Mail: mkrafft@uni-muenster.de

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	90
2	Konzeptionelles Modell	91
2.1	Bisherige Forschung	91
2.2	Konzeptionelles Modell der B-to-B-Markenstärke	92
3	Empirische Analysen	93
3.1	Messung der Konstrukte	93
3.2	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	95
4	Schätzung und Ergebnisse	97
4.1	Modell und Schätzung	97
4.2	Güte und Robustheit	98
4.3	Empirische Ergebnisse	99
5	Diskussion der empirischen Ergebnisse	104
5.1	Implikationen für die Forschung	104
5.2	Implikationen für das Management	105
6	Zusammenfassung	106
7	Danksagung	106
	Literatur	107

## 1 Einleitung

Der größte Teil der Forschungsbeiträge zur Führung von Marken untersucht Business-to-Consumer-Marken (B-to-C) (Sethuraman et al. 2011, S. 458; Homburg et al. 2010, S. 201). Dies steht im Kontrast zur Wertschaffung von Marken in Business-to-Business-Märkten (B-to-B). Einen Beleg hierfür bietet der Index der Markenstärke von *Interbrand* (2016), der mit *General Electric*, *IBM* und *Microsoft* drei B-to-B-Marken unter den zehn stärksten Marken weltweit aufführt. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von „Ingredient-Branding“-Strategien gewinnen zugleich auch Zulieferermarken an Bedeutung (z. B. Ghosh und John 2009, S. 597). Bei diesen Strategien nutzt ein Endproduzent bewusst die Marke eines in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Unternehmens, um vorteilhafte Assoziationen mit der eigenen Marke oder dem eigenen Produkt zu verknüpfen. Ein prominentes Beispiel hierfür ist der Werbeslogan *Intel Inside*.

Der Literaturüberblick dieser Studie unterstützt die Beobachtung, dass eine Forschungslücke hinsichtlich der B-to-B-Markenführung besteht. Insbesondere ist unklar, welche Faktoren die Stärke von B-to-B-Marken beeinflussen und in welchem relativen Ausmaß dies geschieht. Dieses Wissen ist jedoch essenziell für Unternehmen. Nur wenn sie den relativen Einfluss einzelner Faktoren auf die B-to-B-Markenstärke kennen, ist es ihnen möglich, geeignete Markenprofile und Strategien zum Aufbau starker Marken zu entwickeln und letztendlich gewinnbringende Markeninvestitionen zu tätigen.

Bisherige Studien, die sich mit der B-to-B-Markenführung beschäftigen, wenden meist B-to-C-Erkenntnisse und -Theorien auf B-to-B-Marken an (z. B. Backhaus et al. 2011). Ein solches Vorgehen erscheint jedoch unzulässig, da sich potenzielle Einflussfaktoren

von B-to-B-Marken grundlegend von denjenigen von B-to-C-Marken unterscheiden (z. B. Homburg et al. 2010, S. 204 f.). Im Gegensatz dazu entwickelt die vorliegende Studie zunächst ein B-to-B-eigenes, konzeptionelles Modell der Markenstärke. Anhand von Umfragedaten zu sieben Branchen in drei Ländern werden aufbauend auf diesem Modell Treiber der B-to-B-Markenstärke getestet und umfassende Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet.

---

## 2 Konzeptionelles Modell

### 2.1 Bisherige Forschung

Mehrere Studien finden Hinweise darauf, dass die Brand-Value-Chain auch im B-to-B-Bereich gilt. So zeigen Aaker und Jacobson (2001, S. 490 f.), dass die Einstellung zu einer Marke in hoch technologisierten B-to-B-Branchen die Kursgewinne eines Unternehmens beeinflusst. Homburg et al. (2010, S. 207) finden einen Effekt der Bekanntheit einer Marke auf marktspezifische Erfolgsgrößen eines Unternehmens. Fischer et al. (2011, S. 42) zeigen, wie potenzielle Attribute der Marke *DHL* deren Bewertung durch Kunden beeinflussen. Bezüglich potenzieller Attribute zeigen Brown und Dacin (1997, S. 70) zudem, dass Unternehmensassoziationen generell die beiden Bereiche Verantwortungsbeusstsein und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens widerspiegeln. Für B-to-B-Marken heißt dies, dass Assoziationen sich in die Faktoren „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ (z. B. Torres et al. 2012, S. 14) und „Innovation und Kompetenz“ (Aaker und Jacobson 2001, S. 491 f.) unterteilen sollten.

Bisher betrachtet jedoch keine Studie umfassend, wie sich B-to-B-spezifische Markenassoziationen auf die Stärke von B-to-B-Marken auswirken. Insbesondere wird nur unzureichend berücksichtigt, dass Marken in vielen verschiedenen B-to-B-Branchen verwendet werden und B-to-B-Marken globalen Marktstrukturen unterliegen (Torres et al. 2012, S. 16). Zusätzlich verfolgen die Studien, die B-to-B-Markenassoziationen betrachten, ausschließlich qualitative Ansätze (z. B. Fischer et al. 2011). Um jedoch klare Richtlinien für die Gestaltung von Markenprofilen für B-to-B-Marken ableiten zu können, bedarf es wie in der vorliegenden Studie einer quantitativen Datengrundlage über Länder und Branchen hinweg.

Weiterer Klärungsbedarf existiert hinsichtlich der Effekte der Marketing-Mix-Instrumente auf die B-to-B-Markenstärke. Hier mangelt es an generalisierbaren Erkenntnissen, da bisherige Studien jeweils nur ausgewählte Marketing-Mix-Instrumente betrachten (z. B. Homburg et al. 2010, S. 205 f.). Es ist daher unklar, welche Marketing-Mix-Instrumente tatsächlich und in welchem Ausmaß die B-to-B-Markenstärke beeinflussen. Die vorliegende Datengrundlage kann auch hier zur Lösung beitragen, da sie Werte für die Wahrnehmung aller vier Marketing-Mix-Instrumente enthält.

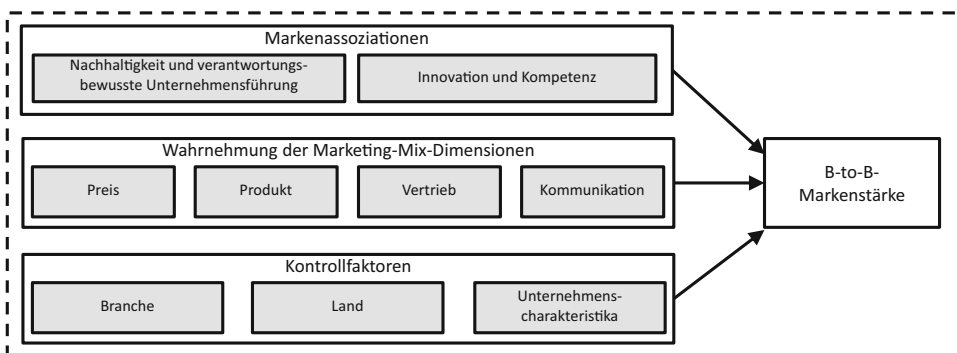
## 2.2 Konzeptionelles Modell der B-to-B-Markenstärke

Die Stärke einer Marke spiegelt aus Kundensicht die Vertrautheit mit und das Wissen über eine Marke sowie ihre wahrgenommene Leistungsfähigkeit wider (Hoeffler und Keller 2003, S. 437). Sie entscheidet darüber, ob Marken Wachstum und höhere Gewinne stimulieren. So helfen starke Marken Unternehmen, die Preissensitivität zu senken (z. B. Erdem et al. 2002, S. 12), Markenerweiterungen durchzuführen (z. B. Rühle et al. 2012, S. 135 f.) oder bei Kaufentscheidungen als Alternative berücksichtigt zu werden (z. B. Lehmann und Pan 1994). Die meisten Erkenntnisse hierzu stammen aus B-to-C-Studien. Nichtsdestotrotz können auch auf B-to-B-Märkten starke Marken zu Wettbewerbsvorteilen führen (z. B. Ghosh und John 2009). In der vorliegenden Studie wird daher die B-to-B-Markenstärke als abhängige Variable verwendet.

Entsprechend der Brand-Value-Chain (Keller und Lehmann 2006, S. 753 f.) sind Markenassoziationen dem Markenerfolg vorgelagert. Sie bündeln Attribute, Nutzen und Einstellungen, die Kunden mit einer Marke verbinden. Wie oben gezeigt, spiegeln sie im B-to-B-Bereich die Expertise und das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens wider (Brown und Dacin 1997, S. 79 f.). Die Items, die innerhalb der Umfrage für die Markenassoziationen verwendet werden, decken daher diese beiden Bereiche ab.

Wie im B-to-C-Bereich (z. B. Stahl et al. 2012, S. 47) sollte zusätzlich der Eindruck des Marketing-Mix beeinflussen, wie Manager B-to-B-Marken wahrnehmen. Der konzeptionelle Rahmen führt daher die vier Marketing-Mix-Dimensionen Produkt, Vertrieb, Preis und Kommunikation als potenzielle Einflussfaktoren auf die Markenstärke auf.

Homburg et al. (2010, S. 207 f.) zeigen zudem, dass Branchen- und Unternehmenscharakteristika die Leistungsfähigkeit einer Marke beeinflussen. In Anlehnung an aktuelle Studien (z. B. Homburg et al. 2012, S. 600 ff.; Torres et al. 2012, S. 16 ff.; Zablah et al. 2010, S. 252) schließt der konzeptionelle Rahmen daher Land, Branche und Unternehmenseigenschaften als Kontrollfaktoren ein. Letztere unterteilen sich in die Rolle des Befragten innerhalb des Unternehmens, die globale Reichweite, die Gewinnverteilung zwischen B-to-C- und B-to-B-Geschäft und die Größe des Unternehmens. Abb. 1 enthält eine grafische Veranschaulichung des konzeptionellen Rahmens.



**Abb. 1** Konzeptioneller Rahmen für die Markenstärke in B-to-B-Märkten

3 Empirische Analysen

3.1 Messung der Konstrukte

Die Daten der Studie stammen aus einer Online-Umfrage unter Managern. Abb. 2 enthält alle verwendeten Skalen. Die Markenstärke, die Markenassoziationen und die Wahrnehmung der Marketing-Mix-Dimensionen werden mittels fünfstufiger Multi-Item-Likert-Skalen gemessen. Die Ergebnisse eines Pretests der Items zeigen, dass die Relevanz einiger Items für die Markenstärke und die Wahrnehmung der Marketing-Mix-Dimensionen

<p><u>Markenstärke</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A company with good reputation</li> <li>2. A company I trust</li> <li>3. A company I feel positive about</li> <li>4. A company that I know well</li> <li>5. A company that is clear on what it stands for</li> </ol>	<p><u>Produkt</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wide variety of different products or services (breadth of product/service offer)</li> <li>2. A lot of meaningful value added to the products or services (e.g., warranties, support)</li> <li>3. Exactly the products/services that meet to my needs</li> <li>4. Ahead of the market through constant product innovation</li> <li>5. Good quality products/services</li> </ol>
<p><u>Markenassoziationen</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cares about an honest and open dialog with its customers, investors und society</li> <li>2. Role models corporate social responsibility</li> <li>3. Promotes and practices sustainability in its products or services</li> <li>4. Promotes diversity and equal opportunities</li> <li>5. Acts responsibly across its supply chain</li> <li>6. Fits in well with my values and beliefs in its work</li> <li>7. Is a driver of innovation</li> <li>8. Has a high level of expertise</li> <li>9. Shapes the direction of the market</li> <li>10. Is a leader in its field</li> <li>11. Has global reach</li> </ol>	<p><u>Vertrieb</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenient access to the company’s offering whenever I need it</li> <li>2. Fast response times</li> <li>3. Sales representatives and personnel with the necessary expertise and knowledge</li> <li>4. Strong relationship with the dealer/supplier of this company</li> <li>5. Timely and reliable delivery of products/services</li> </ol>
	<p><u>Preis</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lower prices than comparable products or services from other manufacturers</li> <li>2. Good value for money</li> <li>3. Fair and transparent pricing policies and price adjustments over time</li> <li>4. Cheapest cost for product maintenance</li> <li>5. Attractive terms and conditions (e.g., discounts, financing conditions)</li> </ol>
	<p><u>Kommunikation</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provides the information I need</li> <li>2. Keeps me informed about relevant new topics</li> <li>3. Highly visible and present in media</li> <li>4. A relevant source of industry-specific information</li> <li>5. Offers a wide range of possibilities for online interaction</li> </ol>

**Abb. 2** Original-Items für die Markenstärke, Wahrnehmung des Marketing-Mix und Markenassoziationen in englischer Sprache. Befragte bewerten jedes Item auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit englischer Beschriftung „strongly disagree“ (1), „disagree“ (2), „neither agree nor disagree“ (3), „agree“ (4), „strongly agree“ (5)

zwischen Unternehmen, Branchen und Ländern variiert. Die Befragungsteilnehmer können daher für diese Skalen jeweils die drei Items auswählen und beantworten, denen sie die höchste Relevanz beimessen. Eine Überprüfung der Reliabilität aller möglichen Drei-Item-Kombinationen zeigt in diesem Zusammenhang, dass das Verständnis der Skala unabhängig von der Wahl der Items für alle Befragungsteilnehmer gleich bleibt. In den weiteren Analysen wird daher mit den Mittelwerten der drei jeweils gewählten Items für die Markenstärke und die Wahrnehmung der Marketing-Mix-Instrumente gearbeitet.

Die latente Struktur der Items für die Markenassoziationen wird einer explorativen Faktoranalyse unterzogen. Auf Basis des Scree-Kriteriums ergeben sich zwei Faktoren bzw. Hauptmarkenassoziationen, die 62,6 % der Varianz der Items erklären (vgl. Tab. 1). Entsprechend der Faktorladungen repräsentieren sie „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ (Faktor 1) und „Innovation und Kompetenz“ (Faktor 2). Die Werte für Cronbach's Alpha von 0,884 für Faktor 1 und 0,885 für Faktor 2 weisen zudem auf eine hohe Reliabilität hin. In den weiteren Analysen werden daher standardisierte Faktorwerte basierend auf der rotierten Faktorenlösung verwendet.

Die Kontrollvariablen definieren sich für den einzelnen Befragungsteilnehmer wie folgt: Die Rolle im Entscheidungsprozess beinhaltet, ob er alleine handelt oder Teil eines Teams ist. Jeweils für sein Unternehmen erfasst die Reichweite des Geschäftes das geographische Verbreitungsgebiet, die Gewinnverteilung, den Anteil des Gewinns aus dem B-to-C-Geschäft am Gesamtgewinn und die Unternehmensgröße sowie die Anzahl der Mitarbeiter.

**Tab. 1** Faktorladungen der explorativen Faktoranalyse

Item	Faktor 1 Nachhaltigkeit & verantwortungsbewusste Unternehmensführung	Faktor 2 Innovation & Kompetenz
Cares about an honest and open dialog with its customers, inventors und society	<b>0,766</b>	0,234
Role models corporate social responsibility in its work	<b>0,759</b>	0,282
Promotes and practices sustainability in its products or services	<b>0,746</b>	0,286
Promotes diversity and equal opportunities	<b>0,723</b>	0,301
Acts responsibly across its supply chain	<b>0,715</b>	0,295
Fits in well in my values and believes	<b>0,715</b>	0,309
Is a driver of innovation	0,471	<b>0,608</b>
Has a high level of specialist expertise	0,435	<b>0,612</b>
Shapes the direction of the market	0,381	<b>0,664</b>
Is a leader in its field	0,385	<b>0,716</b>
Has global reach	0,106	<b>0,838</b>
<i>Beide Faktoren erklären 62,6 % der gesamten Varianz</i>		

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaisernormalisierung

3.2 Stichprobe und deskriptive Ergebnisse

In der Zeit von August bis September 2012 wurden 1090 Manager in Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern aus Deutschland, den USA und Indien in einer Online-Studie befragt. Diese Länder sind für die untersuchte Problematik besonders relevant, da sie ein breites kulturelles, ökonomisches und politisches Spektrum abdecken und zusammen im Jahr 2014 mehr als 30 % des weltweiten Bruttoinlandsproduktes erwirtschafteten (World Bank 2016). Die Befragungsteilnehmer beantworten den Fragebogen zu je einer von sieben (in Indien fünf) Branchen. Diese Datenstruktur ermöglicht es, Unterschiede zwischen Ländern und Branchen zu quantifizieren und gleichzeitig die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu sichern.

Zusätzlich werden die Items zur Markenstärke, den Markenassoziationen und den Marketing-Mix-Dimensionen jeweils zweimal abgefragt. Die Befragungsteilnehmer beantworten diese zunächst für ihren Hauptanbieter und dann für einen alternativen Anbieter in der zugeordneten Branche. Die Stichprobe umfasst daher 2180 Beobachtungen. Die Antworten von 144 Teilnehmern (288 Fälle) werden nicht berücksichtigt, da sie qualitative Mängel (z. B. ein systematisch verzerrtes Antwortverhalten) aufweisen. Tab. 2 zeigt die detaillierte Stichprobenstruktur der verbleibenden 1892 Beobachtungen.

Tab. 3 enthält die Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen über alle Beobachtungen hinweg sowie auf Länder- und Branchenebene. Interessanterweise variiert die Markenstärke in den einzelnen Ländern und Branchen nur wenig. Alle Werte liegen zwischen 3,672 und 3,982 und damit innerhalb einer Standardabweichung der Mittelwerte der anderen Länder und Branchen. Dies könnte daraus resultieren, dass ausschließlich Manager größerer Unternehmen (mehr als 100 Mitarbeiter) befragt wurden. Diese Unternehmen sind meistens international tätig und damit ähnlichen Anforderungen ausgesetzt. Im Gegensatz dazu ist die Varianz innerhalb der Länder und Branchen beachtlich: Standardabweichungen reichen von 17 bis 25 %.

Die Mittelwerte der Assoziation „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ reichen von 3,340 bis 3,835. Sie variieren somit stärker zwischen den einzelnen Ländern und Branchen als die Mittelwerte der Markenstärke. Manager scheinen insbesondere die jeweiligen Branchen mit unterschiedlichen Eigenschaften zu assoziieren.

Tab. 2 Stichprobenstruktur nach Land, Branche und Unternehmensgröße

Land (N)	Branche (N)	Unternehmensgröße als Anzahl der Beschäftigten (N)
Deutschland (660); Indien (652); USA (580)	Chemikalien, Gebrauchsgüter und Rohstoffe (290); IT (322); Kommunikation (320); Logistik (300); Maschinen und Anlagen (302); Finanzen und Versicherungen (174); Versorgungswirtschaft (184)	100–999 (428); 1000–9999 (922); ≥ 10.000 (528)
Σ 1892 Beob.	Σ 1892 Beob.	Σ 1878 Beob.

**Tab. 3** Deskriptive Statistiken der Konstrukte

Variable	Gesamt	Deutsch-land	Indien	USA	Chemikalien, Ge- brauchs- güter und Rohstoffe	IT	Tele- kommu- nikation	Logistik	Maschinen und Anla- gen	Finanzen und Ver- siche- rungen	Vorsor- gungs- wirt- schaft
Markenstärke	3,861 (0,758)	3,805 (0,745)	3,982 (0,709)	3,789 (0,810)	3,886 (0,718)	3,951 (0,679)	3,819 (0,822)	3,858 (0,729)	3,974 (0,779)	3,741 (0,728)	3,672 (0,829)
Nachhaltigkeit und verantwortungs- bewusste Unterneh- mensführung	3,593 (0,692)	3,340 (0,671)	3,835 (0,675)	3,606 (0,631)	3,670 (0,653)	3,606 (0,647)	3,482 (0,722)	3,680 (0,673)	3,758 (0,689)	3,436 (0,644)	3,377 (0,748)
Innovation und Kompetenz	3,715 (0,686)	3,594 (0,689)	3,850 (0,683)	3,702 (0,659)	3,791 (0,623)	3,791 (0,682)	3,609 (0,721)	3,780 (0,675)	3,892 (0,646)	3,548 (0,675)	3,208 (0,669)
Produktwahr- nehmung	3,726 (0,747)	3,635 (0,734)	3,870 (0,726)	3,668 (0,761)	3,789 (0,727)	3,797 (0,724)	3,699 (0,764)	3,736 (0,706)	3,821 (0,796)	3,598 (0,710)	3,502 (0,748)
Vertriebswahr- nehmung	3,750 (0,765)	3,640 (0,769)	3,900 (0,720)	3,700 (0,785)	3,780 (0,744)	3,800 (0,744)	3,620 (0,800)	3,810 (0,747)	3,850 (0,741)	3,630 (0,776)	3,650 (0,793)
Preiswahrnehmung	3,617 (0,773)	3,435 (0,734)	3,858 (0,731)	3,553 (0,793)	3,706 (0,700)	3,653 (0,778)	3,539 (0,819)	3,710 (0,742)	3,711 (0,752)	3,423 (0,815)	3,431 (0,765)
Kommunikations- wahrnehmung	3,640 (0,762)	3,480 (0,760)	3,800 (0,741)	3,660 (0,750)	3,680 (0,795)	3,630 (0,742)	3,590 (0,787)	3,720 (0,745)	3,710 (0,761)	3,600 (0,724)	3,490 (0,742)
Rolle des Befragten	0,460 (0,499)	0,415 (0,493)	0,607 (0,489)	0,345 (0,476)	0,448 (0,498)	0,385 (0,487)	0,438 (0,497)	0,547 (0,499)	0,470 (0,500)	0,448 (0,499)	0,500 (0,501)
Globale Reichweite	1,700 (0,940)	1,620 (0,880)	1,700 (0,891)	1,810 (1,051)	1,620 (0,901)	1,570 (0,905)	1,820 (1,002)	1,730 (0,921)	1,600 (0,929)	1,840 (0,906)	1,870 (0,976)
Gewinn aus B-to-B- im Vergleich zum B- to-C-Geschäft	2,640 (1,191)	2,450 (1,201)	2,530 (1,009)	2,970 (1,316)	2,370 (1,093)	2,480 (1,249)	2,830 (1,216)	2,590 (1,100)	2,630 (1,157)	2,880 (1,201)	2,880 (1,276)
Unternehmensgröße	30,644 (21,383)	33,187 (22,263)	23,842 (17,791)	35,370 (22,163)	28,236 (19,472)	34,340 (21,210)	32,750 (22,650)	30,880 (21,373)	30,550 (20,931)	26,709 (20,472)	27,780 (22,690)

Standardabweichungen in Klammern; Mittelwerte und Standardabweichungen für Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung sowie Innovation und Kompetenz wurden im Unterschied zu Tab. 2 auf Basis der Items, die hauptsächlich auf den Faktor laden, berechnet



So lassen sich im Detail niedrige Werte des Faktors „Innovation und Kompetenz“ für die Branchen Finanzen und Versicherungen, Versorgungswirtschaft und Telekommunikation finden. Alle drei Branchen waren und sind immer noch stark reguliert. Manager scheinen diese Regulierung mit Defiziten in der Unternehmensführung und folglich mangelnder Kompetenz zu verbinden. Dennoch liegen trotz der höheren Varianz auch die Mittelwerte der Branchen und Länder innerhalb einer Standardabweichung der Mittelwerte der anderen Branchen und Länder. Dies deutet auf vergleichbare Treiber der Markenstärke in den Untergruppen hin. Die folgenden Analysen untersuchen daher, inwiefern diese Treiber insgesamt die Markenstärke beeinflussen und inwieweit sie sich zwischen Ländern und Branchen unterscheiden.

## 4 Schätzung und Ergebnisse

### 4.1 Modell und Schätzung

In Anlehnung an Torres et al. (2012, S. 18) wird folgendes lineares Modell für die Markenstärke des Anbieters  $j$  aus Sicht des Befragungsteilnehmers  $k$  verwendet:

$$BS_{jk} = \beta_0 + \beta_1 SC_{jk} + \beta_2 IE_{jk} + \gamma_1 PD_{jk} + \gamma_2 D_{jk} + \gamma_3 PR_{jk} + \gamma_4 C_{jk} + \delta_1 ROLE_k + \delta_2 BR_k + \delta_3 SR_k + \sum_{s=1}^6 \delta_{4+s} D_{IND_{ks}} + \sum_{l=1}^2 \delta_{10+l} D_{COU_{kl}} + \varepsilon_{jk} \quad (1)$$

mit Fehlerterm:  $\varepsilon_{jk} \sim N(0; \sigma^2)$

$BS_{jk}$	Markenstärke des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragten $k$
$SC_{jk}$	Ausprägung der Assoziation „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragungsteilnehmers $k$
$IE_{jk}$	Ausprägung der Assoziation „Innovation und Kompetenz“ des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragungsteilnehmers $k$
$PD_{jk}$	Wahrnehmung der Produktgestaltung des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragungsteilnehmers $k$
$D_{jk}$	Wahrnehmung der Vertriebsgestaltung des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragungsteilnehmers $k$
$PR_{jk}$	Wahrnehmung der Preisgestaltung des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragungsteilnehmers $k$
$C_{jk}$	Wahrnehmung der Kommunikationsgestaltung des Anbieters $j$ aus Sicht des Befragungsteilnehmers $k$
$ROLE_k$	Rolle des Befragungsteilnehmers $k$ (1: Beteiligung als Einzelperson/0: Beteiligung in einer Gruppe)
$BR_k$	Reichweite des Geschäftes des Unternehmens des Befragungsteilnehmers $k$ (1: global, 2: im Heimatkontinent, 3: im Heimatland, 4: in einer spezifischen Region im Heimatland)

- $SR_k$  Anteil des Gewinns aus B-to-C- im Vergleich zu B-to-B-Aktivitäten des Unternehmens des Befragungsteilnehmers  $k$  (1: fast ausschließlich B-to-B, 2: mehrheitlich B-to-B, 3: in gleichen Teilen B-to-B und B-to-C, 4: mehrheitlich B-to-C, 5: fast ausschließlich B-to-C)
- $FS_k$  Unternehmensgröße als Anzahl der Beschäftigten des Unternehmens des Befragungsteilnehmers  $k$  (1: 100–200 Beschäftigte, 4: 250–999 Beschäftigte, 20: 1000–4999 Beschäftigte, 40: 5000 bis 9999 Beschäftigte, 60: mehr als 10.000 Beschäftigte)
- $D_{INDks}$  Dummy-Variable für die Branche in der Fragebogenversion des Befragungsteilnehmers  $k$  ( $s = 1$ : Chemikalien, Gebrauchsgüter und Rohstoffe,  $s = 2$ : IT,  $s = 3$ : Telekommunikation,  $s = 4$ : Logistik,  $s = 5$ : Finanzen und Versicherungen,  $s = 6$ : Versorgungswirtschaft, Vergleichskategorie: Maschinen und Anlagen)
- $D_{COUkl}$  Dummy-Variable für das Land des Befragungsteilnehmers  $k$  ( $l = 1$ : Deutschland,  $l = 2$ : Indien, Vergleichskategorie: USA)
- $j, k, l, s$  Index für Anbieter  $j$ , Befragungsteilnehmer  $k$ , Land  $l$  and Branche  $s$

Es werden elf Modelle mittels einer linearen Regression geschätzt. Das Grundmodell I fasst alle Beobachtungen unabhängig von Land und Branche zusammen. Die  $\beta$ -,  $\gamma$ - und  $\delta$ -Koeffizienten stellen die zu schätzenden Parameter der Regression dar. Die Kodierung der Markenstärke, Marketing-Mix-Wahrnehmungen und Kontrollvariablen erfolgt wie oben erläutert. Dummy-Variablen bilden die fixen Effekte für Branchen und Länder ab. Um die Treiber der Markenstärke zwischen den Branchen und Ländern zu vergleichen, werden zudem drei länderspezifische Modelle II–IV und sieben branchenspezifischen Modell V–XI geschätzt. Die Modelle II–IV enthalten keine Dummy-Variablen für die Länder, die Modelle V–XI keine Dummy-Variablen für die Branchen.

## 4.2 Güte und Robustheit

Umfassende Tests weisen auf keine Multikollinearität hin. Als alternative Modellspezifikationen wurden weiterhin ein multiplikatives, ein semi-logarithmisches und ein Modell mit quadratischem Term für die Kommunikation getestet. Sie führen zu vergleichbaren Ergebnissen, aber einer leicht schlechteren Güte. Da eine zu kurze oder zu lange Antwortzeit auf ein verzerrtes Antwortverhalten hinweisen könnte (z. B. Homburg et al. 2012, S. 606), wird das Modell auch mit einer reduzierten Stichprobe der Teilnehmer, die für die Beantwortung der Umfrage zwischen 10 und 45 min gebraucht haben, getestet. Auch hier ergeben sich vergleichbare Ergebnisse. Abschließend deutet Harmans (1976, S. 113 ff.) One-Factor-Test auf keine Methodenverzerrung hin.

### 4.3 Empirische Ergebnisse

Tab. 4 führt die Ergebnisse der Modelle I bis XI auf. Alle Modelle weisen eine hohe Güte auf. Das korrigierte  $R^2$  liegt für alle Modelle zwischen 0,533 (Versorgungswirtschaft/Modell XI) und 0,680 (USA/Modell IV). Insgesamt unterstützen alle Modelle die vorliegende Konzeptualisierung.

#### (1) Grundmodell

Die Koeffizienten aller Hauptvariablen sind signifikant, während bei den Kontrollvariablen nur die Rolle des Befragten ( $\delta_{1,I} = -0,055$ ,  $p < 0,05$ ) und der fixe Effekt für Deutschland ( $\delta_{11,I} = 0,105$ ,  $p < 0,01$ ) signifikant sind. Insbesondere sind die Effekte der Assoziationen „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ ( $\beta_{1,I} = 0,112$ ,  $p < 0,01$ ) und „Innovation und Kompetenz“ ( $\beta_{2,I} = 0,103$ ,  $p < 0,01$ ) beide signifikant und ungefähr gleich groß. Unternehmen besitzen daher zwei gleichwertige Möglichkeiten, um starke B-to-B-Marken aufzubauen: Sie können entweder in Maßnahmen investieren, die verantwortungsvolles und nachhaltiges Verhalten fördern, oder sich so positionieren, dass Innovation, Kompetenz und Kreativität zentrale Unternehmenswerte repräsentieren.

Alle Marketing-Mix-Dimensionen weisen signifikante Effekte auf. Einzig der relativ schwache Effekt der Kommunikationsdimension ( $\gamma_{4,I} = 0,058$ ,  $p < 0,05$ ) erscheint zunächst widersprüchlich. Er lässt sich jedoch damit erklären, dass B-to-B-Beziehungen einen wesentlich höheren Grad an Professionalität und Rationalität als B-to-C-Beziehungen aufweisen. In Folge besitzen die leistungsbezogenen Dimensionen Produkt ( $\gamma_{1,I} = 0,293$ ,  $p < 0,01$ ) und Vertrieb ( $\gamma_{2,I} = 0,254$ ,  $p < 0,01$ ) eine wesentlich höhere Bedeutung als traditionelle Kommunikation. Der starke Effekt des Vertriebes zeigt in diesem Zusammenhang, dass Kommunikation in B-to-B-Märkten hauptsächlich persönlich über Beschäftigte im Vertrieb erfolgt. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen von Fischer und Albers (2010, S. 113 ff.), dass im Pharmaziegeschäft Verkaufstätigkeiten von Vertretern bei Ärzten effektiver sind als Werbung in medizinischen Fachzeitschriften oder Patientenwerbung. Der positive Effekt der Wahrnehmung des Preises ( $\gamma_{3,I} = 0,100$ ,  $p < 0,01$ ) zeigt zudem, dass B-to-B-Kunden über Länder und Branchen hinweg Marken mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis schätzen. Insgesamt stimmen die Ergebnisse der vorliegenden Studie daher mit denen von Ataman et al. (2010, S. 869) überein. Sie finden, dass hauptsächlich die Produktgestaltung (60 % des Gesamteffektes) und Vertriebsstrategie (32 %) zu langfristigen Marketingeffekten beitragen, während Werbung (6 %) und Preisrabatte (2 %) eine wesentlich geringere Bedeutung besitzen.

#### (2) Ländermodelle

Die Grund-Markenstärke, die unabhängig von anderen Faktoren besteht und im Achsenabschnitt gemessen wird, variiert stark zwischen den Ländern. Sie ist in Deutschland ( $\beta_{0,II} = 1,711$ ,  $p < 0,01$ ) und Indien ( $\beta_{0,III} = 1,640$ ,  $p < 0,01$ ) weit höher als in den USA ( $\beta_{0,IV} = 0,699$ ,  $p < 0,01$ ). Ähnlich sind die Effekte der Markenassoziationen in den USA am geringsten ( $\beta_{1,IV} = 0,067$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta_{2,IV} = 0,091$ ,  $p < 0,05$ ), während sich die stärksten

**Tab. 4** Regressionsergebnisse (Abhängige Variable: Markenstärke)

Item	Modell I (Gesamt)	Modell II (Deutsch- land)	Modell III (Indien)	Modell IV (USA)	Modell V (Chemikalien, Ge- brauchs- güter und Rohstof- fe)	Modell VI (IT)	Modell VII (Tele- kommuni- kation)	Modell VIII (Logistik)	Modell IX (Maschi- nen und Anlagen)	Modell X (Finanzen und Versiche- rungen)	Modell XI (Versor- gungs- wirt- schaft)
Achsenabschnitt ( $\beta_0$ )	1,236*** (0,109)	1,711*** (0,199)	1,640*** (0,184)	0,699*** (0,175)	0,790*** (0,211)	1,862*** (0,267)	1,324*** (0,273)	1,249*** (0,273)	0,875*** (0,265)	0,729** (0,356)	1,779*** (0,415)
Nachhaltigkeit und verantwor- tungsbewusste Unternehmens- führung ( $\beta_1$ )	0,112*** (0,016)	0,110*** (0,028)	0,167*** (0,026)	0,091** (0,028)	0,089*** (0,033)	0,139*** (0,041)	0,179*** (0,038)	0,120*** (0,042)	-0,022 (0,040)	0,094* (0,053)	0,164*** (0,058)
Innovation and Kompetenz ( $\beta_2$ )	0,103*** (0,014)	0,135*** (0,027)	0,122*** (0,024)	0,067** (0,025)	0,075** (0,033)	0,172*** (0,035)	0,097*** (0,034)	0,078** (0,038)	0,104*** (0,038)	0,021 (0,047)	0,199*** (0,056)
Produktwahr- nehmung ( $\gamma_1$ )	0,293*** (0,028)	0,247*** (0,052)	0,309*** (0,042)	0,272*** (0,052)	0,261*** (0,064)	0,251*** (0,070)	0,424*** (0,071)	0,173** (0,067)	0,394*** (0,066)	0,360*** (0,090)	0,281*** (0,100)
Vertriebswahr- nehmung ( $\gamma_2$ )	0,254*** (0,026)	0,266*** (0,046)	0,139*** (0,040)	0,388*** (0,049)	0,298*** (0,059)	0,257*** (0,066)	0,079 (0,062)	0,358*** (0,063)	0,337*** (0,067)	-0,037 (0,087)	0,392*** (0,095)
Preiswahr- nehmung ( $\gamma_3$ )	0,100*** (0,023)	0,088** (0,040)	0,083** (0,035)	0,101** (0,041)	0,137** (0,059)	0,074 (0,057)	0,133** (0,055)	0,114** (0,054)	-0,019 (0,056)	0,133** (0,061)	0,111 (0,095)
Kommunika- tionswahrneh- mung ( $\gamma_4$ )	0,058** (0,024)	0,015 (0,044)	0,060 (0,037)	0,097** (0,048)	0,099* (0,056)	-0,060 (0,056)	0,038 (0,059)	0,067 (0,067)	0,113* (0,061)	0,334*** (0,077)	-0,194* (0,098)
Rolle des Be- fragten ( $\delta_1$ )	-0,055** (0,012)	0,029 (0,046)	-0,103*** (0,038)	-0,124*** (0,046)	0,013 (0,053)	-0,042 (0,061)	-0,150*** (0,072)	-0,139** (0,062)	-0,154** (0,061)	-0,109 (0,076)	-0,030 (0,096)

Tab. 4 (Fortsetzung)

Item	Modell I (Gesamt)	Modell II (Deutsch- land)	Modell III (Indien)	Modell IV (USA)	Modell V (Chemikalien, Ge- brauchs- güter und Rohstoffe)	Modell VI (IT)	Modell VII (Tele- kommuni- kation)	Modell VIII (Logistik)	Modell IX (Maschi- nen und Anlagen)	Modell X (Finanzen und Versiche- rungen)	Modell XI (Versor- gungs- wirt- schaft)
Globale Reich- weite ( $\delta_2$ )	-0,016 (0,014)	-0,037 (0,029)	-0,004 (0,021)	-0,009 (0,023)	-0,006 (0,031)	0,027 (0,037)	-0,016 (0,036)	-0,008 (0,031)	0,010 (0,036)	-0,016 (0,043)	-0,046 (0,057)
Gewinn aus B-to- B- im Vergleich zu B-to-C-Ge- schäft ( $\delta_3$ )	0,004 (0,011)	-0,023 (0,019)	0,004 (0,019)	0,034** (0,017)	-0,002 (0,024)	-0,019 (0,025)	0,002 (0,026)	-0,029 (0,026)	0,029 (0,028)	0,013 (0,032)	-0,004 (0,040)
Unternehmens- größe ( $\delta_4$ )	-6,272e- 006 (0,030)	7,687e- 005 (0,001)	4,673e- 005 (0,001)	7,275e- 005 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,003* (0,002)	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,0002)	0,003 (0,002)	-0,001 (0,002)
Chemikalien, Gebrauchs- güter und Rohstoffe ( $\delta_5$ )	-0,028 (0,042)	0,021 (0,084)	0,002 (0,057)	-0,145* (0,084)							
IT ( $\delta_6$ )	0,054 (0,042)	0,031 (0,084)	0,107* (0,059)	0,016 (0,081)							
Telekommu- nikation ( $\delta_7$ )	0,033 (0,042)	0,053 (0,086)	0,154*** (0,058)	-0,186** (0,080)							
Logistik ( $\delta_8$ )	-0,036 (0,041)	-0,037 (0,084)	0,051 (0,058)	-0,178** (0,077)							
Finanzen und Versicherun- gen ( $\delta_9$ )	-0,032 (0,051)	-0,016 (0,083)		-0,166** (0,081)							
Versorgungs- wirtschaft ( $\delta_{10}$ )	-0,023 (0,051)	-0,063 (0,084)		-0,100 (0,080)							

Feste Effekte für die Branche<sup>a</sup>

Tab. 4 (Fortsetzung)

Item	Modell I (Gesamt)	Modell II (Deutsch- land)	Modell III (Indien)	Modell IV (USA)	Modell V (Chemi- kalien, Ge- brauchs- güter und Rohstoffe)	Modell VI (IT)	Modell VII (Tele- kommuni- kation)	Modell VIII (Logistik)	Modell IX (Maschi- nen und Anlagen)	Modell X (Finanzen und Versiche- rungen)	Modell XI (Versor- gungs- wirt- schaft)
Feste Effekte für die Länder <sup>a</sup>	Deutschland ( $\delta_{11}$ )	0,105*** (0,031)			0,191** (0,076)	0,029 (0,075)	0,234*** (0,088)	0,157*** (0,079)	-0,046 (0,088)	0,078 (0,078)	-0,034 (0,110)
	Indien ( $\delta_{12}$ )	0,011 (0,033)			0,007 (0,067)	-0,023 (0,076)	0,193*** (0,093)	0,084 (0,075)	-0,110 (0,083)		
N	1656	540	620	496	266	260	276	278	266	152	158
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,605	0,539	0,600	0,680	0,671	0,607	0,626	0,611	0,611	0,632	0,533
F-Wert; d.f.;	141,632;	40,434;	67,424;	66,647;	46,007;	34,363;	39,345;	37,230;	35,722;	24,569;	17,318;
p-Wert	1637; 0,000	523; 0,000	605; 0,000	479; 0,000	253; 0,000	247; 0,000	263; 0,000	265; 0,000	253; 0,000	140; 0,000	146; 0,000

\* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$

<sup>a</sup>Vergleichskategorie Maschinen und Anlagen

<sup>b</sup>Vergleichskategorie USA

Effekte für den Faktor „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ in Indien ( $\beta_{1,III} = 0,167, p < 0,01$ ) und für den Faktor „Innovation und Kompetenz“ in Deutschland ( $\beta_{2,II} = 0,135, p < 0,01$ ) ergeben. Kunden in Wachstumsmärkten wie Indien scheinen eine Langzeitorientierung zu schätzen. In Deutschland sind Technologieführerschaft und Innovation zentrale Werte.

Ähnlich wie im Grundmodell weisen sowohl die Wahrnehmungen der Produkt- als auch der Preisdimension in allen drei Ländern vergleichbare signifikante Effekte auf. In den USA besitzt jedoch die Vertriebsdimension einen überdurchschnittlich hohen Effekt ( $\gamma_{2,IV} = 0,388, p < 0,01$ ), während dieser Effekt in Indien unterdurchschnittlich ausgeprägt ist ( $\gamma_{2,III} = 0,139, p < 0,01$ ). Interessanterweise ist der Koeffizient der Kommunikationswahrnehmung nur in den USA signifikant ( $\gamma_{4,IV} = 0,097, p < 0,05$ ).

Im Gegensatz zum Grundmodell existieren auf Länderebene vier signifikante Brancheneffekte. In Indien ist die Markenstärke für die Telekommunikationsbranche signifikant höher als in der Vergleichskategorie Maschinen und Anlagen ( $\delta_{7,III} = 0,154, p < 0,01$ ). Dies scheint daraus zu resultieren, dass die Telekommunikationsbranche hier eine relativ junge Branche mit nur wenigen großen Wettbewerbern ist. Starke Marken sind deshalb besonders relevant, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Dagegen weist die Telekommunikationsbranche als etablierte Branche in den USA eine signifikant geringere Markenstärke auf ( $\delta_{7,IV} = -0,186, p < 0,05$ ). Dies gilt auch für die Branche Finanzen und Versicherungen ( $\delta_{9,IV} = -0,166, p < 0,05$ ), welche zum Zeitpunkt der Datenerhebung 2012 immer noch mit Auswirkungen der globalen Finanzkrise in 2009 zu kämpfen hatte.

### (3) Branchenmodelle

Die Ergebnisse unterstützen auch hier den konzeptionellen Rahmen. Nachfolgend werden daher nur die bedeutenden Unterschiede zwischen den Branchen aufgeführt. Erstens ist die Grund-Markenstärke für die Kategorien IT (1,862) und Versorgungswirtschaft (1,779) überdurchschnittlich hoch, während sie für die Kategorien Chemikalien, Rohstoffe und Gebrauchsgüter (0,790), Maschinen und Anlagen (0,875) und Finanzen und Versicherungen (0,729) unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Hauptgrund hierfür könnte sein, dass IT- und Versorgungsunternehmen lange Zeit starken Regulierungen unterlagen. Nach der Regulierung haben sie in der näheren Vergangenheit hohe Investitionen in Marken getätigt, um sich von den Wettbewerbern abzusetzen. Die Branchen mit geringer Markenstärke haben hingegen mit branchenweiten Krisen zu kämpfen (Finanzen) oder konzentrieren sich auf gute Kundenbeziehungen und eine hohe Zuverlässigkeit als Zulieferer (Chemikalien, Maschinen), sodass Marken prinzipiell weniger relevant sind.

Zweitens ist der Effekt von „Innovation und Kompetenz“ in der Branche Finanzen und Versicherungen nicht signifikant. Erklärungen hierfür liefern der geringe Grad an Innovationen im Bankensektor und die damit verbundene Schwierigkeit, Innovationen nachhaltig als Wettbewerbsvorteil nutzen zu können. Auch der Effekt des Faktors „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ im Bereich Maschinen und Anlagen ist nicht signifikant. Nachhaltigkeit könnte hier ausschließlich als Hygienefaktor gesehen

werden. Hierauf deutet auch der überdurchschnittlich hohe Mittelwert dieses Faktors für Maschinen und Anlagen hin.

Drittens existieren einige interessante Muster hinsichtlich der Kommunikationswahrnehmung. IT und Versorgungswirtschaft weisen keinen oder sogar einen geringen negativen Effekt für die Kommunikationsdimension auf. Gleichzeitig ist die Grund-Markenstärke hier überdurchschnittlich hoch. Dies könnte das Resultat einer Übersättigung sein. Insbesondere Stromversorger haben unlängst versucht, ihre Produkte durch hohe Investitionen in Kommunikation voneinander zu differenzieren. In der Branche Finanzen und Versicherungen ist darüber hinaus der Koeffizient der Kommunikationsdimension ( $\gamma_{4,X} = 0,334$ ;  $p < 0,01$ ) höher als in allen anderen Modellen. Gleichzeitig weist der Achsenabschnitt einen vergleichsweise niedrigen Wert auf. Eine Erklärung hierfür ist, dass, wenn Marken über die gesamte Branche hinweg als schwach angesehen werden, Kommunikation eine geringe Grund-Markenstärke kompensieren kann.

---

## 5 Diskussion der empirischen Ergebnisse

Trotz wachsender Bedeutung von Marken auf B-to-B-Märkten betrachten nur wenige Studien, wie Unternehmen starke B-to-B-Marken entwickeln können. Die vorliegende Studie leistet hier einen entscheidenden Beitrag für Forschung und Management. Auf Basis einer Umfrage zu sieben Branchen in drei Ländern wird analysiert, welche Faktoren das Potenzial besitzen, Marken auf B-to-B-Märkten nachhaltig zu stärken.

### 5.1 Implikationen für die Forschung

Die vorliegende Studie zeigt, dass das Konzept der Markenstärke auf den B-to-B-Bereich übertragen werden kann. Wie auf B-to-C-Märkten nehmen Einkäufer hier tangible und intangible Eigenschaften von Produkten wahr und beurteilen letztere anhand von Assoziationen. Da die Markenstärke zudem ein konsumentenbasierter Markenwert ist, zeigen die Ergebnisse der Studie, dass auch dieses Konzept eine Entsprechung auf B-to-B-Märkten besitzt.

Ein Hauptunterschied zwischen B-to-C- und B-to-B-Marken ist jedoch, dass letztere häufig wesentlich mehr Interessengruppen gegenüberstehen. Auch die Treiber beider Konzepte sollten sich daher unterscheiden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen diese These. Sie zeigen, dass sich die relevanten Markenassoziationen auf B-to-B-Märkten stark von denjenigen auf B-to-C-Märkten unterscheiden. Während auf B-to-B-Märkten „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ und „Innovation und Kompetenz“ relevant sind, zählen auf B-to-C-Märkten Dimensionen wie „Erregung/Spannung“ oder „Kultiviertheit“ (z. B. Monga und Lau-Gesk 2007, S. 391). Dieses Ergebnis gilt für drei Länder und sieben Branchen und lässt sich somit umfassend generalisieren. Insgesamt wird sichtbar, dass B-to-C-Konzeptualisierungen nicht ausrei-



chen, um die Markenstärke und damit den (konsumentenbasierten) Wert von B-to-B-Marken zu erklären.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Wahrnehmung aller vier Marketing-Mix-Dimensionen einen signifikanten Effekt auf die Markenstärke aufweist. Insbesondere Produkt- und Vertriebswahrnehmung zeigen einen starken Einfluss, während die Kommunikation nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dies lässt sich dadurch erklären, dass traditionelle Kommunikation auf ein breites Publikum abzielt, während die Zielgruppen auf B-to-B-Märkten oft kleiner und heterogener sind. Diese Zielgruppen benötigen meist nur sehr spezifische Informationen. Traditionelle Kommunikationsmaßnahmen verlieren folglich an Bedeutung. Gleichzeitig gewinnt die Gestaltung von Produkt und Vertrieb an Einfluss. Über diese beiden Instrumente können auch komplexe und detaillierte Informationen zwischen Unternehmen und Kunden ausgetauscht werden.

## 5.2 Implikationen für das Management

Die Markenassoziationen „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ und „Innovation und Kompetenz“ sowie Produkt- und Vertriebswahrnehmung sind die Haupterfolgsfaktoren von B-to-B-Marken. B-to-B-Kunden schätzen nicht nur eine gute Produktausführung, sondern auch emotionale Aspekte. Für Manager bedeutet dies, dass eine Strategie, die nur darauf ausgelegt ist, dass Produkt und Vertrieb Kundenbedürfnissen entsprechen, nicht zum Erfolg einer Marke führen kann. Vielmehr müssen erfolgreiche Strategien sowohl Kundenbedürfnisse erfüllen als auch Verknüpfungen zwischen den relevanten Assoziationen und der Marke herstellen.

Der Erfolg einer Marke eines Unternehmens hängt insbesondere davon ab, wie Kunden den Vertrieb und das Produkt wahrnehmen. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist daher der Kontakt zwischen den Beschäftigten eines Unternehmens und seinen Kunden. Hier lässt sich die Wahrnehmung beider Komponenten beeinflussen. Außendienstmitarbeiter sollten daher entsprechend geschult und ausgebildet werden. Jedoch reicht dies alleine nicht aus. Manager müssen vielmehr ihre eigenen Angestellten als eine Zielgruppe der Marke begreifen. Nur wenn diese die Werte des Unternehmens verinnerlichen und an die Kunden weitergeben, gelingt es, die Marke mit den gewünschten Assoziationen zu verknüpfen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass traditionelle Kommunikationsstrategien im B-to-B-Bereich einen geringeren Einfluss auf die Markenstärke besitzen als auf B-to-C-Märkten. Intangible Assoziationen beeinflussen aber auch hier langfristig die Markenstärke. Kommunikation als Marketing-Mix-Instrument darf daher nicht vernachlässigt werden. Vielmehr sollten Unternehmen andere Kommunikationsstrategien verwenden. Im Detail sollten sie ihren Fokus nicht auf große Kommunikationskampagnen, sondern vielmehr auf kleine diversifizierte Programme legen. Nur so lassen sich die heterogenen Zielgruppen auf B-to-B-Märkten geeignet ansprechen.

Die Hauptmarkenassoziationen „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ und „Innovation und Kompetenz“ variieren kaum in ihrer Signifikanz,

dafür aber umso mehr in ihrer Effektgröße zwischen den Ländern und Branchen. Es ist zu erwarten, dass diese Effekte noch komplexer sind, wenn die betrachteten Interessengruppen feiner spezifiziert werden. Nur eine konsistente Positionierung der Marke gegenüber allen Interessengruppen scheint hier erfolgsversprechend. Dazu können nicht alle Interessen im gleichen Maß berücksichtigt werden, sondern es müssen einzelne Interessen bevorzugt werden. Andernfalls läuft das Unternehmen Gefahr, dass die Marke mit gegensätzlichen Attributen assoziiert wird und ein diffuses Bild entsteht.

---

## 6 Zusammenfassung

Dieser Beitrag unterstreicht die Wichtigkeit der B-to-B-Markenführung für Praktiker sowie für die aktuelle und zukünftige Forschung. Da B-to-B-Markenführung bislang kaum untersucht wurde, ergeben sich folgende neue Erkenntnisse:

- Die Markenstärke ist eine relevante Metrik im B-to-B-Markenmanagement.
- „Innovation und Kompetenz“ und „Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ sind diejenigen Markenassoziationen, die die Markenstärke auf B-to-B-Märkten maßgeblich beeinflussen.
- Der Einfluss der einzelnen Marketing-Mix-Instrumente auf die Markenstärke variiert stark: Vertrieb- und Produktwahrnehmung sind die beherrschenden Instrumente, während Kommunikation nur eine untergeordnete Rolle spielt.
- Trotz starker Varianz lässt sich über die Branchen und Länder hinweg generalisieren, dass die Stärke einer B-to-B-Marke unmittelbar von den Assoziationen abhängt, die Kunden mit ihr verbinden.

Die vorliegende Studie weist folgende Limitationen auf, die Ansätze für zukünftige Forschung darstellen: Erstens testet sie nicht, welchen Effekt Marken für unterschiedliche Interessengruppen haben. Zweitens, obwohl sie die Bedingungen und Treiber erfolgreicher B-to-B-Marken analysiert, untersucht sie nicht, wie sich die Wirkung starker Marken auf die Unternehmensleistung zwischen B-to-B- und B-to-C-Märkten unterscheidet. Drittens stammen die verwendeten Daten aus einer Umfrage. Diese unterliegen prinzipiell subjektiven Verzerrungen und können keine kausalen Zusammenhänge testen.

---

## 7 Danksagung

Die Autoren der Studie danken *McKinsey & Company* für ihre großzügige Unterstützung der Datenerhebung dieser Studie. Insbesondere sind sie dankbar für die Industrie-Expertise und Diskussion mit *Dr. Tjark Freundt* und *Sascha Lehmann*.

## Literatur

- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (2001). The value relevance of brand attitude in high-technology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485–493.
- Ataman, M. B., van Heerde, H., & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866–882.
- Backhaus, K., Steiner, M., & Lügger, K. (2011). To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1082–1092.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 1–19.
- Fischer, M., & Albers, S. (2010). Patient- or physician-oriented marketing: what drives primary demand for prescription drugs? *Journal of Marketing Research*, 47(1), 193–121.
- Fischer, M., Giehl, W., & Freundt, T. (2011). Managing global brand investment at DHL. *Interfaces*, 41(1), 35–50.
- Ghosh, M., & John, G. (2009). When should original equipment manufacturers use branded component contracts with suppliers. *Journal of Marketing Research*, 46(5), 597–611.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421–445.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212.
- Homburg, C., Klarmann, M., Reimann, M., & Schilke, O. (2012). What drives key informant accuracy? *Journal of Marketing Research*, 49(4), 594–608.
- Interbrand (2016). Best global brands 2015. [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com). Zugegriffen: 15. März 2016.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
- Lehmann, D. R., & Pan, Y. (1994). Context effects, new brand entry und consideration sets. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 364–374.
- Monga, A. B., & Lau-Gesk, L. (2007). Blending cobrand personalities. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 389–400.
- Rühle, A., Völckner, F., Sattler, H., & Hatje, C. (2012). Attitude-based versus choice-behavior-based success of brand extensions. *Schmalenbach Business Review*, 64(2), 125–140.
- Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). How well does advertising work? *Journal of Marketing Research*, 48(3), 457–471.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention and profit margin. *Journal of Marketing*, 76(4), 44–63.
- Torres, A., Bijmolt, T. H. A., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13–24.
- World Bank (2016). Gross domestic product ranking table. <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>. Zugegriffen: 12. März 2016.
- Zablah, A. R., Brown, B. P., & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248–260.