Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM)

LiM-ARBEITSPAPIERE

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 36

Christoph Burmann / Juliane Krause

Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich

Bremen, Januar 2009

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
http://www.lim.uni-bremen.de downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2009

UNIVERSITÄT
BREMEN

ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Juliane Krause

Identitätsbasierte Markenführung von Investitionsgütermarken

Arbeitspapier Nr. 36

Art des Arbeitspapiers:	Dokumentation des aktuellen Standes der Forschung zur Markenführung im Investitionsgüterbereich
Methode:	Literaturgestützte Analyse
Ziel:	Systematisierung von Ansatzpunkten zur identitätsbasierten Steuerung von Investitionsgütermarken
Zentrale Ergebnisse:	Die Relevanz der Investitionsgütermarke hat in Wissenschaft und Praxis wiederholt Bestätigung erfahren. Die identitätsorientierte Führung von Investitionsgütermarken ist an die zentrale Rolle des Mitarbeiters im Rahmen der interaktiven Austauschprozesse zum Kunden gebunden. Im Rahmen dieser sind Investitionsgüterhersteller gefordert, dem Beziehungsaufbau des Kunden zur Unternehmensmarke Vorrang vor dem Beziehungsaufbau zum einzelnen Mitarbeiter einzuräumen. Die Etablierung einer Marke-Kunde-Beziehung ist in Investitionsgütermärkten von zentraler Relevanz. Die auf dem Relationship Marketing aufbauende Konzeptualisierung der Marke-Kunde-Beziehung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes ist auf den Investitionsgüterbereich übertragbar. Die Interaktionsintensität übt einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der internen Markenstärke und der Marke-Kunde-Beziehung – als zentralem Bestandteil der externen Markenstärke – aus.
Zielgruppe:	Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

1. Abbildungsverzeichnis III

2. Tabellenverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

1. Der Aufbau von Marke-Kunde-Beziehungen als zentrale Herausforderung für das Management von Investitionsgütermarken 1

2. Konzeptionelle Grundlagen zur Marke 3

2.1 Das Konstrukt Marke im Konsumgüterbereich 3

2.2 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung 4

2.3 Das Konstrukt Marke im Investitionsgüterbereich 8

2.4 Zur Relevanz von Marken im Investitionsgüterbereich 10

3. Identitätsbasierte Führung von Investitionsgütermarken 18

4. Konzeptionelle Grundlagen zur Marke-Kunde-Beziehung 24

4.1 Zentrale Erkenntnisse im Konsumgüterbereich 24

4.1.1 Der Beziehungsbegriff 24

4.1.2 Relationship Marketing 25

4.1.3 Zur Relevanz der Marke-Kunde-Beziehung im Konsumgüterbereich 28

4.2 Zentrale Erkenntnisse im Investitionsgüterbereich 36

4.2.1 Der Beziehungsbegriff 36

4.2.2 Relationship Marketing 40

4.2.3 Zur Abgrenzung von Anbieter-Kunde- und Marke-Kunde-Beziehungen 42

4.2.4 Zur Relevanz der Anbieter-Kunde-Beziehung im Investitionsgüterbereich 44

4.3 Erarbeitung einer Konzeptualisierung von Marke-Kunde-Beziehungen im Investitionsgüterbereich 48

5. Determinanten der Marke-Kunde-Beziehung 54

5.1 Determinanten der MKB im Konsumgüterbereich 55

5.1.1 Konstrukte mit direktem und indirektem Einfluss auf die MKB 55

5.1.2 Konstrukte mit moderierendem Einfluss auf die MKB 57

5.1.3 Interaktionsintensität als zentrale moderierende Variable der MKB 60

5.2 Determinanten von Beziehungen im Investitionsgüterbereich 65

5.2.1 Konstrukte mit direktem und indirektem Einfluss auf die AKB 65

5.2.2 Konstrukte mit moderierendem Einfluss auf die AKB 73

5.2.3 Interaktionsintensität als moderierende Variable der MKB im Investitionsgüterbereich 77

6. Zusammenfassung und Ausblick 83

Literaturverzeichnis 85

1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....7

Abbildung 2: Kausalmodell zum Nachweis des Markterfolgs. 17

Abbildung 3: Abgrenzung von Geschäftstypen im Investitionsgütermarketing. ...20

Abbildung 4: Vereinfachte Abgrenzung des Relationship Marketing von verwandten Begriffen. 28

Abbildung 5: Die Marke-Kunde-Beziehung im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. 29

Abbildung 6: FOURNIER-Modell zur Messung von MKBQ (1994). 33

Abbildung 7: Abgrenzung von Einflussgrößen. 54

Abbildung 8: Kriterien des Interaktionsintensitäts-Scores. 64

Abbildung 9: Das Commitment-Vertrauen-Modell gemäß MORGAN/HUNT. 67

Abbildung 10: Strukturmodell mit Parameter-Schätzungen gemäß Han/Sung.....69

Abbildung 11: Interaktionsintensität als Einflussgröße der MKB. 78

Abbildung 12: Die Entwicklung der Differenz zwischen interner Markenstärke und MKB in Abhängigkeit der Interaktionsintensität im Zeitverlauf. 82

2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht empirischer Studien zur Markenrelevanz im Investitionsgüterbereich. 16

Tabelle 2: Indikatoren zur Messung der MKB. 34

Tabelle 3: Ausgewählte Studien zur Relevanz des Relationship Marketing im Investitionsgüterbereich. 42

Tabelle 4: Konzeptualisierungen der Stärke von Anbieter-Kunde-Beziehungen…47

Tabelle 5: Modifikation der MKB-Indikatoren für den Investitionsgüterbereich.....50

Tabelle 6: Untersuchungen zu den Determinanten von Anbieter-Kunde-Beziehungen. 72

Tabelle 7: Übersicht über Definitionen und Konzeptualisierungen zur Interaktionsintensität. 79

Abkürzungsverzeichnis

AKB	Anbieter-Kunde-Beziehung
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
MKB	Marke-Kunde-Beziehung
o. J.	ohne Jahrgang
S.	Seite
USA	United States of America
u. a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1. Der Aufbau von Marke-Kunde-Beziehungen als zentrale Herausforderung für das Management von Investitionsgütermarken

Unter den heutigen wirtschaftlichen und wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen sehen sich Investitionsgüterhersteller vor der Herausforderung sich über ihre Marken gezielt vom Wettbewerb abzuheben und beim Kunden Präferenzen zu wecken.[1] Einige Hersteller schaffen es dennoch Kunden durch Marken langfristig an sich zu binden und entsprechende Preisprämien zu generieren. Exemplarisch seien die Marken *Siemens, Kuka* oder *Voith* genannt. Diese Marken sind in der Lage eine Beziehung zum Kunden zu etablieren und langfristig aufrecht zu erhalten, die sich in ökonomischen Werten niederschlägt.

Da Investitionsgütermärkte durch eine Vielzahl von Interaktionsprozessen mit dem Kunden geprägt sind, besteht in diesen Märkten eine starke Kundennähe.[2] Die Werthaltigkeit von Investitionsgüterunternehmen ist jedoch stark davon abhängig, über die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde hinaus ökonomische Werte zu schaffen. Denn ist die Stellung eines Unternehmens im Markt allein von den guten Beziehungen einzelner, ausgewählter Mitarbeiter zum Kunden abhängig, dann ist der Verlust oder Übertritt eines solch zentralen Mitarbeiters zu einem Wettbewerber als problematisch für das Unternehmen zu werten. Obgleich der Beziehungsaufbau zum Mitarbeiter faktisch das Mittel zum Zweck darstellt, sind Investitionsgüterhersteller im Rahmen ihrer Kundeninteraktionsprozesse gefordert, dem Beziehungsaufbau des Kunden zur Unternehmensmarke Vorrang vor dem Beziehungsaufbau zum einzelnen Mitarbeiter einzuräumen.

Aus diesem Grund wird in Wissenschaft und Praxis intensiv die Frage diskutiert, wie Einstellungen des Kunden bezüglich eines Unternehmensmitarbeiters auf die Unternehmensmarke übertragbar sind. Die vorliegende Arbeit sieht den wesentlichen An-

---

[1] Herausforderungen für Investitionsgüterhersteller sind beispielsweise die im Rahmen von Produktpiraterie wachsende Imitationsgeschwindigkeit von Maschinen und Komponenten. Ferner ziehen Richtlinien und Normung auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene, die bei der Konstruktion und Beschaffung von Maschinen und Anlagen Berücksichtigung finden, eine weitgehende Homogenisierung der objektiv-technischen Maschinenqualität nach sich.

[2] Das unterscheidet sie maßgeblich von Konsumgütermärkten, in denen eine starke Beziehung aufgrund fehlender Nähe zum und mangelnder Interaktion mit dem Kunden nur erschwert aufgebaut werden kann (vgl. BRUHN/EICHEN (2007), S. 222).

satzpunkt hierfür in dem gezielten Aufbau einer Marke-Kunde-Beziehung. Dabei handelt es sich um eine auf dem Markenimage aufbauende Beziehung zwischen Marke und Kunde, die sich in Folge eines mehrmaligen, inhaltlich zusammenhängenden Kontakts mit der Marke herausbildet und einen zentralen Bestandteil der externen, d.h. aus Kundensicht wahrgenommenen Markenstärke darstellt.

Das vorliegende Arbeitspapier dokumentiert das Markenverständnis und die bisherige Beziehungsforschung im Konsum- und Investitionsgüterbereich. Im Hinblick auf die Bewertung von Investitionsgütermarken wirft es die Frage auf, inwiefern bisherige Konzeptualisierungen des Konstrukts Marke-Kunde-Beziehung auf den Investitionsgüterbereich übertragbar sind. Neben einer umfassenden Konstruktdiskussion verfolgt die Arbeit das Ziel im Hinblick auf die Bewertung von Investitionsgütermarken Determinanten und Moderatoren von Marke-Kunde-Beziehungen zu identifizieren.

2. Konzeptionelle Grundlagen zur Marke

Während Markenverständnis und -führung im Konsumgüterbereich in Wissenschaft und Praxis seit Jahrzehnten fest verankert sind, wurde die Relevanz von Marken im Investitionsgüterbereich wiederholt angezweifelt. Das vorliegende Kapitel beschreibt vor diesem Hintergrund das aktuelle Markenverständnis in beiden Bereichen und schließt auf Grundlage der Spezifika von Investitionsgütergeschäften auf die Eignung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes im Investitionsgüterbereich.

2.1 Das Konstrukt Marke im Konsumgüterbereich

Der Begriff Marke unterliegt einhergehend mit gravierenden Markt- und Umweltveränderungen in den letzten Jahrzehnten einem steten Wandel, der in verschiedenen Markenführungsansätzen zum Ausdruck kommt.[3] Diese lassen sich grob fünf Phasen der Markenentwicklung zuordnen.

Diente die Marke in der ersten Phase zur Mitte des 19. Jahrhunderts lediglich als **Eigentums- oder Herkunftsnachweis** um Waren vor dem Hintergrund der einsetzenden Massenproduktion vom Wettbewerb abzugrenzen, setzte sich in der Folgephase Anfang des 20. Jahrhunderts ein **merkmalsorientiertes Markenverständnis** durch.[4] Dieses war auf physisch fassbare Konsumgüter begrenzt und schloss damit konsequent Investitionsgüter oder gar Vorprodukte als Marken aus.[5] Die dritte Phase zur Mitte der 60er Jahre war aufgrund einer starken Produktions-/Vertriebsorientierung durch ein **angebotsbezogenes Markenverständnis** gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund einer funktionsorientierten Markenführung gewannen die einzelnen Komponenten des Marketing-Mix in dieser Periode zunehmend an Bedeutung.[6] Zunehmende Sättigungstendenzen der Konsumenten etwa ab Mitte der 70er Jahre, bewirkten in der vierten Phase eine **nachfragerbezogene Begriffsauffassung der Marke**. Markenartikel waren entsprechend die Produkte, die von den Konsumenten als sol-

[3] Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 20.
[4] Vgl. LINXWEILEr (2004), S. 73 f.; MEFFERT/BURMANN (2005), S. 23.
[5] Vgl. MELLEROWICZ (1963), S. 39.
[6] Vgl. DICHTL (1978), S. 19; HARTMANN (1966), S. 13 f.; MEFFERT/BURMANN (2005), S. 23.

che wahrgenommen wurden.[7]

Der fünften Entwicklungsphase, ab Beginn der 90er Jahre liegt ein Markenverständnis zugrunde, welches auf interdisziplinären Erkenntnissen aus der Soziologie und Psychologie aufbaut.[8] Der **fraktale Ansatz** der Markenführung grenzt sich hiervon jedoch ab und tauscht den Markenkern durch einen Mythos aus.[9] Zeitlich parallel ist das **identitätsbasiertes Markenverständnis** einzuordnen, welches die Kaufverhaltensrelevanz einer Marke auf deren Identität zurückführt.[10] Es erweitert die rein absatzmarktbezogene um eine innengerichtete Perspektive, die das Selbstbild der Marke aus Sicht der Mitarbeiter eines Unternehmens eruiert.[11]

Basierend auf dem ganzheitlich ausgerichteten identitätsbasierten Markenmanagements kann der Terminus Marke als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, Verpackungsgestaltung, technischen Innovationen, etc.)..." definiert werden, „...die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert[12]."

2.2 Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Der identitätsbasierte Markenführungsansatz beruht auf dem Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtung, wobei der Fokus auf den Mechanismen der Entstehung von Marken im Rahmen ihrer Wahrnehmung und Verarbeitung durch interne und externe Zielgruppen liegt.[13] Damit erweitert der Ansatz die rein absatzbezogene Perspektive bisheriger Markenführungsansätze (Markenimage) um die Sicht der Mitarbeiter (Markenidentität) und setzt damit bei der Entstehung der Marke innerhalb des Unterneh-

---

[7] Vgl. BEREKHOVEN (1978), S. 43.

[8] Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 28.

[9] Vgl. GERKEN (1994b), S. 14. Aufgrund seiner fundamentalen Unterschiede zu den Grundprinzipien der Markenführung wurde dieser Ansatz vielfach kritisiert. Für eine Übersicht vgl. PAULUS (1995).

[10] Vgl. KAPFERER (1992), S. 39 f.; MEFFERT/BURMANN (1996), S. 1 ff.

[11] Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 51 f.

[12] Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

[13] Vgl. MEFFERT (1998), S. 715. Eine theoretische Fundierung des Konzeptes ist in der strategischen Managementforschung zu finden. Hierbei dienen insbesondere die Paradigmen des „market-based views" und „resource-based views" als Grundlagen der integrierten Betrachtung der identitätsbasierten Markenführung.

mens an.[14] Hauptvertreter dieses Ansatzes sind KAPFERER (1992a), SCHMITT/PAN (1994), UPSHAW (1995), AAKER (1996), MEFFERT/BURMANN (1996b), AAKER/JOACHIMSTHALER (2000).

Der Ansatz basiert auf der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung, wobei die Identität als ein Gebilde unterschiedlicher Merkmale begriffen wird, die einem Identitätsobjekt von bestimmten Identitätssubjekten zugeschrieben werden.[15] Dabei können zur Identifikation der Identität verschiedene Sichtweisen eingenommen werden.

Im **Selbstbild** unterzieht sich das Identitätssubjekt einem selbstreflexiven Prozess. Dabei werden die wesensprägenden Merkmale der Marke herangezogen, die sie später nach außen und innen vertreten soll. Entsprechend konstituiert sich die sogenannte Markenidentität aktiv, weshalb sie als Aussagenkonzept anzusehen ist.[16] Im **Fremdbild** wird das Identitätsobjekt aus einer externen Betrachtungsperspektive gesehen. Es entspricht dem Markenimage, welches den von externen Zielgruppen zugeordneten Merkmalskomplex beschreibt.[17] Da dieses Vorstellungsbild ein Resultat individueller Wahrnehmungsprozesse darstellt und sich somit einer direkten Steuerbarkeit des Unternehmens entzieht, wird das Markenimage als Marktwirkungskonzept verstanden.[18]

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Selbst- und Fremdbild maßgeblich die Identität einer Marke prägt. Die gezielte Ausrichtung sämtlicher markenpolitischer Aktivitäten an der, innerhalb der jeweiligen Organisation festgelegten Markenidentität, ermöglicht eine klare, widerspruchsfreie Wahrnehmung der Marke durch die Nachfrager.

Das **Markenimage** wird in diesem Zusammenhang als ein in der Psyche externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtendes und wertendes Vorstellungsbild einer Marke verstanden.[19] Die Vergangenheitsorientierung bzw. Reaktivität des Marken-

---

[14] Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2006), S. 1.

[15] Vgl. FREY/HAUßER (1987), S. 3 f.

[16] Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 52. Gleichbedeutend mit dem Begriff Aussagenkonzept wird in diesem Zusammenhang auch von einem Führungskonzept gesprochen.

[17] Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 53.

[18] Vgl. KAPFERER (1992a), S. 95.

[19] Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6.

images unterstreicht die zentrale Relevanz der Markenidentität für das Markenmanagement.

Wie Abbildung 1 aufzeigt, begründet sich die Markenidentität im Unternehmen als „Substanz einer Marke“, aktiv auf Basis von sechs grundlegenden Komponenten.[20] Dabei stellt die **Markenherkunft** die Grundlage der Markenidentität dar. Die **Markenvision** gibt eine umsetzbare Vorstellung der langfristigen Entwicklung der Marke wieder. Während die **Markenführungskompetenzen** auf die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens abstellen, verkörpern die **Markenwerte** die grundlegenden Überzeugungen einer Marke. Die **Markenpersönlichkeit** ist Ausdruck der menschlichen Eigenschaften einer Marke und beeinflusst insbesondere deren emotionale Aufladung. Die **Markenleistungen** bauen direkt auf der Ausgestaltung der Markenführungskompetenzen, der Markenwerte und der Markenpersönlichkeit auf.

In Anlehnung an die Erkenntnisse von VERSHOFEN (1940), KELLER (1993) können in Bezug auf das Markenimage die Komponenten der Markenattribute sowie der funktionalen und symbolischen Nutzenassoziationen voneinander abgegrenzt werden.[21] Dabei umfassen die **Markenattribute** sämtliche Eigenschaften, die eine Marke bestimmen. Zu diesen zählen sowohl materielle Eigenschaften der Marke (Produktmerkmale) als auch immaterielle Eigenschaften der Marke (Preis, Herkunftsland).[22] Die **funktionalen Nutzenassoziationen** zeigen auf, welche Grundbedürfnisse durch die Marke befriedigt werden können. Sie haben ihren Ursprung in den funktionalen Attributen der Marke. Die **symbolischen Nutzenassoziationen** hingegen verweisen auf den sogenannten Zusatznutzen einer Marke, wie z.B. den Geltungsnutzen aus der Vermittlung von Prestige. Sowohl das Markenimage als auch die Markenidentität befinden sich als Grundbausteine der Marke in einem ständigen Austausch, der Interdependenzen zur Folge hat .

---

[20] Vgl. hierzu und im Weiteren BURMANN/MEFFERT (2005), S. 58 ff.

[21] Zentrale Voraussetzung für die Herausbildung eines Markenimages ist die Markenbekanntheit. Sie misst die Fähigkeit, die Marke zu erkennen und sich an diese zu erinnern (vgl. ESCH (2004), S. 499).

[22] Vgl. hierzu und im Weiteren BURMANN/MEFFERT (2005), S. 53 ff.

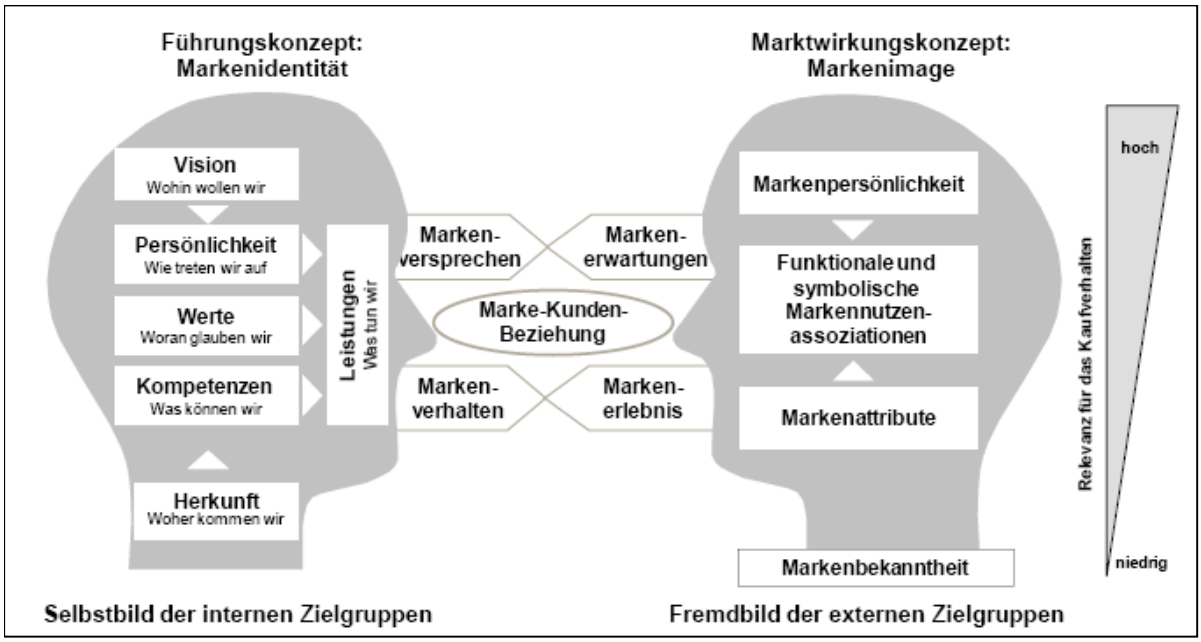


Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.
Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 3; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 359 ff.

Um ein langfristig stabiles Markensystem und entsprechend eine stabile **Marke-Kunde-Beziehung** zu gewährleisten, müssen sich Markenidentität und Markenimage ausbalancieren.[23] Dem „mere exposure effect" folgend, werden Mitarbeiter konstant von der Marke beeinflusst.[24] Entsprechend ist davon auszugehen, dass ein dominanter ausbalancierender Effekt von der Markenidentität ausgeht, dessen Ausmaß von der Interaktionsintensität der Mitarbeiter mit dem Kunden abhängt.[25] Die Höhe der **Interaktionsintensität** beeinflusst das Ausmaß der Assimilation zwischen interner und externer Markenstärke.[26] Der einzelne Mitarbeiter wird in diesem Zusammenhang als Repräsentant der Marke verstanden, durch dessen Interaktion mit dem Nachfrager die interne Markenstärke erlebbar gemacht wird.[27] Die Interaktionsintensität beschränkt sich dabei jedoch nicht nur auf den Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter sondern auch auf den zwischen Kunde und Marke. Im Rahmen der identitätsbasierten Markenbewertung wird davon ausgegangen, dass neben dem Mitarbeiter insbesondere die Absatzmittler und die Medienpräsenz die Wirkung zwischen

[23] Vgl. hierzu die Balance-Theorie nach HEIDER (1958); JOST-BENZ (2008), S. 54.
[24] Vgl. OBERMILLER (1985).
[25] Vgl. JOST-BENZ (2008), S. 54.
[26] Vgl. hierzu Kapitel 4.2 dieser Arbeit.
[27] Vgl. hierzu und im Weiteren JOST-BENZ (2008), S. 110 ff.

interner und externer Markenstärke beeinflussen.[28]

2.3 Das Konstrukt Marke im Investitionsgüterbereich

Es stellt sich die Frage, inwiefern der Markenbegriff aus dem Konsumgüterbereich mit dem im Investitionsgüterbereich einhergeht. Im Hinblick auf eine präzise Begriffsauslegung sollen zunächst die Begriffe Marke und Investitionsgut abgegrenzt werden.[29] Während der Markenbegriff bereits in Kapitel 2.1 näher erläutert wurde, soll an dieser Stelle auf die Begrifflichkeit Investitionsgut eingegangen werden.

Der Begriff **Investitionsgut** lässt sich bezüglich der Anbieter- und Nachfragerorientierung sowie hinsichtlich des Gutes und dessen Verwendung eingrenzen. ENGELHARDT/GÜNTER schließen die anbieterorientierte Einordnung sowie das Gut als Markierungsobjekt jedoch aus[30] und ziehen stattdessen die institutionelle Stellung der Nachfrager und den jeweiligen Verwendungszweck des Gutes heran. Nach ihrer Definition bezeichnen Investitionsgüter „Leistungen, die von Organisationen (nicht Konsumenten) beschafft werden, um mit ihrem Einsatz (Ge- oder Verbrauch) weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder um sie unverändert an andere Organisationen weiterzuveräußern, die diese Leistungserstellung vornehmen.“[31]

Inhaltlich korrespondierend mit dem Begriff des Investitionsgutes grenzt BACKHAUS den Begriff des Industriegutes ab.[32] Darunter subsumiert er „alle Marktleistungen (...), die von Organisationen beschafft werden, um weitere Marktleistungen für Organisationen zu erstellen.[33] Dies können sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen

---

[28] Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4.1.3 dieser Arbeit.

[29] Vgl. KEMPER (2000), S. 93 ff.; CASPAR/HECKER/SABEL (2002), S. 9.

[30] Gegen eine anbieterorientierte Einordnung spricht z.B. der mögliche Direktabsatz an Konsumenten. Das Gut als Markierungsobjekt beinhaltet das Problem, dass viele Güter nicht technologisch klassifizierbar sind, d.h. weder eindeutig Konsum- noch Investitionsgütern zuordenbar sind. Siehe ausführlicher zur Kritik an den Kriterien ENGELHARDT/GÜNTER (1981), S. 22 f.

[31] ENGELHARDT/GÜNTER (1981), S. 24.

[32] Vgl. BACKHAUS (1979a), S. 8. Der Begriff ist allerdings nicht ganz neu; er entsprach bereits früher dem weiten Verständnis von Investitionsgütern i.S.v. Kirsch/Schneider (1974). Vgl. auch KEMPER (2000), S. 32. „Begründet wird die terminologische Änderung zum Einen mit der Vermeidung vormals falscher Assoziationen durch die Semantik des Investitionsgüterbegriffes und zum Anderen mit der Betonung der begriffskonstitutiven Bedeutung von Organisationen als Nachfragern, von denen Industrieunternehmen die Hauptabnehmergruppe darstellen.“ KEMPER (2000), S. 32.

[33] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S.5.

sein.[34] Der Endverbraucher als Kunde der nachgelagerten Stufe wird dabei explizit ausgeschlossen.[35]

Die Definitionen unterscheiden sich inhaltlich nur unwesentlich. Einerseits weist der Begriff des Investitionsgutes eine hohe Akzeptanz auf[36]. Andererseits suggeriert er im Hinblick auf die Semantik, dass es sich hier ausschließlich um Güter handelt, deren Beschaffung eine Investitionsentscheidung zugrunde liegt.[37] Er ist damit auch von dem Begriff Business-to-Business abzugrenzen, dessen Zielgruppe zusätzlich den sich an Endkunden richtenden Handel umfasst.[38] Da Maschinen, Anlagen und Systeme den Schwerpunkt dieser Arbeit darstellen und damit dem Verwendungszweck ‚Investition zur Leistungserstellung' entsprechen, soll in der vorliegenden Arbeit auf die **Begrifflichkeit des Investitionsgutes** zurückgegriffen werden.

Obgleich die Marke im Investitionsgüterbereich lange einen eigenständigen Vermarktungsansatz für sich beanspruchte[39], liegt bisher keine Begriffsdefinition vor, die sowohl in Wissenschaft als auch Praxis Akzeptanz findet.[40] Unter den wenigen spezifischen **Definition**en **des Begriffs Investitionsgütermarke** besteht zum Einen die als problematisch deklarierte[41], merkmalsbezogene Definition von Investitionsgütermarken als "Zeichen oder Merkmal zur Kennzeichnung" bei KEMPER.[42] Zum Anderen existieren Definitionsansätze, die auf den identitätsbasierten Ansatz des Markenmanagements zurückzuführen sind.[43] So definieren bspw. WARD ET AL. "A brand is a distinctive identity that differentiates a relevant, enduring, and credible promise of value associated with a product, service or organisation and indicates the source of that promise."[44] Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass dem Begriff der **Investiti-**

---

[34] Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 881.
[35] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S.5.
[36] Vgl. KEMPER (2000), S. 32.
[37] Der Bereich schließt jedoch auch Güter ein, bei denen es sich um Produktionsmaterial handelt.
[38] Vgl. BACKHAUS (1999).
[39] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 13.
[40] Vgl. RICHTER (2007), S. 12 f.
[41] Vgl. FRETER/BAUMGARTH (1996), S. 483 f.
[42] Vgl. KEMPER (2000), S. 93.
[43] Vgl. BAUSBACK (2007), S. 58.
[44] WARD/LIGHT/GOLDSTINE (1999), S. 88. Vgl. hierzu auch die inhaltlich ähnliche Definition bei MCQUISTON: *„An industrial brand is to position the brand as a promise, as a set of expectations that the product offers a certain type and level of value."* MCQUISTON (2004), S. 348.

onsgütermarke bisher keine einheitliche Definition zugrunde liegt; der Großteil der Arbeiten im Investitionsgüterbereich sogar gänzlich auf eine branchenspezifische Markendefinition verzichtet.[45]

Wie in Kapitel 3 anhand des Geschäftstypenansatzes nach BACKHAUS gezeigt wird, weist der **identitätsbasierte Markenführungsansatz** für den Investitionsgüterbereich eine besondere Eignung auf. Nicht zuletzt unterliegt dieser Ansatz im Hinblick auf die Verbreiterung der Markenführung[46] einem generischen Markenverständnis, dessen Gegenstandsbereich Investitionsgüter einschließt.[47] Dieses Markenverständnis soll der vorliegenden Arbeit zugrunde liegen. Die vereinzelt für den Investitionsgütersektor verwendete anbieterbezogene Auslegung des Markenbegriffs[48] soll im Folgenden keine Anwendung finden.

2.4 Zur Relevanz von Marken im Investitionsgüterbereich

Die Bedeutung von Marken in der Investitionsgüterindustrie wird bis heute wiederholt in Frage gestellt. Einerseits entspricht die **Vorstellung rationaler, industrieller Kaufprozesse** auf Investitionsgütermärkten nicht dem klassischen, konsumentenorientierten Konzept einer Marke.[49] Ein Großteil der klein- und mittelständischen Investitionsgüterhersteller sieht die Markenführung entsprechend als Teilaufgabe der Vertriebs- und Kommunikationsabteilungen oder gar des technischen Produktmarketings an.[50] Andererseits ist ein zum Teil eklatanter Mangel an Daten hinsichtlich entscheidungs- und kaufrelevanter Kriterien auf Kundenseite zu konstatieren. Entsprechend gehen häufig ausschließlich geografische oder technische Kriterien in Marktanalysen ein. Aufgrund fehlender Kapazitäten gelingt es nur wenigen Unternehmen, Markenwissen und –nutzen einzelner Kundensegmente strukturiert zu dokumentieren, zu führen und zu kontrollieren. Die Mehrzahl der Investitionsgüterhersteller ist sich zwar heute der Relevanz von Marken bewusst, doch werden Marken in vielen

---

[45] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 171 ff.; RICHTER (2007), S. 13; BAUSBACK (2007), S. 58.

[46] Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 33.

[47] Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005), S. 33; MEFFERT/BURMANN (1996).

[48] Vgl. KOTLER (1991), S. 442; RICHTER (2007), S. 13.

[49] Vgl. BLOMBÄCK (2005), S. 25; KRIEGBAUM/KLING (2004), S. 335; BENDIXEN/BUKASA/ABRATT (2003), S. 1; THOMPSON/KNOX/MITCHELL (1998), S. 26.

[50] Vgl. hierzu und im Weiteren REITZLE (2005), S. 880.

Bereichen der Branche bis heute als Werbung oder bloße Namensvergabe interpretiert. WEBSTER/KELLER bestätigen „A brand is thus much more than a name, and branding is a strategy problem, not a naming problem.“[51] Dem strategischen Markenmanagement kommt häufig eine lediglich untergeordnete Rolle zu.[52]

Als Folge dieser Vernachlässigung in der Unternehmenspraxis erfuhr die Investitionsgütermarke auch in der Wissenschaft lange Zeit wenig Aufmerksamkeit.[53] Dieses **Forschungsdefizit** wird bis heute in der Literatur zur Investitionsgütermarke angeprangert und die Markenbildung in der Branche als „unclear and underresearched“[54], „slow to take hold“[55] oder „felt to be inappropriate“[56] bezeichnet. LYNCH/DE CHERNATONY befürchten gar, dass „the paucity of research on business-to-business (B2B) branding may (erroneously) lead to the conclusion that branding is unimportant in B2B markets…”[57].

Da das allgemeine Markenverständnis lange Zeit Investitionsgüter als Gegenstand von Marken konsequent ausschloss[58], ist es nicht verwunderlich, dass eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema erst zu Beginn der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts einsetzte.[59] Insbesondere **im englischsprachigen Raum** entstanden zu dieser Zeit erste empirische Untersuchungen, die sich dem Konstrukt Marke im Investitionsgüterbereich widmeten.[60] Unter diesen erlangten insbesondere die Arbeiten von GORDON/CALANTONE/DI BENEDETTO (1993) sowie von MUDAMBI/DOYLE/WONG (1997) große Aufmerksamkeit. Das Gros der empirischen Forschung, u.a. mit den wegweisenden Arbeiten von WARD/LIGHT/GOLDSTINE (1999) oder WEBSTER/KELLER

---

[51] WEBSTER/KELLER (2004), S. 389.

[52] Vgl. PFÖRTSCH/SCHMID (2005), S. 45.

[53] Vgl. KRIEGBAUM-KLING (2004), S. 334; LYNCH/DE CHERNATONY (2004), S. 403; BAUMGARTH (2001), S. 276; MICHELL/KING/REAST (2001), S. 415; KEMPER (2000), S. 82; SINCLAIR/SEWARD (1988), S. 24.

[54] MUDAMBI (2002), S. 1.

[55] BENDIXEN/BUKASA/ABRATT (2003), S. 1.

[56] THOMPSON/KNOX/MITCHELL (1997/98), S. 2.

[57] LYNCH/DE CHERNATONY (2004), S. 1. Vgl. zu weiteren Stellungnahmen in der Literatur MUDAMBI/DOYLE/WONG (1997), S. 434; MICHELL/KING/REAST (2001), S. 1; HUTTON (1997), S. 2; CHERNATONY/MCDONALD (2003), S. 163.

[58] Vgl. Kapitel 2.1 dieser Arbeit.

[59] Vgl. z.B. BEREKHOVEN (1961); SAUNDERS/WATT (1979).

[60] Vgl. SINCLAIR/SEWARD (1988); FIRTH (1993); GORDON/CALANTONE/DI BENEDETTO (1993); SHIPLEY/HOWARD (1993); YOON/KIJEWSKI (1995); HUTTON (1997); MUDAMBI/DOYLE/WONG (1997).

(2004) setzte jedoch erst zu Beginn der Jahrtausendwende ein.[61]

Im deutschsprachigen Raum prägten zunächst Praxisvertreter die Diskussionen zur Investitionsgütermarke, worunter insbesondere die Arbeiten von MERBOLD hervorzuheben sind.[62] Hier erfolgte erst gegen Ende der 90er Jahre auch auf wissenschaftlicher Ebene eine Beschäftigung mit dem Thema[63], die insbesondere in den letzten Jahren eine starke Intensivierung erfahren hat.[64] Zentrale Bedeutung erlangten in diesem Zusammenhang die Publikationen von KEMPER (2000), CASPAR/HECKER/SABEL (2002) sowie KRIEGBAUM/KLING (2004).

Insgesamt ist festzuhalten, dass die grundsätzliche Frage nach der **Relevanz von Investitionsgütermarken** den Schwerpunkt der bisherigen Forschungsaktivitäten darstellt. Dabei verstehen CASPAR/HECKER/SABEL unter Markenrelevanz die „relative Wichtigkeit der Marke im Kaufentscheidungsprozess."[65] Wurde diese Wichtigkeit zu Beginn der Diskussion in Bezug auf die Rationalität industrieller Beschaffungsprozesse noch kategorisch verneint[66], findet sich heute eine Vielzahl an Arbeiten, welche die Relevanz von Marken auf Investitionsgütermärkten grundlegend bejaht. Im Rahmen der strategischen Entscheidung eines Markenaufbaus gehen viele Arbeiten auf die Frage ein, unter welchen Bedingungen ein professionelles Markenmanagement auf Investitionsgütermärkten zu verfolgen ist.[67] Da der Investitionsgüterbereich durch eine starke Heterogenität gekennzeichnet ist, lässt sich auf diese Frage jedoch keine pauschale Antwort finden. Vielmehr muss auf Grundlage des Geschäftstypen-

---

[61] Vgl. WARD/LIGHT/GOLDSTINE (1999); MICHELL/KING/REAST (2001); AAKER/JACOBSEN (2001); MUDAMBI (2002); MCQUISTON (2004); WEBSTER/KELLER (2004); BENDIXEN/BUKASA/ABRATT (2004).

[62] Vgl. MERBOLD (1990), (1991), (1993), (1995a/b) sowie SCHRÖTER (1993). Siehe hierzu auch die Arbeiten von KAPITZA im Anschluss an seine Dissertation KAPITZA (1987).

[63] Vgl. hierzu die Arbeiten von BELZ/KOPP (1994); OELSNITZ (1995); WIEDMANN/SCHMIDT (1997); BÜSCHKEN (1997b).

[64] Vgl. KEMPER (2000); SCHMIDT (2001); SITTE (2001); CASPAR/HECKER/SABEL (2002); KRIEGBAUM/KLING (2004); VOETH/RABE (2004); PFÖRTSCH/SCHMID (2005); BAUMGARTH/HAASE (2005); BLINCKEBANCK (2006); BAUSBACK (2007).

[65] CASPAR/HECKER/SABEL (2002), S. 4.

[66] Vgl. THURMANN (1961); MELLEROWICZ (1963); SAUNDERS/WATT (1979); SINCLAIR/SEWARD (1988).

[67] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 173 ff. BACKHAUS/VOETH verweisen in diesem Zusammenhang auf die zweistufige Heuristik von KEMPER (2000), S. 140, die im Rahmen der Entscheidungsfindung für oder gegen ein professionelles Markenmanagement im Investitionsgüterbereich von Nutzen sein kann.

ansatz nach BACKHAUS[68] davon ausgegangen werden, dass die Relevanz von Marken in einzelnen Produktmärkten differiert.[69] Tabelle 1 gibt eine Übersicht der zentralen Arbeiten, die die Relevanz von Marken im Investitionsgüterbereich thematisieren.

Autor(en)	Jahr	Datengewinnung	Analysemethoden	Zentrale Ergebnisse
SAUNDERS/ WATT	1979	Schriftliche Befragung von 29 britischen Textilunternehmen, telefonische Befragung von 100 Verbrauchern zu Kunstfasermarken.	Multidimensionale Skalierung	● Marken sind nahezu unbedeutend, wenn es sich im Kern um sehr ähnliche industrielle Produkte handelt. ● Es besteht die Gefahr, dass Markennamen insbesondere auf der Endverbraucherebene für Konfusion sorgen.
SINCLAIR/ SEWARD	1988	Schriftliche Befragung von 19 Herstellern sowie 386 Händlern im nordamerikanischen Holzmarkt.	Häufigkeitsauszählungen	● Preis und Verfügbarkeit sind in einem durch Preiswettbewerb gekennzeichneten Commodity-Markt die wichtigsten kaufentscheidenden Kriterien für Händler. ● Dennoch gibt es Hersteller, die durch Marken hohe Bekanntheitsgrade, Qualitätsassoziationen sowie Markenpräferenzen schaffen und letztlich eine Preisprämie durchsetzen.
GORDON/ CALANTONE/DI BENEDETTO	1993	Interviews mit 200 bzw. 114 Einkaufsverantwortlichen in US-amerikanischen Elektroinstallationsunternehmen.	-	Marken spielen im Markt für Elektronikkomponenten eine relevante Rolle: ● Auf einer Skala von 1 bis 10 nimmt die Marke einen Relevanzwert von 7,4 ein. ● Kunden beurteilen die Qualität eines Produktes je nach Sichtbarkeit der Markierung unterschiedlich. ● Kunden zeigen eine hohe Treue gegenüber bestimmten Marken, die sich auch auf andere Angebote des Anbieters übertragen lässt.
KRÄMER	1993	Schriftliche Befragung von 198 Marketingmanagern in deutschen Produktionsgüterunternehmen.	Mittelwertvergleiche	● Markenpolitik macht nur 5% der Marketingaktivitäten von Produktionsunternehmen aus.
SHIPLEY/ HOWARD	1993	Branchenübergreifende schriftliche Befragung von 135 Investitionsgüteranbietern in Großbritannien.	t-Tests, Chi-Quadrat-Tests	● Marken sind im Investitionsgüterbereich verbreitet. Sie weisen auch hier wesentliche Nutzenaspekte auf. ● Größere Unternehmen messen Marken tendenziell eine höhere Bedeutung zu als kleine Unternehmen.

[68] Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3 dieser Arbeit.

[69] Vgl. SCHRÖDER/PERREY (2002b), S. 19; MUDAMBI (2002), S. 531. Siehe auch die Ergebnisse der Studie von BACKHAUS/VDMA (2001).

Autor(en)	Jahr	Datengewinnung	Analysemethoden	Zentrale Ergebnisse
YOON/ KIJEWSKI	1995	Schriftliche Befragung von mehr als 1.500 sowie 30 Verkaufsverantwortlichen.	Mittelwertvergleiche, Regressionsanalyse	● Industriegütermarken haben Einflusspotenzial auf Beschaffungsentscheidungen. ● Mit zunehmender Markenbekanntheit steigt die Markenpräferenz.
HUTTON	1997	Schriftliche Befragung von 429 Mitgliedern der National Association of Purchasing in den USA.	Mittelwertvergleiche, Korrelationsanalyse	● Der Wert einer Industriegütermarke drückt sich insbesondere darin aus, dass: - Kunden bereit sind, eine Preisprämie für ihre favorisierte Marke zu zahlen, - Kunden ihre favorisierte Marke weiterempfehlen - Kunden stärker andere Produkte unter dem gleichen Markennamen in Betracht ziehen. ● Je bekannter die Marke, desto stärker ausgeprägt ist das oben aufgezeigte Verhalten der Kunden.
MUDAMBI/ DOYLE/ WONG	1997	Tiefeninterviews mit 15 Herstellern, Händlern und Einkäufern von Präzisionslagern in Großbritannien.	-	● Die Bedeutung von Marken ist insbesondere in Märkten hoch, in denen es schwierig ist, sich über Produktqualitäten oder Preise zu differenzieren. ● Auch bei eher rational geprägten Beschaffungsentscheidungen haben intangible Produkt- und Anbieterattribute Entscheidungsrelevanz. ● Industrielle Beschaffungsentscheidungen werden maßgeblich durch persönliche, subjektiv gebildete (Marken-) Präferenzen beeinflusst.
THOMPSON/ KNOX/ MITCHELL	1997/ 98	Halbstrukturierte Tiefeninterviews mit 8 Einkaufsmanagern aus verschiedenen Branchen in Großbritannien.	-	● Um erfolgswirksam zu sein, müssen Investitionsgütermarken bestimmte Inhalte vermitteln. ● Relevanz einzelner Inhaltsaspekte ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Kaufprozessphase zu sehen.
BAUMGARTH	1998	Schriftliche Befragung von 89 Marketingverantwortlichen in Unternehmen der deutschen Chemieindustrie.	Mittelwertvergleiche	● Chemieunternehmen schätzen die Vorteile von Marken höher ein als deren Defizite. ● Die Förderung von Neuprodukteinführungen unter dem Dach einer etablierten Marke wird als größter Vorteil angesehen.
MICHELL/ KING/ REAST	2001	Schriftliche Befragung von 70 Investitionsgüterherstellern in Großbritannien.	Häufigkeitsauszählungen, Mittelwertvergleiche	● Marken sind im Investitionsgüterbereich weit verbreitet. ● Hauptnutzen der Marken besteht aus Sicht der Anbieter in der Stärkung des Vertrauens in die Kaufentscheidung, der Erhöhung der Unternehmensreputation, der Erweiterung des wettbewerbspolitischen Spielraums und in der Schaffung von Markteintrittsbarrieren.

Autor(en)	Jahr	Datengewinnung	Analysemethoden	Zentrale Ergebnisse
BACKHAUS/ VDMA	2001	Schriftliche Befragung von 185 Unternehmen der Investitionsgüterindustrie.	Häufigkeitsauszählungen, Mittelwertvergleiche	● 78,5% der Unternehmen betreiben eine bewusste Markenpolitik. Doch 15% der Unternehmen mit „bewusster Markenpolitik“ können keine Angabe über die verfolgte Strategie machen. ● Der zukünftige Einfluss von Marken auf die Kaufentscheidung wird von 45,1% der Unternehmen als „hoch“ eingeschätzt.
CASPAR/ HECKER/ SABEL	2002	Branchenübergreifende schriftliche Befragung von 600 industriellen Einkäufern in Deutschland.	Mittelwertvergleiche, Regressionsanalyse	● Investitionsgütermarken haben Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess. ● Das Ausmaß der Markenbedeutung variiert über die jeweiligen Produktmärkte. Im Investitionsgüterbereich liegt die Markenrelevanz aus Nachfragersicht nur 0,3% unter derjenigen im Konsumgüterbereich. ● Die Relevanz der Marke für einen Produktmarkt leitet sich aus den Ausprägungen der Markenfunktionen ab.
MUDAMBI	2002	Schriftliche Befragung von 132 industriellen Einkäufern von Präzisionslagern in Großbritannien.	Clusteranalyse	● Marken sind nicht für alle Kunden von gleicher Relevanz. Identifikation von 3 Kundenclustern: - traditionelle Einkäufer, die vorwiegend unternehmenstypische Käufe tätigen (49%) - ausgereifte Einkäufer, die vorwiegend wichtige/riskante Käufe tätigen (37%) - indifferente Einkäufer, die vorwiegend Routinekäufe mit geringem Risiko tätigen (14%). ● Die Relevanz von Marken wird weiterhin durch das wahrgenommene Kaufrisiko determiniert.
BENDIXEN/ BUKASA/ ABRATT	2004	Interviews mit 54 Buying Center-Mitgliedern in südafrikanischen Industrieunternehmen hinsichtlich des Kaufs von Elektronikkomponenten.	Conjoint-Analyse	● Buying Center-Mitglieder sind bereit, eine Preisprämie für starke Marken zu zahlen. ● Der Nutzen markenloyaler Investitionsgüterkunden besteht für den Anbieter u.a. darin, dass diese die Marke weiterempfehlen und andere Produkte unter der Marke berücksichtigen. ● Grundpfeiler des Markenerfolgs im Investitionsgüterbereich ist die wahrgenommene Qualität.
BAUMGARTH/ HAASE	2005	Schriftliche Befragung von 1.749 Einkäufern der deutschen Investitionsgüterindustrie.	Ranking, Differenzmethode, Conjoint-Analyse	● Je nach Art der Messmethode nimmt die Markenrelevanz unterschiedliche Ausprägungen an: - direkte Messung durch Ranking zwischen Faktoren: sehr geringe Markenrelevanz - Differenzmethode für Kaufabsichten bei homogener Qualität und Produkten: hohe Markenrelevanz - Conjoint-Analyse: hohe Markenrelevanz.
HOMBURG/ JENSEN/ RICHTER	2006	Interviews mit 51 Einkaufsmanagern aus Unternehmen des Maschinenbaus, der Elektroindustrie und Chemieindustrie in Deutschland.	Conjoint-Analyse	● Marken besitzen eine kaufverhaltenswirksame Bedeutung im Investitionsgüterbereich. ● Die Kaufverhaltensrelevanz von Investitionsgütermarken ist besonders hoch ausgeprägt in Kaufsituationen, die für den Kunden neuartigen Charakter haben sowie von hoher Wichtigkeit sind (=hohes wahrgenommenes Risiko).

Autor(en)	Jahr	Datengewinnung	Analysemethoden	Zentrale Ergebnisse
RICHTER	2007	Schriftliche Befragung von 313 Industrieunternehmen in Deutschland.	Konfirmatorische Faktorenanalyse	● 40% der Unternehmen messen markenpolitischen Themen (und damit der Marke) eine hohe Bedeutung bei. Dabei wird die Höhe der Markenbedeutung von Anbietermerkmalen, Merkmalen des Marktumfelds, Kundencharakteristika und Charakteristika des angebotenen Produkts/ der Beschaffungssituation beeinflusst.

Tabelle 1: Übersicht empirischer Studien zur Markenrelevanz im Investitionsgüterbereich.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an RICHTER (2007), S. 16 ff.

Der Überblick macht deutlich, dass Wissenschaftler in den letzten Jahren wiederholt die Wichtigkeit der Marke im industriellen Kaufprozess bestätigen konnten.[70] Doch auch wenn in der Wissenschaft grundsätzlich Konsens herrscht, dass das Konzept Marke greift, sehen sich Verantwortliche in der Praxis vielfach vor der Herausforderung nachzuweisen, dass eine erfolgreiche Markenführung zu einer **langfristigen Verbesserung des Markterfolgs** führt.

RICHTER greift dieses Thema im Rahmen seiner Dissertation auf und liefert den empirischen Beweis dieser Annahme.[71] Im Rahmen einer branchenübergreifenden, schriftlichen Befragung von Marketing- und Vertriebsleitern aus 313 Unternehmen der Maschinenbau-, Elektro-, Chemie- und der Automobilzulieferindustrie entwirft er ein Kausalmodell, welches sowohl Einflussfaktoren als auch Auswirkungen des Markenerfolgs im Investitionsgüterbereich in Beziehung setzt. Das Modell (vgl. Abbildung 2) umfasst drei endogene Variablen, die die Loyalität der Kunden gegenüber dem Markenangebot des Herstellers, dessen Markterfolg sowie dessen wirtschaftlichem Erfolg erfassen. Weiterhin beinhaltet das Modell elf exogene Variablen, die verschiedene Bestimmungsfaktoren der Markenloyalität beinhalten.

Der zentrale Beitrag RICHTERS ist in dem Nachweis zu sehen, dass erfolgreich markenführende Hersteller von Investitionsgütern ihren Markterfolg langfristig verbessern können. Weiterhin zeigt er, dass sich der Markterfolg positiv auf den wirtschaftlichen

[70] Vgl. hierzu auch die Ausführungen von WEBSTER/KELLER (2004), S. 389 f.
[71] Vgl. hierzu und im Weiteren RICHTER (2007), S. 153 ff.

Erfolg der anbietenden, markenführenden Unternehmen auswirkt.

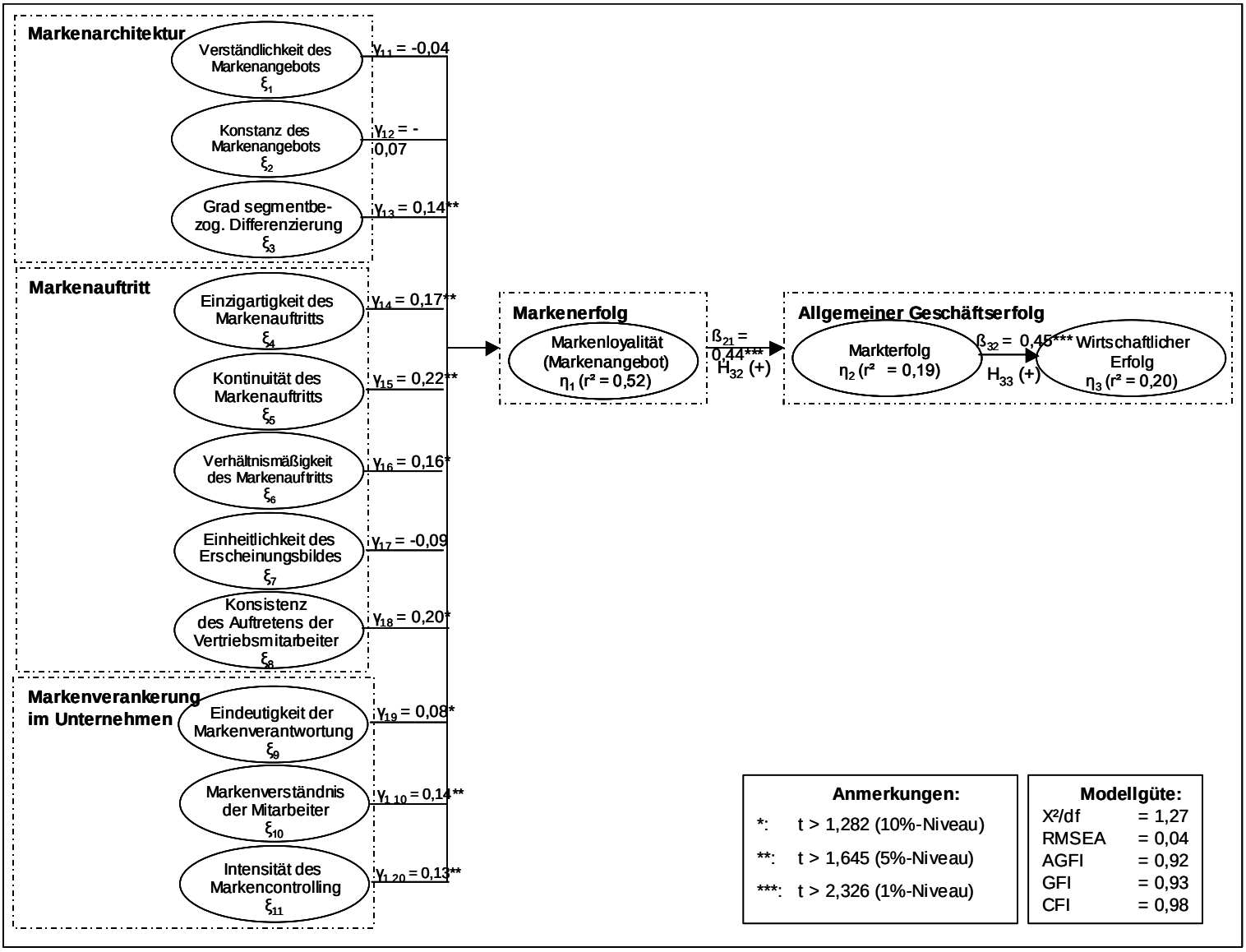


Abbildung 2: Kausalmodell zum Nachweis des Markterfolgs.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an RICHTER (2007), S. 159.

3. Identitätsbasierte Führung von Investitionsgütermarken

Der Konsumgüterindustrie folgend orientierte sich zunächst auch das organisationale Beschaffungsverhalten im Investitionsgüterbereich am Stimulus-Organism-Response (SOR-) Modell.[72] Untersuchungen zeigen jedoch, dass Verhaltensreaktionen im Investitionsgüterbereich vielmehr direktes Ergebnis von Transaktionsprozessen zwischen Anbieter und Nachfrager sind.[73] In einem „Prozess wechselseitiger Beeinflussung“[74] werden Lieferungen und Leistungen unter Berücksichtigung spezifischer Problemstellungen interaktiv ausgehandelt.[75] Dabei handelt es sich oft nicht nur um Einzeltransaktionen.[76] Vielmehr stehen sogenannte Transaktionsepisoden und damit langfristige Geschäftsbeziehungen im Vordergrund. Dieser zentrale Unterschied zum Konsumgüterbereich wird auch als **Interaktionsparadigma**[77] bezeichnet. Die Ursachen hierfür liegen in erster Linie in der Langlebigkeit von Investitionsgütern und damit einhergehend in dem mehrere Phasen umfassenden Beschaffungsprozess, in der Bedeutung des After-Sales-Services sowie in den erhöhten Wechselkosten.

Die Heterogenität der Vermarktungsprozesse im Investitionsgüterbereichs hat zur Entwicklung verschiedener Typologien geführt, deren Zielsetzung in der Identifikation in sich homogener, untereinander abgrenzbarer Produktgruppen besteht.[78] Unter Berücksichtigung der Marktteilnehmer werden angebotsorientierte[79], nachfrageorientierte[80] und marktseiten-integrierende als die Nachfrager- und Anbieterbetrachtung zusammenführende[81] Typologien unterschieden. Im Hinblick auf die Festigung der

---

[72] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S.103.

[73] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S.103 ff.; siehe auch JOHNSTON/BONOMA (1977), S.247 ff.; JOHNSTON/MCQUISTON (1984), S.141 ff.

[74] BACKHAUS/VOETH (2007), S.103 ff.

[75] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 12.

[76] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 12.

[77] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 105.

[78] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 181 ff.

[79] Zu den bekanntesten Vertretern dieser Typologien gehören RIEBEL (1965), ENGELHARDT/GÜNTER (1981) PLINKE (1991, 1992b) sowie BAUMGARTH (2001a).

[80] Im Rahmen dieser Typologie lieferte BACKHAUS (1982) eine Unterscheidung zwischen Individual- und Routinetransaktionen. Weiterhin entwickelten WEIBER/ADLER (1995a) basierend auf der Informationsökonomik eine Kauftypologie, deren Typen durch eine unterschiedlichen Anteil an Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet sind.

[81] Vgl. hierzu die Arbeiten von KLEINALTENKAMP (1994b), RICHTER (2001), PLINKE (1997a), KAAS

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Marke-Kunde-Beziehung weisen die marktseiten-integrierenden Typologien eine besondere Eignung auf. Unter diesen erlangte insbesondere der **Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS** in Wissenschaft als auch Praxis vielfach Beachtung.

Unter Rückgriff auf die Transaktionskostentheorie[82] differenzieren BACKHAUS ET AL. grundsätzlich zwischen **Geschäften mit und ohne Ex-post Unsicherheit**. Während vor dem Abschluss eines Vertrages Wettbewerb stattfindet, wandelt sich der Status des Vertragspartners nach Abschluss eines Vertrages in den eines Quasi-Monopolisten.[83] BACKHAUS führt in diesem Zusammenhang den Begriff der **Quasirente** ein, welche die Differenz des potenziellen Ertrags einer spezifischen Leistung zum Ertrag in der nächstbesten Verwendung darstellt.[84] Damit entspricht die Quasirente dem mit steigender Spezifität der Leistung wachsenden „Gefährdungspotenzial spezifischer Investitionen“[85] des investierenden Unternehmens. Während die Quasirente auf Anbieterseite zur Notwendigkeit der Absicherung der Quasirente durch den Anbieter führt, wirkt die Quasirente auf Nachfragerseite über einzelne Transaktionen hinaus für eine noch undefinierte Transaktionsfolge Nachfrager-bindend.[86] Aus diesen Überlegungen heraus grenzt Backhaus im Investitionsgütermarketing vier Geschäftstypen ab. Dabei besteht im Produktgeschäft keine Ex-Post-Abhängigkeit wodurch weder anbieter- noch nachfragerseitig eine Quasirente auftritt. Im Anlagengeschäft hingegen liegt eine potenzielle Ex-Post-Abhängigkeit über eine anbieterseitige Quasirente vor. Kommt es durch Vorliegen einer Quasirente dagegen zu einer Bindung des Nachfragers, liegt ein Systemgeschäft vor. Sind sowohl Anbieter als auch Nachfrager durch die Quasirente gebunden ist schließlich von einem Zuliefergeschäft auszugehen.

Weiter differenziert Backhaus nach der **Zielgruppe** (Einzelkunde / anonymer Markt) sowie dem **Vorliegen eines Transaktionsverbundes** (Einzeltransaktion / Kaufverbund). Da bei den Geschäftstypen Anlagen- und Zuliefergeschäft gegenüber dem

---

(1995b), BACKHAUS ET AL. (1994a).

[82] Vgl. hierzu BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH (1994).

[83] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 195 ff.; WILLIAMSON (1985), S. 55 ff.

[84] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 196.

[85] BACKHAUS/VOETH (2007), S. 197.

[86] Vgl. hierzu und im Weiteren BACKHAUS/VOETH (2007), S. 196 ff.

anonymen Markt keine Quasirente entsteht, differenziert BACKHAUS den Einzelkundenbezug als deren gemeinsames praktisches Merkmal. Im Vergleich ergeben sich die Gemeinsamkeiten von Zuliefer- und Systemgeschäft aus den durch den Erstkauf determinierten Folgekäufen, d.h. dem zeitlichen Kaufverbund. Weiterhin integriert BACKHAUS im Rahmen des Anlagen- und Produktgeschäfts den Fokus auf Einzeltransaktionen, welche für das Fehlen einer nachfragerseitigen Quasirente ausschlaggebend sind. Unter Verwendung dieser Typologisierungskriterien ergibt sich Abbildung 3.

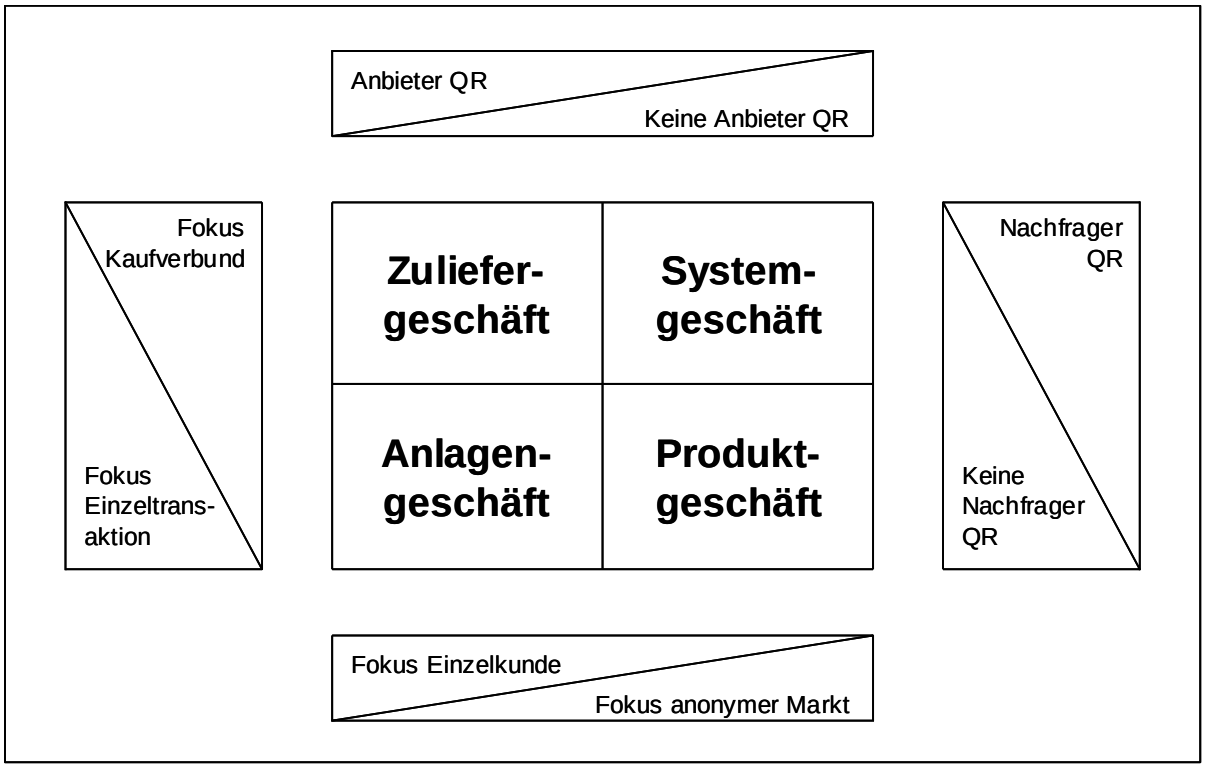


Abbildung 3: Abgrenzung von Geschäftstypen im Investitionsgütermarketing.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BACKHAUS/VOETH (2007), S. 202.

Der Typologisierung folgend ist das **Produktgeschäft** dadurch gekennzeichnet, dass das Leistungsangebot des Anbieters auf einen anonymen Markt, d.h. eine breite Zielgruppe ausgerichtet ist. Weiterhin schließen sich dem einmaligen Kaufprozess nicht notwendigerweise Folgetransaktionen an, wodurch im Nachgang zum Kauf weder Anbieter noch Nachfrager aneinander gebunden sind. Angesichts dieser Fakten gleicht die Vermarktung innerhalb des Produktgeschäfts der von klassischen Konsumgütern. Im Fokus der Marketingaktivitäten steht die Informationspolitik vor dem

Kauf.[87]

Das **Anlagengeschäft** ist durch einen Fokus auf kundenindividuelle Leistungen geprägt. Ähnlich wie im Produktgeschäft schließen sich an eine einmalig stattgefundene Transaktion jedoch keine Folgetransaktionen an, weshalb kein zeitlicher Kaufverbund vorliegt. Die ausgeprägte Individualität der Leistungen hat jedoch zur Folge, dass die Vermarktung der Leistung bereits vor dem eigentlichen Herstellungsprozess erfolgen muss. In diesem Zusammenhang nimmt das Image des Herstellers einen besonderen Stellenwert ein, da es sich bei kundenindividuell zu erstellenden Getränkeabfüllanlagen oder Walzwerken um Quasi-Vertrauensgüter[88] handelt.

Vermarktungsaktivitäten im **Systemgeschäft** richten sich an den anonymen Markt, d.h. die Entwicklung der angebotenen Leistung ist bereits im Vorfeld des Vermarktungsprozesses erfolgt. Während jedoch sowohl das Produkt- als auch das Anlagengeschäft Einzeltransaktionen fokussieren, ist das Systemgeschäft durch einen zeitlichen Kaufverbund geprägt. Die nachgefragten Leistungen werden in zeitlichem Zusammenhang mit zusätzlichen Leistungsangeboten erworben.

Im Rahmen des **Zuliefergeschäft**es werden Leistungen vermarktet, die sich zum Einen an den Einzelkunden richten, zum Anderen ebenfalls innerhalb eines zeitlichen Kaufverbunds stattfinden. Da er die spezifischen Leistungen auch innerhalb von Folgetransaktionen nutzt, ist der Kunde an den Anbieter gebunden Diese Kombination hat zur Folge, dass sich insbesondere im Zuliefergeschäft langfristige Geschäftsbeziehungen etablieren.

Aus den einzelnen Typologisierungskriterien lassen sich konstitutive Merkmale der einzelnen Geschäftstypen, wie Kundenintegrations- oder Individualisierungsgrad ableiten und damit einhergehend die Intensität der Interaktion[89] zwischen Anbieter und Nachfrager. Wie beschrieben, ist das Produktgeschäft auf einen anonymen Markt ausgerichtet und durch Einzeltransaktionen gekennzeichnet, die keine Folgekäufe nach sich ziehen. Ebenso richten sich die Leistungen im Systemgeschäft an einen

---

[87] Die Aktivitäten dieser Informationspolitik decken dem klassischen Marketing-Ansatz entsprechend die sog. 4 Ps, d.h. die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, ab.

[88] Vertrauensgüter entziehen sich sowohl vor als auch nach dem Kauf einer vollständigen Beurteilung durch den Nachfrager (vgl. WEIBER/ADLER (1995a), S. 54).

[89] Zum Begriff der Interaktionsintensität vgl. Kapitel 4.1.3 und 4.2.3 dieser Arbeit.

anonymen Markt ohne Kundenspezifika zu berücksichtigen. Im Vergleich zum Anlagen- und Zuliefergeschäft ist im **Produkt- und Systemgeschäft** folglich von einer **geringe**n **Interaktionsintensität** auszugehen.[90]

Die kundenindividuelle Leistungserstellung im **Anlagengeschäft** lässt auf eine **hohe Interaktionsintensität** zwischen den Mitarbeitern des anbietenden Unternehmens und des Kunden schließen. Gleichermaßen zieht das auf den Einzelkunden ausgerichtete Verhaltensprogramm im **Zuliefergeschäft** eine hohe Interaktionsintensität nach sich. In beiden Geschäftstypen erfolgen sämtliche Prozesse der Leistungs- und Preisermittlung bis hin zur Leistungserstellung über kontinuierliche Interaktionen zwischen Anbieter und Kunde.

Über die gesteigerte Interaktionsintensität üben Unternehmensmitarbeiter im Rahmen dieser Geschäftstypen einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke aus, als dies zum Beispiel im Produktgeschäft über eine unpersönliche Marktbearbeitung und klassische Kommunikationsmaßnahmen der Fall ist.[91] WEBSTER/KELLER konstatieren: „Every touch point between the company and the customer becomes an input to brand image."[92] Tatsächlich ist das Fremdbild der Marke beim Kunden durch eine **Ausgestaltung des Interaktionsprozesses** zwischen Mitarbeiter und Nachfrager gezielt beeinflussbar.[93] "Häufig ist davon die Rede, dass der persönliche Kontakt zwischen Vertriebsmanager und Einkauf der Erfolgsfaktor im Wettbewerb sei."[94] bestätigt REITZLE.

Die zentrale Rolle des Mitarbeiters im Rahmen der interaktiven Austauschprozesse

---

[90] Zu demselben Ergebnis kommen VOETH/HERBST im Rahmen eines Beitrags zum Interaktiven Marketing (vgl. VOETH/HERBST (2008), S. 358).

[91] Vgl. DE CHERNATONY/MCDONALD (2003), S. 195. ;BLINCKEBANCK (2006). Bestätigend kommt eine Studie des VDMA zu dem Ergebnis, dass 56% des Etats für Marketing Services auf die persönliche Marktbearbeitung (Verkaufsförderung und Messen) entfallen. Im Vergleich liegt der Anteil für unpersönliche Marktbearbeitung wie Werbung bei 36% und für Public Relations bei 8% (vgl. VDMA Kennzahlen Marketing Service (2006)).

[92] WEBSTER/KELLER (2004), S. 389.

[93] Vgl. WEBSTER/KELLER (2004), S. 401.

[94] REITZLE (2005), S. 881. Vgl. hierzu auch die Studienergebnisse von ULAGA/EGGERT, die in Tiefeninterviews mit Einkaufsmanagern amerikanischer Business-to-Business Hersteller neun Unterscheidungsmerkmale in Geschäftsbeziehungen identifizieren. Dabei zeigt die Validierung der qualitativen Ergebnisse ihrer Untersuchung, dass neben Serviceleistungen, die persönliche Interaktion mit dem Kunden Anbietern das größte Potenzial bietet sich im Wettbewerb zu differenzieren (vgl. ULAGA/EGGERT (2006)).

zum Kunden untermauert die Relevanz der Markenidentität im Rahmen von Investitionsgütergeschäften. Sie konstituiert sich auf Basis der Einstellung des Mitarbeiters zur Marke und weist einen dominanten moderierenden Einfluss auf die externe Markenstärke auf, dessen Stärke über die Interaktionsintensität zwischen Kunde und Unternehmensmarke gesteuert wird. In Verbindung mit der generischen Ausrichtung des identitätsbasierten Markenmanagements untermauern diese Erkenntnisse die **Eignung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes für Investitionsgütermarken.**

4. Konzeptionelle Grundlagen zur Marke-Kunde-Beziehung

Obgleich der Beziehungsaufbau zum Mitarbeiter das Mittel zum Zweck darstellt, sind Investitionsgüterhersteller im Rahmen ihrer Kundeninteraktionsprozesse darüber hinaus in erster Linie gefordert, den Beziehungsaufbau des Kunden zur Unternehmensmarke anzustreben. Auf Grundlage des Relationship Marketing sind Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Kunde sowie Marke und Kunde gezielt etablierbar und ihre Stärke messbar. Einen wesentlichen Ansatzpunkt hierfür stellt die Marke-Kunde-Beziehung dar.

Im Folgenden sollen der Beziehungsbegriff und die Grundzüge des Relationship Marketing als Grundlage der Marke-Kunde-Beziehung sowohl vor einem Konsum- als auch Investitionsgüterkontext analysiert werden. Weiterhin bildet die bisherige Konzeptualisierung der Marke-Kunde-Beziehung einen Schwerpunkt dieses Kapitels, der in Verbindung mit der Analyse von Anbieter-Kunde-Beziehungen im Investitionsgüterbereich Implikationen für eine Konzeptualisierung im Investitionsgüterbereich geben soll.

4.1 Zentrale Erkenntnisse im Konsumgüterbereich

4.1.1 Der Beziehungsbegriff

Das Beziehungskonstrukt steht im Fokus des Relationship Marketing, welches insbesondere die Beziehungen zum Kunden thematisiert. Da die Marke-Kunde-Beziehung einen zentralen Bestandteil dieser Arbeit darstellt, soll im Folgenden erörtert werden, was unter dem Beziehungsbegriff genau zu verstehen ist.

Trotz der allgegenwärtigen Relevanz von Beziehungen hat sich bisher keine eigenständige Forschungsrichtung zu Beziehungen als Teildisziplin der Psychologie herausgebildet.[95] ASENDORPF/BANSE führen dies zum Einen auf die individuumzentrierte, d.h. nicht auf dyadische Beziehungen fokussierte Ausrichtung der Psychologie zurück. Zum Anderen verweisen sie aufgrund der verschiedenen Beziehungstypen auf

[95] Vgl. ASENDORPF/BANSE (2000), S. 1.

die Unübersichtlichkeit des Gebiets.[96] Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Konstrukt in Psychologie und Marketingwissenschaft extrahiert WENSKE als konstitutive Merkmale von Beziehungen die inhaltlich zusammenhängenden Interaktionen[97], die Subjektivität sowie affektive und/oder kognitive Bindungsmotive. Hierauf aufbauend definiert sie den Beziehungsbegriff folgendermaßen: „Beziehungen konstituieren sich aus sozialen Interaktionen, zwischen denen ein inhaltlicher Zusammenhang besteht. Sie werden von den Beziehungspartnern subjektiv bewertet und es liegen ihnen affektive und/oder kognitive Bindungsmotive zugrunde.“[98]

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre spielt das Beziehungskonstrukt insbesondere im Marketing eine zentrale Rolle[99] und stellt innerhalb der Marketingforschung und -praxis inzwischen seit mehreren Jahrzehnten einen viel diskutierten Themenbereich dar.[100] Mitte der siebziger Jahre, als der Fokus der Mehrzahl der Unternehmen noch auf der Neukundenakquise und der Maximierung einzelner Transaktionen lag[101], entdeckte BAGOZZI als Erster die Relevanz von Beziehungen und Austauschprozessen als Grundlage für das Marketing. Mit seinen Ausführungen legte er den Grundstein für eine spätere Konzeptualisierung des Relationship Marketing.[102]

4.1.2 Relationship Marketing

Der **Begriff des Relationship Marketing** (Beziehungsmarketing) wurde 1983 ers-

---

[96] Vgl. ASENDORPF/BANSE (2000), S. 1 f. So grenzt die Forschung zu den einzelnen Beziehungstypen insbesondere drei Bereiche ab: Beziehungen in Familien (Partnerschaften, Eltern-Kind-Beziehungen, Geschwisterbeziehungen), Peerbeziehungen und Außerfamiliäre Beziehungen (Freundschaften, Beziehungen im Berufsleben, Nachbarschaftsbeziehungen).

[97] Eine Interaktion beinhaltet jeden Kontakt zwischen den Beziehungspartnern, der in einem eindeutig definierten Zeitraum den Austausch bestimmter Inhalte (z.B. Austausch von Informationen oder Leistungen) bezweckt. Das Verhalten der beiden Beziehungspartner ist voneinander abhängig (vgl. ASENDORPF/BANSE (2000), S. 3; BRUHN/EICHEN (2007), S. 226).

[98] WENSKE (2008), S. 76. Zur Herleitung der Definition des Beziehungsbegriffs vgl. WENSKE (2008), S. 42 ff.

[99] Vgl. beispielhaft die Arbeiten von LORENZ (2009); WENSKE (2008); HUBER/VOLLHARDT/VOGEL (2008); HADWICH (2003).

[100] Vgl. MEFFERT/BACKHAUS/BECKER (2001).

[101] Vgl. MEFFERT/BACKHAUS/BECKER (2001), S. 1.

[102] So konstatierte BAGOZZI bereits 1974: “In essence, the exchange system may be defined as a set of social actors, their relationships to each other, and the endogenous and exogenous variables affecting the behavior of the social actors in those relationships.” BAGOZZI (1974), S. 78; WENSKE (2008), S. 51; BRUHN (2001), S. 7.

tmalig von BERRY eingeführt.[103] Anfangs zielte er ausschließlich auf das Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketing ab[104] und wurde daher von Marketingfachleuten des Konsumgüterbereichs weitgehend als „conceptually and contextually different"[105] ignoriert. Erste Überlegungen den Ansatz auch für den Konsumgüterbereich zu nutzen, gehen auf DWYER ET AL. zurück. Die Autoren forderten mehr Aufmerksamkeit für jene Bedingungen, die relationale Beziehungen stärkten und zu verlässlichen, wiederholten Käufen führten.[106] Der technologische Fortschritt von Datenbanken[107] befähigte Unternehmen jedoch erst Anfang der 90er Jahre dazu, die Methodik des Relationship Marketing (RM) auch auf Massenmärkten für Konsumgüter einzusetzen.[108]

Der Annahme folgend, dass Datenbanken eine Schlüsselrolle im organisationalen Kundenlernprozess darstellen,[109] wurde RM in Konsumgütermärkten primär auf Basis der Literatur zum Direkt- und Database-Marketing operationalisiert.[110] Entgegen aller Kritik hinsichtlich der Anwendung des Konzepts auf Konsumgütermärkten[111], rechtfertigten SHETH/PARVATIYAR 1995 das akademische Interesse am Konzept mit der Feststellung, dass der **Paradigmenwechsel von Transaktionen hin zu Beziehungen** mit dem Einzug direkter Interaktionen sowohl in B2B-Beziehungen als auch in B2C-Beziehungen zusammenhängt.[112] Aufbauend auf Ansätzen aus der Psychologie und Soziologie verbanden SHETH/PARVATIYAR die existierende Literatur zum Konsumentenverhalten mit dem Direkt- und Database-Marketing und legten damit das konzeptionelle Fundament für Beziehungen in Konsumgütermärkten.[113] In der Folgephase, ab 1995, entstand eine Vielzahl an Arbeiten zur Motivation von Konsumenten und Organisationen miteinander Beziehungen einzugehen und zu dem Pro-

---

[103] Vgl. BERRY (1983), S. 25; BERRY (1995), S. 236; GRÖNROOS (1994).
[104] Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1 dieser Arbeit.
[105] O'MALLEY/TYNAN (2000), S. 799.
[106] Vgl. DWYER ET AL. (1987), S. 12.
[107] Vgl. EVANS ET AL. (1996); FLETCHER ET AL. (1991); PETRISON ET AL. (1993).
[108] Vgl. PETRISON ET AL. (1993); CATULLI (2004); WINER (2001).
[109] Vgl. O'MALLEY/TYNAN (2000), S. 799.
[110] Vgl. BLATTBERG/DEIGHTON (1991); GOLDBERG (1988); PETRISON/WANG (1993); MCCORT (1994).
[111] Vgl. WANG/PETRISON (1993); BARNES (1994, 1995); GRÖNROOS (1991,1994, 1995).
[112] Vgl. SHETH/PARAVATIYAR (1995b).
[113] Vgl. SHETH/PARAVATIYAR (1995a); O'MALLEY/TYNAN (2000), S. 800.

zess der Entwicklung von Beziehungen.[114]

Aufgrund des breit-gefächerten Verständnisses relationaler Beziehungen[115] hat sich über die letzten Jahrzehnte eine Definitionsflut zum Begriff des Relationship Marketing herausgebildet.[116] Die Definitionen bilden dabei meist jedoch nur Teilbereiche des Relationship Marketing ab.[117] Mit dem Ziel, sämtliche Formen relationalen Austauschs abzudecken, schlagen MORGAN/HUNT in Anlehnung an DWYER/SCHURR/OH eine Definition vor, die den Begriff von der expliziten Benennung eines Beziehungspartners als auch eines spezifischen Industriezweigs entkoppelt: „Relationship Marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges."[118]

Wie Abbildung 4 zeigt, lässt sich der Begriff Beziehungsmanagement in drei Forschungsbereiche gliedern.[119] Während das Kundenbindungsmanagement, worunter auch sämtliche Marke-Kunde-Beziehungen zu subsumieren sind, einzig aktuelle Kunden einbezieht, umfasst das Spektrum des Customer Relationship Managements neben den aktuellen auch potenzielle und verlorene Kunden. Das Beziehungsmarketing dagegen erweitert den Fokus um sämtliche sonstigen vertikalen Beziehungen. Schließlich bildet das Beziehungsmanagement die Klammer und subsumiert neben externen auch interne Beziehungen.

---

[114] Vgl. BUTTLE (1996); CHRISTY ET AL. (1996); GRÖNROOS (1996); COVIELLO ET AL. (1997).

[115] Vgl. hierzu MORGAN/HUNT (1994), S. 21, die 10 Formen des Relationship Marketing abgrenzen: die Beziehung zwischen Herstellern und (1) ihren Gütern, (2) Servicedienstleistern, (3) ihren Wettbewerbern, (4) Nichtregierungsorganisationen (NGOs), (5) Regierung, (6) ihren unmittelbaren Kunden, (7) ihren Handelspartnern, (8) funktionalen internen Unternehmensabteilungen, (9) ihren Mitarbeitern und (10) ihren einzelnen Geschäftseinheiten.

[116] Vgl. hierzu bspw. die Übersicht ausgewählter Definitionen des Begriffs bei WENSKE (2008), S. 53.

[117] So wird der Begriff vielfach auf die „informationstechnologische Integration von Vertriebs-, Marketing-, und Servicelösungen in eine Software reduziert." (Meffert/Backhaus/Becker (2001), S. 2; vgl. auch MORGAN/HUNT (1994), S. 21).

[118] MORGAN/HUNT (1994), S. 22.

[119] Vgl. HIPPNER (2006), S. 19.

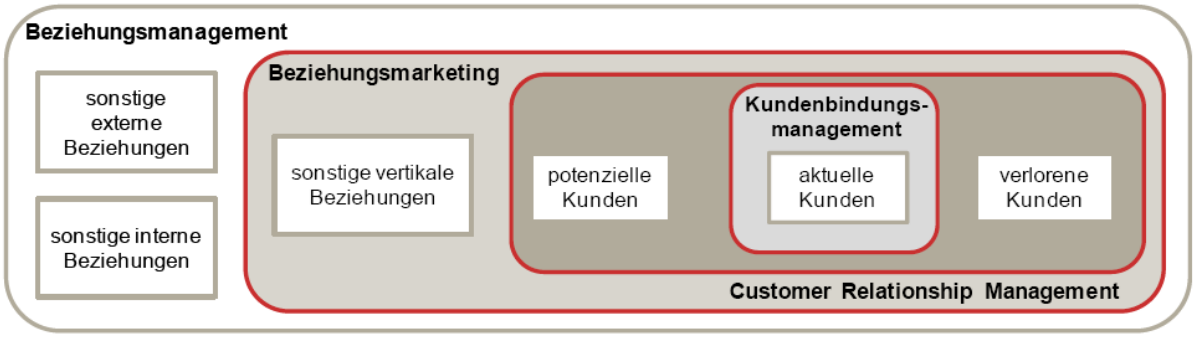


Abbildung 4: Vereinfachte Abgrenzung des Relationship Marketing von verwandten Begriffen.
Quelle: HIPPNER (2006), S. 20.

4.1.3 Zur Relevanz der Marke-Kunde-Beziehung im Konsumgüterbereich

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der Beziehungsbegriff vorgestellt und der Ansatz des Relationship Marketing erläutert wurde, wird im Folgenden das Konstrukt der Marke-Kunde-Beziehung (MKB) in den Ansatz der identitätsbasierten Markenführung integriert.

Zunächst ist jedoch zu klären, inwieweit Marken die Funktion eines Beziehungspartners übernehmen können. Grundsätzlich ist es nur durch Vermenschlichung und Personifizierung von Marken möglich, diese leblosen und damit zur Interaktion unfähigen Objekte als Beziehungspartner zu legitimieren.[120] Mit der Theorie des Animismus bietet GILMORE hierfür die theoretische Fundierung. Er beschreibt das menschliche Bedürfnis, auf leblose Objekte menschliche Züge zu projizieren, um die Interaktion mit diesen zu vereinfachen. Vor diesem Hintergrund sind auch Marken menschliche Charakterzüge zuzuschreiben (bspw. durch Testimonials) und ihre Eignung als Beziehungspartner unbestritten.[121]

Ausgangspunkt für die Analyse und Bewertung von Marken im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung sind sämtliche Marketingaktivitäten einer Unternehmung. Diese Marketingaktivitäten nehmen sowohl unternehmensintern als auch -extern Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern bzw. Nachfragern.[122] So bestimmt unternehmensintern der Fit zwischen Selbst- und Marken-

[120] Vgl. MEFFERT (2002), S. 9.
[121] Vgl. GILMORE (1919).
[122] Vgl. JOST-BENZ (2008), S. 48.

identität die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber der Marke. Dabei wird die Einstellung über das Brand Commitment[123] erfasst und kann als Basis für das resultierende Verhalten des Mitarbeiters (Brand Citizienship Behavior[124]) angesehen werden. Folglich wird die interne Stärke einer Marke durch ihre Identität beeinflusst, die sich schließlich in der Marke-Mitarbeiter-Beziehung manifestiert.[125] Analog dazu ist unternehmensextern der Fit zwischen Selbst- und Markenimage ausschlaggebend für die resultierende Einstellung und das tatsächliche Verhalten des Nachfragers. Dabei geht die Marke-Kunde-Beziehung entsprechend aus dem Markenimage hervor und stellt sich in der externen Markenstärke dar.

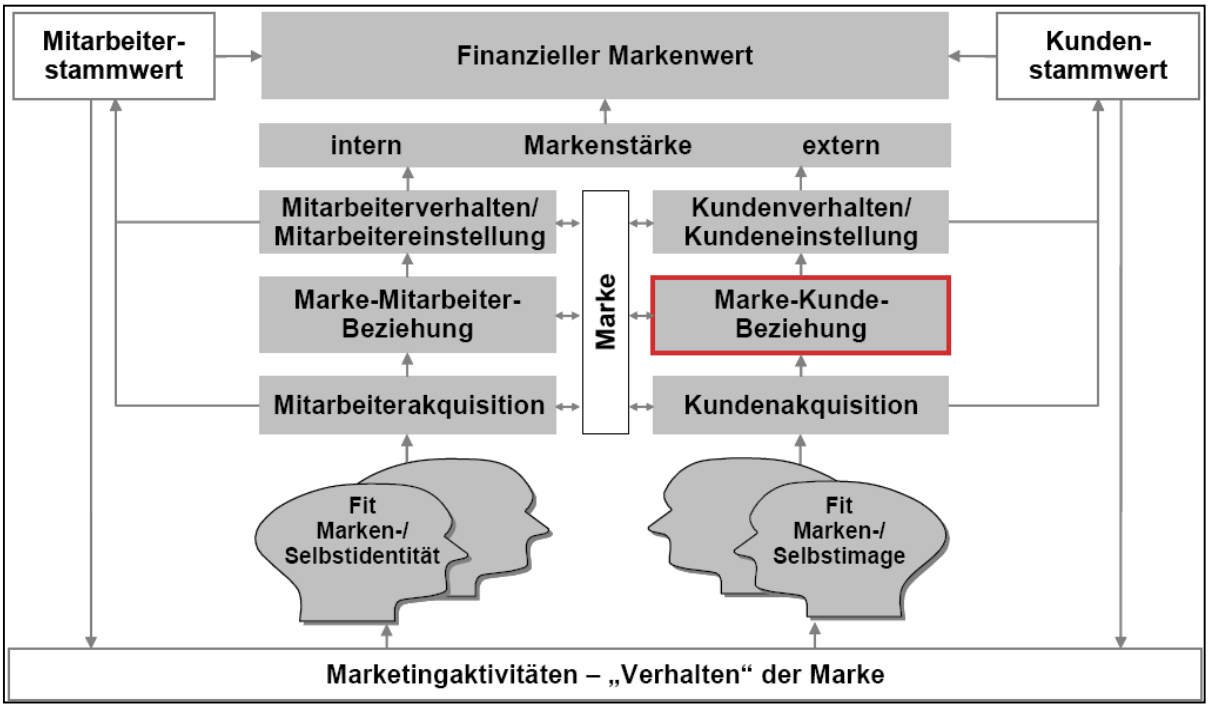


Abbildung 5: Die Marke-Kunde-Beziehung im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung.
Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 388.

Wie aus Abbildung 5 hervorgeht ist die Markenstärke als zentraler Werttreiber des finanziellen Markenwertes anzusehen und übt entsprechenden Einfluss auf den Un-

[123] Brand Commitment stellt „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“ dar (ZEPLIN (2006), S. 85).

[124] Brand Citizienship Behavior kann bezeichnet werden als „das Verhalten eines Mitarbeiters, freiwillig bestimmte, generische (marken- und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen zu zeigen, welche die Markenidentität stärken“ (MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 383, in Anlehnung an ZEPLIN (2006), S. 77).

[125] Vgl. BLINDA (2007), S. 76 f.; BURMANN/KRANZ/WEERS (2005), S. 324 f.

ternehmenswert aus.[126] In diesem Zusammenhang kommt der externen Markenstärke und damit der Kundenseite eine entscheidende Rolle zu. Dies lässt sich mit der zentralen Funktion der Markenidentität begründen, die darin besteht einen Kundennutzen zu formulieren.[127] Demzufolge geht eine hohe interne Markenstärke mit einer positiven Wirkung auf das Kaufverhalten der Kunden einher und erzielt entsprechend eine monetäre Wirkung.[128] **Als zentralem Bestandteil der Markenstärke kommt der Marke-Kunde-Beziehung (MKB) im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung und –bewertung folglich eine herausragende Bedeutung zu.**

Das Konstrukt der MKB ist aus dem Beziehungsbegriff hervorgegangen und hat in der Literatur bereits mehrfach empirische Bestätigung erfahren.[129] Allgemein kann sie als die Verbundenheit eines Kunden mit einer Marke beschrieben werden.[130] Im Rahmen ihrer Dissertation greift WENSKE das Konstrukt auf und definiert auf Grundlage des identitätsbasierten Markenmanagements die MKB wie folgt: „Marke-Kunde-Beziehungen bestehen aus inhaltlich zusammenhängenden, subjektiv bewerteten sozialen Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern. Diesen Beziehungen liegen kognitive und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden Käufer zugrunde, die durch den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke befriedigt werden.“[131]

Damit liefert WENSKE eine klare **Abgrenzung der MKB zum Markenimage**. Während sich die MKB auf Grundlage eines mehrmaligen, „inhaltlich zusammenhängenden“, „reaktionsorientierten“ Kontakts mit der Marke entwickelt, kann sich das Image einer Marke bereits nach einmaligem Kontakt[132] mit der Marke im Kopf des Kunden manifestieren. Im Hinblick auf die Kausalität der Konstrukte heißt das, dass das Markenimage dem Beziehungsaufbau zur Marke vorgelagert ist. Im Verlauf der Bezie-

---

[126] Vgl. BLINDA (2007), S. 76; BURMANN/KRANZ/WEERS (2005), S. 324 f.

[127] Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 52; WENSKE (2008), S. 89.

[128] Vgl. hierzu die Ausführungen von WENSKE (2008), S. 87 ff.

[129] Vgl. WENSKE (2008); STICHNOTH (2008).

[130] Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 45.

[131] WENSKE (2008), S. 97.

[132] Dabei kann unter einem einmaligen Kontakt zur Marke auch die bloße Bekanntheit der Marke beim Nachfrager verstanden werden. „Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimage bei den externen Zielgruppen ist die Bekanntheit der Marke.“ (BURMANN/MEFFERT (2005), S. 53).

hung kann die Beziehung selbst jedoch auch Auswirkungen auf das Markenimage des Kunden mit sich bringen. Weiterhin gehen dem Beziehungsaufbau nicht zwingend dieselben Motive des Nachfragers voraus, die der Ausbildung des Markenimages zugrunde liegen. Während sich das Markenimage auf Basis der „subjektiv wahrgenommene(n) Eignung einer Marke“[133] zur Bedürfnisbefriedigung bildet, liegen der Formierung einer Beziehung „kognitive und/oder affektive“ Motive zugrunde, denen über den Markennutzen entsprochen wird.

Als Sinnbild für die individuelle Einstellung des Nachfragers gegenüber der Marke stellt das Markenimage nur einen Bestandteil des Beziehungsschemas dar. Dieses umfasst außerdem die Einstellung des Nachfragers gegenüber sich selbst in der Beziehung als auch dessen Einstellung gegenüber der Beziehung als solches. Entsprechend ermöglichen Marke-Kunde-Beziehungen die Verbindung der Unternehmens- und Nachfragersicht.

Aufbau und Stärkung der MKB sind entsprechend als unmittelbare psychografische Zielgrößen aller Markenführungsaktivitäten anzusehen. Die gezielte Justierung der Stärke setzt dabei eine konsistente Umsetzung der Markenidentität an allen Kundenkontaktpunkten voraus.[134] Weiterhin determiniert sich die Stärke einer MKB nach MEFFERT auf Grundlage unterschiedlicher Faktoren[135], auf die im Folgenden im Rahmen der Forschung zum Konstrukt der MKB im Konsumgüterbereich näher eingegangen werden soll. Im Hinblick auf die Thematik dieser Arbeit sollen im Weiteren die Arbeiten von FOURNIER (1998), WENSKE (2008) und STICHNOTH (2008) dargestellt werden, die sich eingehend mit den genannten Konstrukten und deren Konzeptualisierung auseinandersetzen.

Im Rahmen ihrer Dissertation prüft **FOURNIER** die Anwendung und Erweiterung von Konzepten und Theorien aus der interpersonellen Beziehungsforschung auf Marke-Kunde-Beziehungen.[136] Auf der Basis von Tiefeninterviews mit drei weiblichen Probanden kann sie ihre Annahme bestätigen, dass Kunden mit Marken Beziehungen

---

[133] Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 53.
[134] Vgl. MALONEY (2007), S. 70.
[135] Vgl. MEFFERT (2002), S. 14 f.
[136] Vgl. FOURNIER (1994), S. 10.

eingehen.[137] Sie beschreibt verschiedene Beziehungsformen, zeigt deren Entwicklung auf[138] und formuliert als Ergebnis ihrer Erkenntnisse das Konzept der Marke-Kunde-Beziehungsqualität[139] (MKBQ). Diese versteht sie als kundenbasiertes Anzeichen für die Stärke und Tiefe einer Beziehung.[140] FOURNIER operationalisiert die MKBQ anhand von sechs Dimensionen.[141] Demnach determinieren neben einer affektiven Hinwendung (**Liebe/Leidenschaft** und **Verknüpfung der Marke mit der eigenen Identität**) vor allem Verhaltensbindungen (**Bindung/Commitment**[142] und **hohes Maß an gegenseitiger Abhängigkeit**) und kognitive Glaubensvorstellungen (**Intimität** und **Qualität der Marke als Partner**) die Stärke einer Marke.[143] Auf die Qualität der Marke als Partner wiederum wirken fünf Determinanten ein, die nach MEFFERT mit den Kernfunktionen einer Marke übereinstimmen: die Kundenorientierung der Marke, die Einstufung der Abhängigkeit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit der Marke, der Grad zu dem die Marke Regeln befolgt, Vertauen und Sicherheit.[144]

Dabei können die Komponenten der MKBQ einhergehend mit der vorgenommenen Definition dieses Konstruktes als transaktionsübergreifend angesehen werden.[145] Im Rahmen der Überprüfung der Konvergenzvalidität revidiert Fournier jedoch die Konzeptualisierung ihrer Messskala auf sieben anstelle der vorher postulierten sechs Dimensionen. Abbildung 6 zeigt das korrigierte Modell, welches die sieben Dimensionen Qualität der Marke als Partner, Liebe, Intimität, Verknüpfung der Marke mit dem Selbstkonzept, nostalgische Verbindung, persönliche Bindung und leidenschaft-

---

[137] Vgl. FOURNIER (1994), S. 106.

[138] Vgl. FOURNIER (1994), S. 67 ff.

[139] Fournier schlägt das Konstrukt der Marke-Kunde-Beziehungsqualität (MKBQ) zur Messung der Stärke einer Beziehung vor und postuliert damit eine separate Erfassung des Konstrukte des Beziehungskonstruktes selbst und dessen Stärkemessung. Da für andere Konstrukte des Markenmanagements ebenfalls keine Qualitätskonstrukte als Stärkeindikator existieren und die Stärke einer Marke-Kunde-Beziehung grundsätzlich anhand einer Messskala erfolgen kann, ist jedoch WENSKE zuzustimmen, dass eine Trennung der beiden Konstrukte nicht zweckmäßig ist. (vgl. hierzu ausführlich WENSKE (2008), S. 99 f.; siehe auch FOURNIER (1994), S. 124).

[140] Vgl. FOURNIER (1994), S. 124.

[141] Vgl. FOURNIER (1994), S. 122 ff.

[142] In Bezug auf das Commitment lehnt sich FOURNIER dabei an das Verständnis aus der Sozialpsychologie an und nimmt keine klare Unterscheidung zwischen Einfluss- oder Wirkungsgrößen vor.

[143] Vgl. FOURNIER (1994), S. 127 ff.; FOURNIER (1998), S. 364 f.; FOURNIER (2001), S. 157; MEFFERT (2002), S. 14 f.

[144] Vgl. FOURNIER (1994), S. 132; FOURNIER (1998), S. 365; FOURNIER (2001), S. 158 f.

[145] Vgl. WENSKE (2008), S. 102.

liche Verbindung erfasst.

Die Konzeptualisierungen FOURNIERS werden im Weiteren auch von THORBJØRNSEN ET AL., KRESSMANN ET. AL., KIM/LEE/LEE, BURMANN/ZEPLIN und WENSKE aufgegriffen wird.[146] Im Rahmen der Entwicklung und Validierung der Messskala durch FOURNIER selbst als auch anhand des Verlaufs der aufbauenden Forschung wird jedoch evident, dass die Form einer mehrdimensionalen Operationalisierung der MKBQ durch FOURNIER nicht bestätigt werden kann.[147]

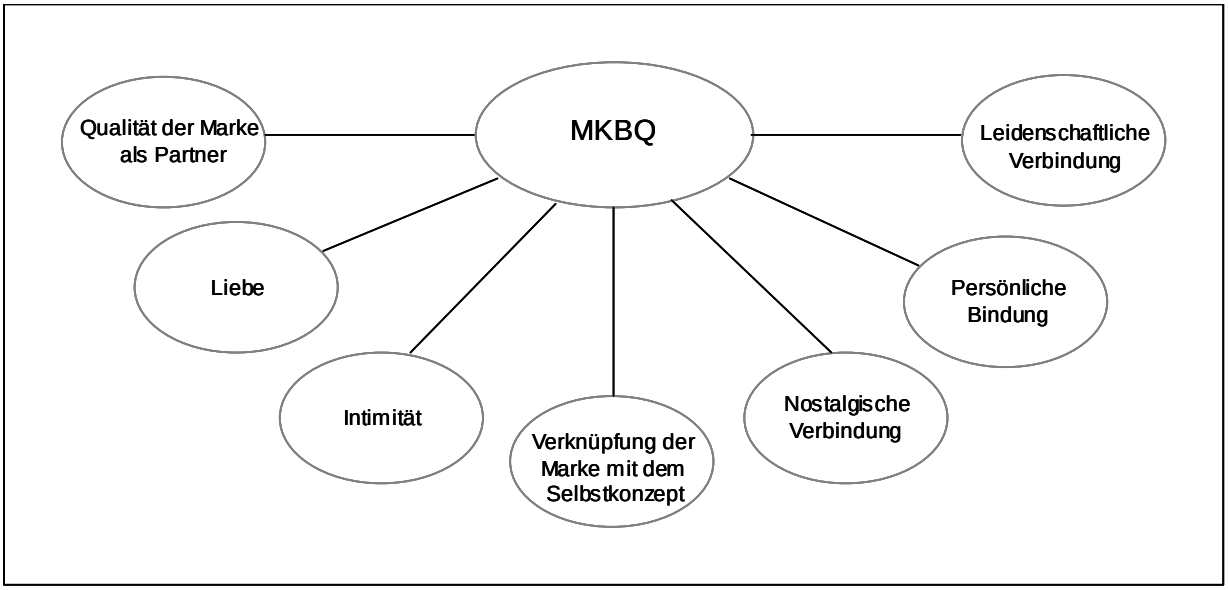


Abbildung 6: FOURNIER-Modell zur Messung von MKBQ (1994).
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an FOURNIER (1994), S. 167.

Ebenfalls im Rahmen ihrer Dissertation beschäftigt sich **WENSKE** mit dem Beziehungskonstrukt im Konsumgüterbereich. Sie geht der Frage nach, wie eine Beziehung zwischen einer Marke und ihren Kunden konzeptualisiert und gemessen werden kann, betrachtet Wirkungsgrößen und Moderatoren einer MKB.[148] Die Arbeiten von FOURNIER berücksichtigend, nimmt WENSKE jedoch keine Unterscheidung zwischen den Konstrukten Marke-Kunde-Beziehung und Marke-Kunde-Beziehungsqualität vor. Sie konstatiert, dass die von FOURNIER eingeführte MKBQ

[146] Vgl. THORBJØRNSEN ET AL. (2002); KRESSMANN ET AL. (2003); KIM/LEE/LEE (2005), ZEPLIN (2006). Zur umfassenden Betrachtung der verschiedenen Konzeptualisierungsansätze siehe WENSKE (2008), S. 97 ff.

[147] Vgl. WENSKE (2008), S. 105.

[148] Vgl. WENSKE (2008), S. 38 f.

lediglich das Messinstrument der MKB darstellt[149], MKB jedoch direkt über die Abstufung schwacher und starker Beziehungen operationalisiert werden können.[150] Weiterhin zweifelt sie aufgrund der fehlenden Trennschärfe zwischen den einzelnen Dimensionen der MKB und einem entsprechend geringen Erklärungsgehalt die mehrdimensionale Konzeptualisierung des Konstruktes an.[151] WENSKE schlägt schließlich eine eindimensionale Betrachtung der MKB vor und kann diese mittels einer explorativen Faktorenanalyse im Rahmen einer Operationalisierung über acht Indikatoren auch empirisch bestätigen[152] (vgl. Tabelle 2).

Bezeichnung	Zugeordnete Dimension gemäß Fournier (1994)	Indikator
MKB_1	Qualität der Marke als Partner	Die Marke ist an meinem Wohlbefinden interessiert.
MKB_2	Liebe	Ich „liebe“ die Marke.
MKB_3	Nostalgische Verbindung	Mit der Marke verbinde ich viele schöne Erinnerungen.
MKB_4	Leidenschaftliche Bindung	Ich möchte die Marke in meinem Leben nicht missen.
MKB_5	Persönliche Bindung	Ich bin ein treuer Kunde der Marke.
MKB_6	Verbindung zur eigenen Identität	Es besteht eine enge Verbindung zwischen der Marke und dem Bild, was ich von mir selbst habe.
MKB_7	Intimität	Die Eigenschaften der Marke sind mir voll und ganz bekannt.
MKB_8	Gesamtbeurteilung der Beziehung[153]	Alles in allem hat meine Beziehung zu der Marke eine hohe Qualität.

Tabelle 2: Indikatoren zur Messung der MKB.

[149] Vgl. WENSKE (2008), S. 121.
[150] Vgl. WENSKE (2008), S. 99 f.
[151] Vgl. WENSKE (2008), S. 105 ff.
[152] Vgl. WENSKE (2008), S. 211.
[153] Neben den sieben Indikatoren, die gemäß Fournier übernommen wurden, entwickelte WENSKE einen weiteren Indikator, der die Gesamtbeurteilung der Beziehung wiedergibt (vgl. WENSKE (2008), S. 210).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WENSKE (2008), S. 209 ff.

Im Rahmen ihrer **Analyse der vorökonomischen verhaltensbezogenen Wirkungsgrößen der MKB** belegt WENSKE, dass Kunden im Rahmen einer starken MKB eine hohe Wiederkauf- und Weiterempfehlungsintention als auch eine höhere Preisbereitschaft aufweisen.[154] Weiterhin vermutet WENSKE anhand ihrer Ergebnisse einen indirekten Einfluss der MKB über die vorökonomischen auf die resultierenden ökonomischen Größen, wie bspw. den Umsatz.[155] Hinsichtlich der **vorökonomischen einstellungsbezogenen Wirkungsgrößen der MKB** konstatiert sie einen positiven Zusammenhang zwischen MKB und Markenimage, kann jedoch keine Aussage zur Richtung der Kausalität treffen. Im Hinblick auf die Moderatoren der MKB weisen die empirischen Ergebnisse WENSKEs darauf hin, dass sowohl das **Involvement als auch die Meinungsführerschaft als Determinanten der MKB** angesehen werden können.[156] Entsprechend demonstrieren hoch involvierte Kunden als auch Meinungsführer eine stärkere MKB. Insgesamt bestätigt WENSKE mit ihren empirischen Ergebnisse die Aussage FOURNIERS, dass im Konsumgüterbereich Beziehungen zwischen Marken und ihren Kunden existieren. Weiterhin legt ihre Untersuchung den Schluss nahe, sich im Rahmen der Marketing-Mix-Instrumente weniger auf ein einzelnes Instrument zu konzentrieren, denn vielmehr einen konsistenten, kontinuierlichen Einsatz verschiedener Marketing-Mix-Instrumente sicherzustellen, und so die **Marke als glaubwürdigen Beziehungspartner** zu **positionieren**.

Im Rahmen einer Analyse virtueller Brand Communities als internetbasierte Kommunikationsinstrumente zur Markenprofilierung, setzt sich auch **STICHNOTH** intensiv mit dem Konstrukt der MKB auseinander. Ziel seiner Untersuchung ist es dabei, den Einfluss virtueller Brand Communities auf die Stärke der MKB zu ermitteln. Hinsichtlich verhaltensbezogener Wirkungen der MKB belegen die Ergebnisse STICHNOTHS, dass eine starke MKB mit einer erhöhten Wiederkaufs- und Cross-Intention einhergeht. Außerdem weisen Kunden mit einer starken MKB eine höhere Preisbereitschaft und ein häufigeres Weiterempfehlungsverhalten auf, während die Attraktivität von Wett-

[154] Vgl. WENSKE (2008), S. 268 ff.
[155] Vgl. WENSKE (2008), S. 268 ff.
[156] Vgl. WENSKE (2008), S. 224 ff.

bewerbern abnimmt. In Bezug auf einstellungsbezogene Wirkungen kann STICHNOTH im Rahmen seiner Studie einen höchst signifikanten, starken Effekt der MKB auf das Markenimage nachweisen. Wie WENSKE untersucht auch STICHNOTH die Moderatoren einer MKB. Seinen Ergebnissen zufolge ist das Produktkategorie-Involvement in der Lage rund 25% der Varianz der MKB zu erklären, die Meinungsführerschaft dagegen übt lediglich einen Einfluss mittlerer Stärke auf die MKB aus. Insgesamt ist festzuhalten, dass es STICHNOTH gelingt **sämtliche Ergebnisse WENSKES mit noch besseren empirischen Gütemaßen** zu replizieren und damit Relevanz und Wirkung des Konstruktes MKB stichhaltig zu untermauern.

Insgesamt wird aus den Studien ersichtlich, dass der Aufbau einer starken Beziehung des Konsumenten zur Marke in Konsumgütermärkten möglich ist und sich in vielfacher Hinsicht für das anbietende Unternehmen auszahlt. Weiterhin bietet WENSKE mit ihrer Konzeptualisierung der Marke-Kunde-Beziehung ein praktikables Werkzeug im Rahmen einer um die MKB erweiterten Messung der externen Markenstärke.

4.2 Zentrale Erkenntnisse im Investitionsgüterbereich

4.2.1 Der Beziehungsbegriff

Die Literatur ist sich einig, dass dem Beziehungsbegriff auf Investitionsgütermärkten eine besondere Relevanz beizumessen ist. Teilweise bestimmt "die persönliche Beziehung mit den Mitarbeitern das Bild von der B2B-Marke stärker als die eigentliche Leistung."[157] Tatsächlich ist es Investitionsgüterherstellern auf Basis ihrer Nähe zum Kunden möglich, im Rahmen der Interaktionsprozesse ihrer Mitarbeiter mit den Kunden die Wahrnehmung ihrer Marke maßgeblich zu beeinflussen. Dabei geht von der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde ein dominanter Einfluss auf die Beziehung zwischen Marke und Kunde aus. Aktuelle Arbeiten, die sich mit Kundenbeziehungen im Investitionsgüterbereich beschäftigen, richten ihre Aufmerksamkeit daher insbesondere auf die **Übertragbarkeit von Beziehungen** vom Vertriebsmitarbeiter

[157] BELZ/KOPP (1994), S. 1599; siehe hierzu auch KUHN/ALPERT (2005), S. 5; GORDEN/CALANTONE/DI BENEDETTO (1993); SHAW/GIGLIERANO/KALLIS (1989).

auf das anbietende Unternehmen.

Im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung werden Marken als Investitionsobjekte aufgefasst.[158] Über den Nutzen, welchen Nachfrager ihr beimessen, trägt sie auf Unternehmensseite maßgeblich zur Wertschaffung bei. Dieser Beitrag schlägt sich in erster Linie in einem Mengen- und/oder Preispremium nieder, welches starke Marken für eine offerierte Leistung realisieren können.[159] Weiterhin trägt sie über die Etablierung einer Beziehung zur Bindung eines Kunden bei, die sich auf eine höhere Umsatzstabilität auswirkt und in Folge das unternehmerische Risiko mindert.[160] Ferner kommt ihr im Rahmen von Markteintrittsstrategien und Neuprodukteinführungen eine unterstützende Funktion zu.[161]

Eine der ersten Studien[162] die das Thema der Übertragbarkeit von Beziehungen aufgreift, ist die Arbeit von BENDAPUDI/LEONE aus dem Jahre 2002. Die Autoren konstatieren, dass der Verlust eines Mitarbeiters, der auf Seiten des anbietenden Unternehmens als Hauptansprechpartner für den Kunden fungiert, zu fundamentalen Veränderungen in der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde führen kann.[163] Entsprechend hebt ihre Untersuchung, neben der Analyse von Kundenreaktionen auf den Verlust eines solchen Hauptansprechpartners ab und geht dabei insbesondere auf die strategischen Maßnahmen ein, die Unternehmen zur Reduktion ihrer Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern anwenden können.[164] Dabei unterscheiden sie drei Stoßrichtungen. Zum Einen empfehlen sie die **Bildung interdisziplinärer Teams**, z.B. bestehend aus Verkaufs- und Servicemitarbeitern oder Junior- und Seniorvertriebsmitarbeitern. Eine zweite Möglichkeit sehen sie in der gezielten **Kultivierung vielfacher Kontakte** zu einem Kunden, womit gleichzeitig ein **Imageaufbau des Herstellers** einhergeht, den die Autoren als drittes Stellbein identifizieren. Sie gehen dabei von der Annahme aus, dass die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern ab-

---

[158] Vgl. SHOCKER/WEITZ (1988), S. 2; MEISSNER (2003), S. 26.

[159] Vgl. KELLER (2003), S. 556.

[160] Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 19.

[161] Vgl. JOST/BENZ (2008), S. 2.

[162] Zu den ersten Studien, die konkrete Aussagen hierzu enthalten gehört auch die Arbeit von DONEY/CANNON, in der die Autoren den empirischen Beweis erbringen, dass Vertrauen in einen Verkäufer auf das Unternehmen übertragbar ist und vice versa (vgl. DONEY/CANNON (1997), S. 45).

[163] Vgl. BENDAPUDI/LEONE (2002), S. 83.

[164] Vgl. hierzu und im Folgenden BENDAPUDI/LEONE (2002), S. 91 f.

nimmt, je mehr Kontakte zwischen dem anbietenden Unternehmen und dessen Kunden bestehen. BENDAPUDI/LEONE verweisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Unternehmensmitarbeiter, deren Verhalten und Qualität gezielt positive Assoziationen zur Unternehmensmarke beim Kunden hervorrufen kann.[165]

Auch NARAYANDAS/RANGAN studieren über einen ausgedehnten Zeitraum die Entwicklung dreier Verkäufer-Kunde-Beziehungen[166] in verschiedenen industriellen Märkten. Im Hinblick auf die Übertragbarkeit verschiedener interpersoneller Einstellungen auf Ebene Anbieter - Kunde stellen sie fest, dass sich Vertrauen zwischen zwei Individuen auf das Commitment zwischen den jeweiligen Unternehmen niederschlägt.[167] Sie fordern entsprechend, "(...) firms should convert trust into institutional commitment before effecting sensitive personnel changes."[168] Damit stimmen die Autoren BENDAPUDI/LEONE zu, dass Firmen sich nur durch einen **Transfer von Einstellungen auf die Unternehmensmarke** von der Abhängigkeit von einzelnen Unternehmensmitarbeitern lösen können.

Weiterhin greifen JAYAWARDHENA ET AL. (2007) das Thema auf. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung von 234 Kunden verschiedener industrieller Serviceanbieter weisen die Autoren nach, dass sich die Qualität von Mitarbeiter-Kunde-Interaktionen nicht nur auf die Loyalität des Kunden gegenüber dem Mitarbeiter sondern auch auf die Einstellung gegenüber dem jeweiligen Unternehmen auswirkt. Diesen **Einstellungstransfer** beurteilen JAYAWARDHENA ET AL. als wertvollen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Zu demselben Ergebnis kommt auch WENSKE im Rahmen ihrer Dissertation, indem sie feststellt, dass der Aufbau von Marke-Kunde-Beziehungen mit einer positiven, dauerhaften Differenzierung vom Wettbewerb einhergeht.[169]

Auch PALMATIER ET AL. (2007) betrachten in ihrer Studie den Einfluss von Aktivitäten im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements auf die finanzielle Performance

---

[165] Vgl. BENDAPUDI/LEONE (2002), S. 94.

[166] Die Beziehungspartner der ersten Dyade sind GE als Verkäufer und RCI als dessen wichtigster Händler und damit Kunde. Die zweite Beziehung besteht zwischen Peak Electronics als Verkäufer und dem OEM-Hersteller Ford. Die dritte in der Studie betrachtete Dyade besteht zwischen Alpha Tires und Delta Mines, wobei es sich jedoch um abgewandelte Namen der Unternehmen handelt. Vgl. NAYARANDAS/RANGAN (2004), S. 65.

[167] Vgl. NAYARANDAS/RANGAN (2004), S. 74.

[168] NAYARANDAS/RANGAN (2004), S. 74.

[169] Vgl. WENSKE (2008), S. 282, S. 2.

des anbietenden Unternehmens. Dabei fokussieren die Autoren im Rahmen einer schriftlichen Befragung von 511 Einkäufern gemischter Industrieunternehmen sowohl die Kundenbeziehungen mit dem anbietenden Unternehmen als auch mit dessen Verkäuferteam. Die Autoren belegen zum Einen das Ergebnis von BENDAPUDI/LEONE, dass im Falle einer fehlenden Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen, starke interpersonelle Beziehungen die Abhängigkeit eines Unternehmens von Kunden-Hauptansprechpartnern erhöhen und es damit verletzbar für den Fall eines Übertritts dessen zu einem Wettbewerber machen.[170] Zum Anderen zeigen Ihre Untersuchungsergebnisse, dass sich ein gezielter **Einstellungstransfer** der Kunden-Beziehungswahrnehmung mit dem Mitarbeiter auf die Unternehmensmarke **positiv monetär niederschlägt**. Die Bedingung hierfür sehen PALMATIER ET AL. in einem konsistenten Mitarbeiterverhalten, das die Voraussetzung für eine stabile Marke-Kunde-Beziehung darstellt.[171] Vor dem Hintergrund verschiedener finanzieller[172], sozialer[173] und struktureller[174] Beziehungsmarketing-Aktivitäten propagieren die Autoren insbesondere den Einsatz struktureller Aktivitäten, da diese die Marke-Kunde-Beziehung stärkten, gleichzeitig jedoch nicht die Mitarbeiter-Kunde-Beziehung beeinträchtigten.[175]

Zusammenfassend legt die Auswertung der Studien den Schluss nahe, dass der Beziehungsbegriff im Investitionsgüterbereich nicht von dem im Konsumgüterbereich abweicht. Weiterhin wird deutlich, dass die Werthaltigkeit von Investitionsgüterunternehmen stark davon abhängt, über ihre Mitarbeiter hinaus, ökonomische Werte in Form einer Marke-Kunde-Beziehung zu schaffen. Ist die Stellung eines Unterneh-

---

[170] Vgl. PALMATIER ET AL. (2007), S. 220.

[171] Vgl. PALMATIER ET AL. (2007), S. 220.

[172] Finanzielle Beziehungsmarketing-Aktivitäten beziehen sich auf die Gewährung finanzieller Anreize für vergangene oder zukünftige Kundenloyalität, wie z.B. Preisnachlässe (vgl. PALMATIER ET AL. (2007), S. 212 f.).

[173] Unter sozialen Beziehungsmarketing-Aktivitäten verstehen die Autoren Maßnahmen, die Beziehung zum Kunden im Rahmen sozialen Engagements, bspw. durch Sport-Events, zu personalisieren (vgl. PALMATIER ET AL. (2007), S. 212).

[174] Unter strukturellen Beziehungsmarketing-Aktivitäten sind fassbare, einen Zusatznutzen stiftende Aktivitäten zu subsumieren, wie bspw. eine kundenindividuelle Verpackung. Meist sind diese Leistungen für den Kunden nur schwer beschaffbar und mit hohen Wechselkosten verbunden (vgl. PALMATIER ET AL. (2007), S. 212).

[175] Vgl. PALMATIER ET AL. (2007), S. 221.Dagegen befürworten die Autoren den Einsatz finanzieller und sozialer Aktivitäten nur dann, wenn diese sowohl durch den Mitarbeiter als auch über die Marke kontrollierbar sind.

mens im Markt allein von den guten Beziehungen einzelner, ausgewählter Mitarbeiter zu den Kunden abhängig, dann ist der Verlust oder gar Übertritt eines solchen, zentralen Mitarbeiters zu einem Wettbewerber als problematisch für das Unternehmen zu werten.

4.2.2 Relationship Marketing

Der Ursprung des Relationship Marketing geht auf das Service- und Investitionsgütermarketing der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück.[176] Während unter den ersten Arbeiten im Servicebereich insbesondere BERRY[177] hervorzuheben ist, gehen die Anfänge im Investitionsgüterbereich auf die schwedische Forschungsvereinigung Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) zurück[178]. Im Vergleich zu dem auf Konsumgütermärkten vorherrschenden, klassischen Marketing Ansatz[179] beanspruchten beide Bereiche ein alternatives, eigenständiges Denkmuster für sich[180], dessen Kernaussage in der Annahme besteht, dass der auf einzelne Transaktionen fokussierte Marketingansatz[181], die **Langlebigkeit von Geschäftsbeziehungen[182]** und damit die **Folge von Markttransaktionen** zwischen Anbieter und Nachfrager[183] nicht adäquat beschreibt. Damit erweitert der Ansatz das auf die Kundenakquise fokussierte transaktionsorientierte Marketingverständnis um die Prozesse der Kundenbindung und –rückgewinnung. Weiterhin stellt der Ansatz explizit auf die **Interaktivität zwischen Anbieter und Kunde** ab, die im Rahmen eines Dialoges sowohl auf das Verständnis als auch das Erkennen gegenseitiger Bedürfnisse aus-

---

[176] Vgl. AHMAD/BUTTLE (2001), S. 555; O'MALLEY/TYNAN (2000), S. 797; GRÖNROOS (1994).

[177] Vgl. BERRY (1983).

[178] Vgl. hierzu die Arbeiten von HÅKANSSON (1982); GRÖNROOS (1990).

[179] Der traditionelle Marketing Ansatz entstammt dem Konsumgütermarketing, insbesondere von Fast Moving Consumer Goods. „Under this approach sellers strive to exert significant control over their customers through timely manipulations of marketing variables such as the 4Ps or 7Ps." AHMAD/BUTTLE (2001), S. 554. Dabei wurde das 4P-Modell in den 1960er Jahren durch E.J. MCCARTHY populär und umfasst die Preispolitik (price), Distributionspolitik (place), Kommunikationspolitik (promotion) und Produktpolitik (product) im Rahmen des Marketing Mix. Das 7P-Modell erweitert das 4P-Modell um die Mitarbeiter (people), Prozesse (process) und den technischen Beweis (physical evidence)

[180] Vgl. hierzu insbesondere die Arbeiten von BERRY (1983); FORD (1997); HÅKANSSON (1982), DWYER ET AL (1987); WEBSTER (1992).

[181] Vgl. zum transaktionsorientierten Marketingansatz bspw. GRUND (1998), S. 65.

[182] Vgl. MEFFERT (2002), S.2.

[183] Vgl. PLINKE (1997), S. 23; DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 13.

gerichtet ist.[184]

Wie die Übersicht zentraler Arbeiten zum RM belegt (vgl. Tabelle 3), sind die Prozesse von Investitionsgütergeschäften insbesondere für Ansätze des Beziehungsmarketing[185] fruchtbar. Aufgrund komplexer Kundenanforderungen kann auf Investitionsgütermärkten von einem hohen Grad kundenspezifischer Anpassungen ausgegangen werden, welche den persönlichen Kontakt zwischen Anbieter und Kunde zusätzlich befördern.[186] PALMATIER ET AL. fassen zusammen, dass „relational constructs have been found to positively influence various behaviors and intentions.“[187] Zu einem ähnlichen Schluss kommt FORD: „Thus, industrial marketing and purchasing can properly be described as the ‘management of buyer-seller relationships’.“[188]

Autoren	Fokus der Arbeit
WEBSTER (1979)	Die Interdependenz zwischen Anbieter und Kunde stellt ein zentrales Charakteristikum des Investitionsgütermarketings dar.
FORD (1980)	Diskussion von 5 Entwicklungsphasen einer Beziehung: Vorbeziehungsphase, frühe Phase, Entwicklungsphase, Langzeitphase, finale Phase.
LEVITT (1983)	Um zusätzlichen Kundennutzen zu generieren, müssen Anbieter über den Kaufabschluss hinaus Beziehungen zum Kunden aufbauen und erhalten.
JACKSON (1985a, b)	Charakterisierung und Abgrenzung des transaktionsorientierten Ansatzes vom Relationship Marketing.
DAWKINS/REICHHELD (1990)	Eine geringe Erhöhung der Kundenbindung erhöht das Net Present Value von Kunden in verschiedenen Industriezweigen zwischen fünf bis 17 Mal.
EASTON (1992)	Verständnis industrieller Märkte als komplexe Netzwerke die sich aus verschiedensten inter-organisationalen Beziehungen zusammensetzen.

[184] Vgl. GRÖNROOS (2000). Damit unterscheidet sich das RM Ansatz auch von solchen Kommunikationsansätzen, die auf Überzeugungs- und Manipulationspraktiken gegenüber dem Kunden abstellen.

[185] Vgl. BERRY (1983); FORD (1997); HÅKANSSON (1982).

[186] Vgl. HOMBURG/RUDOLPH (2001).

[187] PALMATIER ET AL. (2007), S. 213 ; siehe auch GEYSKENS/STEENKAMP/KUMAR (1998).

[188] FORD (1980), S. 340.

Autoren	Fokus der Arbeit
MORGAN/HUNT (1994)	Identifikation von Beziehungskonstrukten: Erfolgreiches Relationship Marketing erfordert Commitment und Vertrauen. Sie stellen die wesentlichen Einflussfaktoren (mediating variables) im Relationship Marketing dar.
HÅKANSSON/SNEHOTA (1994)	Konzeptualisierung der Beziehung zwischen zwei Unternehmen anhand von „activity links, resource ties, and actor bonds“.
ANDERSON ET AL. (1994)	Konzeptualisierung der Netzwerke zwischen zwei Unternehmen als „sets of connected relationships which are built around a focal relationship.“

Tabelle 3: Ausgewählte Studien zur Relevanz des Relationship Marketing im Investitionsgüterbereich.
Quelle: Eigene Darstellung.

In Anbetracht des aufgezeigten Stellenwertes von Anbieter-Kunde-Beziehungen und damit des Relationship Marketing im Investitionsgüterbereich, erscheint es sinnvoll, Studien aus diesem Bereich hinsichtlich der Konzeptualisierungen von Anbieter-Kunde-Beziehungen zu prüfen.

4.2.3 Zur Abgrenzung von Anbieter-Kunde- und Marke-Kunde-Beziehungen

Die Ausführungen zur Marke-Kunde-Beziehung und Anbieter-Kunde-Beziehungen (AKB) im Investitionsgüterbereich verdeutlichen eine große inhaltliche Nähe der beiden Konstrukte. Vor einer Auseinandersetzung mit Beziehungen im Investitionsgüterbereich, gilt es daher die Konstrukte zunächst voneinander abzugrenzen. Da für AKB[189] in der Investitionsgüterliteratur keine explizit ausgewiesenen Definitionen existieren, soll die Abgrenzung im Folgenden anhand der Merkmale von Marke-Kunde-Beziehungen (MKB) erfolgen. Die MKB dient dabei als Grundlage

Die Marke-Kunde-Beziehung wurde als Konstrukt definiert, welches sich „aus inhaltlich zusammenhängenden, subjektiv bewerteten sozialen Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern“ zusammensetzt. „Diesen Beziehungen liegen kognitive

[189] Der Begriff Anbieter-Kunde-Beziehung soll dabei im Rahmen dieser Arbeit synonym mit dem englischen Begriff „buyer-seller-relationship“ verwendet werden.

und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden Käufer zugrunde, die durch den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke befriedigt werden."[190]

Als Bezugsobjekte werden im Rahmen von AKB Mitarbeiter des anbietenden Unternehmens sowie bestehende und potenzielle Kunden des Unternehmens angesehen. Da im Investitionsgüterbereich häufig identifizierte Märkte[191] existieren, ist davon auszugehen, dass auch potenzielle Kunden eine Beziehung zu den existierenden Anbietern aufweisen.

Während die Interaktivität im Rahmen von MKB aufgrund der Leblosigkeit von Marken kritisch zu hinterfragen ist[192], können Anbieter und Kunde unmittelbar auf das Verhalten des Beziehungspartners reagieren. Es ist daher anzunehmen, dass auf Basis der direkten Interaktion, der Aufbau und die Etablierung von AKB gegenüber MKB leichter ist. Identisch mit der MKB ist die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde durch einen inhaltlichen Zusammenhang und eine subjektive Wahrnehmung der Beziehungspartner gekennzeichnet.

Aufgrund ihrer geschäftlichen Natur ist davon auszugehen, dass Anbieter-Kunde-Beziehungen mehrheitlich kognitive Bindungsmotive zugrunde liegen. Dass diese vielfach um affektive Bindungsmotive ergänzt werden, zeigt die umfangreiche wissenschaftliche Forschung zu diesem Aspekt. So belegen zahlreiche Arbeiten den Einfluss von Vertrauen auf die AKB.[193] ANDERSEN/KUMAR gehen gar über die Betrachtung des Vertrauens hinaus und artikulieren die Rolle von Emotionen insgesamt im Rahmen von AKB.[194]

Auf Grundlage der genannten Aspekte sollen Anbieter-Kunde-Beziehungen wie folgt definiert werden: **Anbieter-Kunde-Beziehungen bestehen aus inhaltlich zusammenhängenden, subjektiv bewerteten sozialen Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Unter-**

---

[190] WENSKE (2008), S. 97.

[191] So werden sämtliche Marketing-Aktivitäten eines Herstellers auf wenige identifizierte Kunden ausgerichtet. Häufig ist die Anzahl von Anbietern und Nachfragern im Investitionsgüterbereich wesentlich geringer als im Konsumgüterbereich (vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 12).

[192] Vgl. hierzu die ausführliche Diskussion bei WENSKE (2008), S. 95.

[193] Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987); MORGAN/HUNT (1994); CROSBY/EVANS/COWLES (1990); DONEY/CANNON (1997); ABRATT/KELLY (2002); BLOIS (1998); ANDERSEN/KUMAR (2006).

[194] Vgl. ANDERSEN/KUMAR (2006).

nehmensmitarbeitern und ihren bestehenden und potenziellen Kunden. Diesen Beziehungen liegen kognitive und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden und potenziellen Käufer zugrunde.

Zusammenfassend ist für AKB zu konstatieren, dass sie mit Ausnahme der Bezugsobjekte eine starke Ähnlichkeit zu MKB aufweisen. Im Hinblick auf die in Kapitel 4 folgende Diskussion von Determinanten und Moderatoren von MKB und AKB wird entsprechend von einer Übertragbarkeit der Erkenntnisse zwischen den Konstrukten ausgegangen.

4.2.4 Zur Relevanz der Anbieter-Kunde-Beziehung im Investitionsgüterbereich

Für sämtliche Arbeiten, die sich mit der Feststellung der Stärke von Beziehungen im Investitionsgüterbereich beschäftigen ist zu konstatieren, dass sie ausschließlich auf die Stärke der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde[195] abstellen. Eine Betrachtung der Beziehung zwischen Kunde und Marke nimmt im Investitionsgüterbereich bisher noch eine weitgehend untergeordnete Rolle ein.[196]

Als Indikator für die Intensität und Stabilität von Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde findet das Konstrukt der Beziehungsqualität[197] im Rahmen der Analyse von Anbieter-Kunde-Beziehungen (AKB) vielfach Anwendung.[198] Die wissenschaftliche Diskussion des Konstrukts ist jedoch durch Uneinheitlichkeit und einen stark explorativen Charakter geprägt, infolgedessen eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsauffassungen existiert.[199] Im Folgenden soll Beziehungsqualität als Stärke der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde angesehen werden. Aufgrund der Inhomogenität bestehender Definitionen des Qualitätsbegriffs ist jedoch die Eignung einer Messung

---

[195] Vgl. hierzu auch den häufig verwendeten Begriff der „seller-reseller"-Beziehung bei ANDERSON/WEITZ (1992); KUMAR/SCHEER/STEENKAMP (1995); GLYNN/MOTION/BRODIE (2007).

[196] Vgl. Kapitel 4.2.1 dieser Arbeit.

[197] CROSBY (1991) beschreibt BQ als „an evaluation of the personal and business ties linked to an interaction between a buyer and salesperson in a business setting." Dabei ist anzumerken, dass sowohl MOHR/SPEKMAN (1994) als auch LAGES ET AL.(2008) nicht auf den Begriff der Beziehungsqualität abstellen. Während MOHR/SPEKMAN von einer erfolgreichen Partnerschaft sprechen, nutzen LAGES ET AL. den Begriff Beziehungsperformance.

[198] Vgl. PALMATIER (2008); KUMAR/SCHEER/STEENKAMP (1995); WILSON/JANTRANIA (1996); NAUDÉ/BUTTLE (2000). Zum Konstrukt der Beziehungsqualität siehe auch Kapitel 4.1.3 dieser Arbeit.

[199] Vgl. HADWICH (2003), S. 19 f.

der „Qualität“ anstelle der Stärke einer Anbieter-Kunde-Beziehung anzuzweifeln.[200] WENSKE nimmt keine Trennung zwischen der Marke-Kunde-Beziehung und der Marke-Kunde-Beziehungsqualität vor, sondern verweist auf die Messung anhand einer Messskala, welche die Stärke einer Beziehung angeben würde.

Wie Tabelle 4 zeigt, konzeptualisieren bisherige Studien die Stärke der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde als Konstrukt höherer Ordnung, dass sich aus verschiedenen, zueinander in Relation stehenden Dimensionen zusammensetzt.[201] Zwar herrscht hinsichtlich dieser Dimensionen in der Literatur bisher kein Konsens[202]. Die verschiedenen Konzeptualisierungen weisen jedoch einen hohen Überlappungsgrad auf. So dominieren im Hinblick auf Erfolgsfaktoren von Anbieter-Kunde-Beziehungen die psychologischen Indikatoren[203] Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit maßgeblich die wissenschaftliche Diskussion.[204] In den Studien wird Commitment als grundlegende Haltung beschrieben, eine Beziehung aufzubauen und langfristig beizubehalten.[205] Vertrauen dagegen begründet den Glauben oder die Erwartung einer Partei, in das zuverlässige und integere Verhalten des Beziehungspartners.[206] Zufriedenheit schließlich bemisst sich auf Basis sämtlicher Erfahrungen mit einem Unternehmen.[207]

---

[200] Vgl. WENSKE (2008), S. 99.

[201] Vgl. CROSBY ET AL. (1990); DWYER/OH (1987); KUMAR ET AL. (1995).

[202] Vgl. KUMAR/SCHEER/STEENKAMP (1995a), S. 55.

[203] Neben den psychologischen Indikatoren werden auch verhaltensbezogene (Informationen über das Kauf-, Informations- oder Kommunikationsverhalten des Kunden) und ökonomische Indikatoren (wie bspw. im Rahmen der Bestimmung des Customer Value) zur Beschreibung des Konstruktes Beziehungsqualität herangezogen (vgl. MEFFERT/BACKHAUS/BECKER (2001), S. 12).

[204] In diesem Zusammenhang sind die Studien von DWYER/OH, DWYER ET AL. (1987), CROSBY ET AL. (1990)[204], MORGAN/HUNT (1994), KUMAR ET AL. (1995) sowie DORSCH ET AL. (1998) als richtungweisend anzusehen.

[205] Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 19; ANDERSON/WEITZ (1992); LAGES ET AL. (2008), S. 688.

[206] Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 22 f.; WALTER ET AL. (2003), S. 161; Vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 23. Es ist als essentieller Bestandteil für die Entwicklung einer langfristigen Beziehung zwischen Anbieter und Kunde zu sehen (vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 22; LAGES ET AL. (2008), S. 688).

[207] Vgl. GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 71.

Autoren	Jahr	Datengewinnung	Analysemethoden	Zentrale Ergebnisse
ANDERSON /NARUS	1990	Schriftliche Befragung von 153 Elektonikkomponenten-Händlern.	Strukturgleichungsmodell	● Die Autoren zeigen, dass Zufriedenheit innerhalb einer aktiven Beziehung zwischen Partnern als Substitut für den Erfolg einer Partnerschaft gewertet werden kann.
KUMAR/ SCHEER/ STEENKAMP	1995	Schriftliche Befragung von 417 US- und 289 niederländischen Automobilhändlern bzgl. Ihrer Beziehungen zu Automobilherstellern.	Konfirmatorische Faktorenanalyse, Multiple Regressionsanalyse	● Konzeptualisierung von Beziehungsqualität als Konstrukt höherer Ordnung anhand von Konflikt, Vertauen, Commitment, Bereitschaft in die Beziehung zu investieren, Kontinuitätserwartung.
WILSON/ JANTRANIA	1996	Literaturgestützte Analyse	-	● Erfolgreiche B2B-Beziehungen sind durch 7 Attribute charakterisiert: Zielkompatibilität, Vertrauen, Zufriedenheit, Investitionen, strukturelle und soziale Verbindungen, und durch den relativen Grad an Investitionen in alternative Beziehungen.
DORSCH/ SWANSON/ KELLEY	1998	Schriftliche Befragung von 94 Einkaufsmanagern zu ihren Beziehungen zum jeweils besten, Standard- bzw. schlechtesten Hersteller.	Faktorenanalyse, Multiple Diskriminanzanalyse	● Beziehungsqualität ist ein Konstrukt höherer Ordnung, dass als Basis für die Entwicklung und Implementierung von Anbieterprogrammen genutzt werden kann. ● Konzeptualisierung anhand von Vertauen, Commitment, Zufriedenheit, minimaler Opportunismus, Kundenorientierung, ethisches Profil.
DONALDSON/ O'TOOLE	2000	Schriftliche Befragung von 200 Investitionsgüterherstellern (Maschinenbau, Elektrotechnik, Telekommunikation)	Faktorenanalyse, Clusteranalyse	● Die Stärke einer Beziehung ist von deren Struktur abhängig. Sie wird anhand der Glaubenkomponente (Messung der Verhaltensprozesse) und der Aktionskomponente (Messung des ökonomischen Inhalts) einer Beziehung gemessen. ● Abgrenzung von vier Beziehungsclustern: bilaterale, wiederkehrende, dominanter Partner, diskrete.

Autoren	Jahr	Datengewinnung	Analysemethoden	Zentrale Ergebnisse
NAUDÉ/ BUTTLE	2000	Schriftliche Befragung von 40 Managern des mittleren und höheren Managements in verschiedenen Industriebereichen.	Conjoint-Analyse, Clusteranalyse, Korrespondenzanalyse	● Identifikation von 5 Dimensionen, die Beziehungsqualität zugrunde liegen: Vertrauen, Zufriedenheit, Koordination/Integration, Macht und Profit[208]. ● Identifikation von 4 Beziehungsclustern die jeweils unterschiedliche Qualitätsaspekte betonen.
WALTER/ MÜLLER/ HELFERT/ RITTER [209]	2003	Schriftliche Befragung von 230 Einkäufern aus Automobilindustrie, Maschinenbau, Elektrotechnik, Metallverarbeitende und Chemieindustrie	Konfirmatorische Faktorenanalyse, Regressionsanalyse	● Konzeptualisierung von Beziehungsqualität anhand von Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit. ● Als Bedingung für die Wahrnehmung einer hohen Beziehungsqualität durch den Kunden, ermitteln die Autoren direkte (qualitativ hohe Lieferungen) und indirekte Funktionen (Eintritt in einen neuen Markt).
LAGES ET AL.	2008	Online Befragung von 395 Einkaufsmanagern bezüglich ihrer Beziehungen zu verschiedenen Anbietern von Routineprodukten in B2B e-Marktplätzen.	Explorative, Konfirmatorische Faktorenanalyse	● Entwicklung der B2B-RELPERF Messskala zur Bestimmung der Beziehungsperformance[210] in B2B-Geschäften. ● Konzeptualisierung von Beziehungsperformance als Konstrukt höherer Ordnung, dass sich aus 5 verschiedenen, zueinander in Beziehung stehenden Dimensionen zusammensetzt: Vertrauen, Commitment, Zufriedenheit, Grundsätze & Methoden, gegenseitige Kooperation.

Tabelle 4: **Konzeptualisierungen der Stärke von Anbieter-Kunde-Beziehungen.**
Quelle: Eigene Darstellung.

Einer unbedarften Übernahme der drei Konstrukte als Dimensionen der Qualität von Beziehungen steht jedoch Hinderungsgrund entgegen. So ist festzuhalten, dass sich einschlägige Studien hinsichtlich der Behandlung der Größen konterkarieren. So stu-

[208] Dabei formulieren NAUDÉ/BUTTLE ihre der Beziehungsqualität zugrunde liegenden Konstrukte aufbauend auf den Arbeiten von CROSBY ET AL. (1990); MOHR/SPEKMAN (1994); STORBACKA ET AL. (1994) und WILSON/JANTRANIA (1996). Es ist festzuhalten, dass sowohl die Arbeiten von CROSBY ET AL. als auch von STORBACKA ET AL. vor einem Servicehintergrund erhoben wurden. Sie stellen daher keine Grundlage für die vorliegende Arbeit dar.

[209] Diese Arbeit baut auf einer Studie von WALTER/RITTER/GEMÜNDEN (2001) auf, in der die Autoren zeigen, dass sowohl direkte als auch indirekte Funktionen zum Wert der Beziehung beitragen, der durch den Kunden wahrgenommen wird.

[210] Ohne den Begriff Beziehungsperformance explizit zu definieren setzen die Autoren ihn im Rahmen ihrer Studie angesichts der von Ihnen verwendeten Belege mit dem Begriff der Beziehungsqualität gleich.

fen einzelne Studien **Commitment** nahezu obligatorisch als Dimension der Beziehungsqualität ein[211], während bspw. MORGAN/HUNT[212] definieren, dass „Commitment to the relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship.“[213] und damit die zentrale Rolle des Commitments als Einflussgröße der Beziehungsqualität befürworten. Gleiches gilt für die Konstrukte Vertrauen und Zufriedenheit. So besteht in einigen Studien kein Zweifel, dass **Vertrauen** als Dimension der Beziehungsqualität anzusehen ist[214]. Andere Studien hingegen weisen einen direkten oder indirekten Einfluss des Vertrauens auf die Beziehungsqualität nach[215]. Das Konstrukt **Zufriedenheit** fasst ein Teil der Studien als transaktionsaggregierend auf und unterstellt damit einen determinierenden Charakter in Bezug auf die Beziehungsqualität.[216] Der andere Teil der Studien betont im Vergleich den transaktionsübergreifenden Charakter des Konstrukts, der den Schluss auf eine Dimension der Beziehungsqualität nahe legen würde.[217]

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die konträren Auffassungen zu den drei Konstrukten eine vorbehaltlose Übernahme von Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit als Dimensionen der Beziehungsqualität nicht zulassen.

4.3 Erarbeitung einer Konzeptualisierung von Marke-Kunde-Beziehungen im Investitionsgüterbereich

In Kapitel 3.1.3 wurde das Konstruktes der MKB als zentraler Bestandteil der Markenstärke identifiziert und seine Relevanz im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagements vorgestellt. Das Konstrukt der MKB soll in Verbindung mit den in Kapitel 3.2.3 diskutierten Konzeptualisierungsansätzen der AKB als Grundlage für eine Konzeptualisierung der Marke-Kunde-Beziehungen im Investitionsgüterbereich dienen.

---

[211] Vgl. hierzu Tabelle 4.

[212] in Anlehnung an MOORMAN/ZALTMAN/DESPHANDÉ

[213] MOORMAN/ZALTMAN/DESPHANDÉ (1992), S. 316; MORGAN/HUNT (1994), S. 23.

[214] Vgl. hierzu Tabelle 4.

[215] Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1, darunter insbesondere die Arbeiten von MOHR/SPEKMAN (1994); MORGAN/HUNT (1994); HAN/SUNG (2008).

[216] Vgl. WILSON/JANTRANIA (1996), S. 57; DORSCH ET AL. (1998), S. 130; NAUDÉ/BUTTLE (2000), S. 353.

[217] Vgl. ANDERSON/NARUS (1984), S. 66; WALTER ET AL. (2003), S. 161; LAGES ET AL. (2008), S. 688.

Die Betrachtung des Konstrukts Marke-Kunde-Beziehung der identitätsbasierten Markenführung hat einerseits gezeigt, dass dessen Konzeptualisierung maßgeblich auf den Erkenntnissen FOURNIERS aufbaut. Die **theoretische Fundierung** der Arbeiten von FOURNIER als auch von WENSKE liefert dabei das Relationship Marketing, welches gleichfalls den Grundstein für die Beziehungsforschung im Investitionsgüterbereich legt.

Die Diskussion des Beziehungskonstrukts im Investitionsgüterbereich hat andererseits verdeutlicht, dass die Werthaltigkeit von Investitionsgüterunternehmen stark davon abhängt, über ihre Mitarbeiter hinaus, ökonomische Werte in Form einer Marke-Kunde-Beziehung zu schaffen. Investitionsgüterhersteller sind daher im Rahmen ihrer Kundeninteraktionsprozesse gefordert, dem **Beziehungsaufbau des Kunden zur Unternehmensmarke**[218] Vorrang vor dem Beziehungsaufbau zum einzelnen Mitarbeiter einzuräumen.

Da der **Beziehungsaufbau zum einzelnen Mitarbeiter** dem Aufbau einer Beziehung zur Marke vorgelagert und damit als entscheidendes Instrument zur Stärkung der Marke-Kunde-Beziehung anzusehen ist, wurden bestehende Konzeptualisierungsansätze der AKB im Investitionsgüterbereich diskutiert. Dabei verdeutlichte die Literaturrecherche, dass die in vielen Studien als Dimensionen der AKB diskutierten Konstrukte Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit in anderen Studien als Determinanten der AKB betrachtet werden. Von einer vorbehaltlosen Übernahme in den Kontext der MKB im Investitionsgüterbereich wurde entsprechend abgesehen.

Im Hinblick auf eine **Konzeptualisierung der Marke-Kunde-Beziehung im Investitionsgüterbereich** implizieren die dargestellten Forschungsergebnisse vielmehr, dass die auf dem Relationship Marketing aufbauende Konzeptualisierung der Marke-Kunde-Beziehung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes auch auf den Investitionsgüterbereich anwendbar ist. Tabelle 5 zeigt einen Entwurf über in diesem Zusammenhang geeignete Indikatoren auf.

---

[218] Unterstellt man eine Corporate Brand als Dachmarke ist davon auszugehen, dass die Einstellungen, die dem Anbieter als Unternehmen insgesamt entgegengebracht werden, gleichzeitig auf die Marke übertragbar sind.

Bezeichnung	Zugeordnete Dimension gemäß WENSKE (2008)	Ursprüngliche Indikator-Formulierung	Modifizierte Indikator-Formulierung
MKB_1	Qualität der Marke als Partner	Die Marke ist an meinem Wohlbefinden interessiert.	Die Marke ist am Wohlbefinden meines Unternehmens interessiert.
MKB_2	Liebe	Ich „liebe“ die Marke.	Die Marke ist der bevorzugte Partner meines Unternehmens.
MKB_3	Nostalgische Verbindung	Mit der Marke verbinde ich viele schöne Erinnerungen.	Mein Unternehmen blickt auf eine mehrjährige Geschäftsbeziehung mit der Marke zurück.
MKB_4	Leidenschaftliche Bindung	Ich möchte die Marke in meinem Leben nicht missen.	Die Marke ist für mein Unternehmen unersetzlich.
MKB_5	Persönliche Bindung	Ich bin ein treuer Kunde der Marke.	Mein Unternehmen ist ein treuer Kunde der Marke.
MKB_6	Verbindung zur eigenen Identität	Es besteht eine enge Verbindung zwischen der Marke und dem Bild, was ich von mir selbst habe.	Es besteht eine enge Verbindung zwischen der Marke und unserer Unternehmensidentität.
MKB_7	Intimität	Die Eigenschaften der Marke sind mir voll und ganz bekannt.	Mein Unternehmen unterhält mit der Marke eine (Geschäfts-) Beziehung und pflegt einen engen Kontakt zu ihr.
MKB_8	Gesamtbeurteilung der Beziehung	Alles in allem hat meine Beziehung zu der Marke eine hohe Qualität.	Alles in allem hat die Beziehung meines Unternehmens zu der Marke eine hohe Qualität.

Tabelle 5: Modifikation der MKB-Indikatoren für den Investitionsgüterbereich.
Quelle: Eigene Darstellung.

Für sämtliche acht Indikatoren erfolgte eine neue Formulierung. Dabei wurde beim ersten Item die ursprüngliche Indikator-Formulierung auf Unternehmen abgestimmt. Anstelle des Wohlbefindens des Konsumenten, stellt das Item auf das **Wohlbefinden des Unternehmens** ab, das im Interesse der Marke liegt. In diesem Zusammenhang ist auf die Besonderheit der abgeleiteten Nachfrage im Investitionsgüterbereich hinzuweisen.[219] Es ist davon auszugehen, dass dem Investitionsgüterhersteller

[219] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 10.

aus ureigenstem Interesse daran liegt, dass es seinem bestehenden oder potenziellen Kunden gut geht. Nur wenn sich Stahl in China einer starken Nachfrage erfreut, wird der Stahlhersteller Investitionen in die Technologie zur Stahlherstellung in Betracht ziehen. Folglich hängt letztlich das Wohlbefinden des Investitionsgüterherstellers vom Wohlbefinden seiner Kunden ab.

Item zwei repräsentiert die Liebe zur Marke. Im Bezug auf das dem Investitionsgütermarketing zugrunde liegende Relationship Marketing ist der Begriff „Liebe" zunächst abzulehnen. Vielmehr kann „Liebe" in einem Investitionsgüterkontext mit einer „**bevorzugten Partnerschaft**" mit dieser Marke gleichgesetzt werden, die auf einer langfristigen, interaktiv ausgerichteten Geschäftsbeziehung zu dieser Marke basiert.[220] Die Implikation zur Messung des Items ist entsprechend die Marke als „bevorzugten Partner des Unternehmens" zu bewerten.

Das dritte Item beschreibt die nostalgische Verbindung zur Marke. Während der Fokus im Konsumgüterbereich auf den Erinnerungen mit der Marke liegt, soll er im Investitionsgüterbereich auf die Besonderheit des Investitionsgütermarketings, die mehrjährigen Geschäftsbeziehungen abzielen.[221] Transaktionsprozesse laufen hier nicht isoliert voneinander ab, sondern erfolgen eingebettet in zumeist **mehrjährige Geschäftsbeziehungen**.[222] Es ist davon auszugehen, dass die langjährige Geschäftsbeziehung als Resultat der einzelnen Transaktionsprozesse sämtliche Erinnerungen mit der Marke einschließt. Die Implikation für das Item ist folglich, das Vorliegen einer solchen langfristigen Geschäftsbeziehung abzufragen.

Während das Item vier im Konsumgüterbereich auf das Vermissen der Marke im Leben des Konsumenten abzielt, stellt es für den Investitionsgüterbereich auf das **Vermissen der Marke im Rahmen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens** ab. Auf Grundlage des Relationship Marketing Ansatzes ist anzunehmen, dass ein langjähriger Partner für den Nachfrager, insbesondere über das in dieser Zeit kundenspezifisch etablierte Know-how, nicht zu ersetzen ist. Im Investitionsgüterbereich weist dabei im Speziellen das Anlagen- und das Zuliefergeschäft ein hohes Maß kunden-

---

[220] Vgl. zum Ansatz des Relationship Marketing Kapitel 4.2.2 dieser Arbeit.
[221] Vgl. BACKHAUS/VOETH (2007), S. 12.
[222] Vgl. PLINKE (1989), S. 305 ff.; BACKHAUS/VOETH (2007), S. 12.

individueller Leistungen auf.[223]

Bei Item fünf wurde die ursprüngliche Formulierung auf Unternehmen abgestimmt. Anstelle der persönlichen Bindung des Konsumenten zur Marke, stellt es auf die **persönliche Bindung des Unternehmens zu einer Herstellermarke** ab. In diesem Zusammenhang dient, vergleichbar mit den Items zwei, drei und vier das Relationship Marketing als Grundlage für die Etablierung einer persönlichen Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.

Item sechs bezieht sich auf die Verbindung der Marke zur Identität des Konsumenten. Bezogen auf einen Investitionsgüterkontext handelt es sich um die **Nähe der Marke zur Unternehmensidentität des Kunden**. Wie der Geschäftstypenansatz von BACKHAUS aufzeigt, lässt sich der Kunde im Anlagen- und Zuliefergeschäft auf einen engen Kaufverbund mit dem jeweiligen Anbieter ein.[224] Von entsprechender Relevanz ist hier die Nähe zwischen der Marken- und Unternehmensidentität. Weiterhin spielt auch bei diesem Item die Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen im Investitionsgüterbereich eine Rolle. Es ist davon auszugehen, dass eine entsprechende Verbindung zwischen Marken- und Unternehmensidentität des Kunden die Etablierung langfristiger Beziehungen zum Kunden erleichtert.

Das in der Auflistung siebente Item beschreibt die Intimität zwischen Marke und Nachfrager. Im Konsumgüterbereich zielt es auf die Bekanntheit sämtlicher Eigenschaften der Marke beim Konsumenten. Im Vergleich ist im Investitionsgüterbereich erst dann von **Intimität zwischen der Marke und dem nachfragenden Unternehmen** auszugehen, wenn mit der Marke mindestens eine Geschäftsbeziehung besteht und innerhalb dieser ein enger Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgt. Erst hierüber wird die Markenidentität transportiert. Die Implikation für das Item lautet folglich nach einer Geschäftsbeziehung zwischen Marke und Kunde zu fragen und zu prüfen inwiefern innerhalb dieser ein enger Kontakt besteht.

In Bezug auf Item acht wurde die ursprüngliche Formulierung auf Unternehmen angepasst. Es fragt nach **der Einschätzung der Qualität der Gesamtbeziehung zur**

---

[223] Vgl. hierzu Kapitel 3 dieser Arbeit.
[224] Vgl. hierzu Kapitel 3 dieser Arbeit.

Marke. Dem Item kommt eine besondere Wichtigkeit im Rahmen der Messung der Marke-Kunde-Beziehung zu, da es sich hierbei um den entscheidenden Indikator in Bezug auf das Fortbestehen oder die Beendigung der Beziehung handelt.

5. Determinanten der Marke-Kunde-Beziehung

Auf die Marke-Kunde-Beziehung (MKB) wirken verschiedene Determinanten, die im Folgenden anhand ihrer Wirkung systematisiert und definiert werden sollen. Sie sind aufgrund ihrer Kausalbeziehung zur MKB von besonderer Bedeutung, indem sie die zentralen Ansatzpunkte für ein Management der Beziehung zwischen Marke und Kunde darstellen. Wie Abbildung 7 zeigt ist eine **Determinante** dadurch gekennzeichnet, dass sie die Ausprägung einer anderen Variable direkt oder indirekt beeinflusst. [225] Liegt ein **direkter Einfluss** vor, bewirkt eine Veränderung der Variable eine unmittelbare Veränderung der MKB (Wirkung der Variable 1 auf Variable 2). Bei einem **indirekten Einfluss** dagegen wirkt die Variable über einen sogenannten Mediator (Variable 3). Ein Mediator stellt in diesem Zusammenhang eine Drittvariable dar, über die eine einflussnehmende auf eine andere Variable einwirkt. Liegt hingegen ein **moderierender Einfluss** vor, wird die Richtung und/oder Stärke eines Zusammenhangs zwischen Variablen beeinflusst (Wirkung von Variable 4 auf die Relation zwischen Variable 2 und der MKB). Interaktionseffekte sind folglich den moderierenden Effekten zuzuordnen.

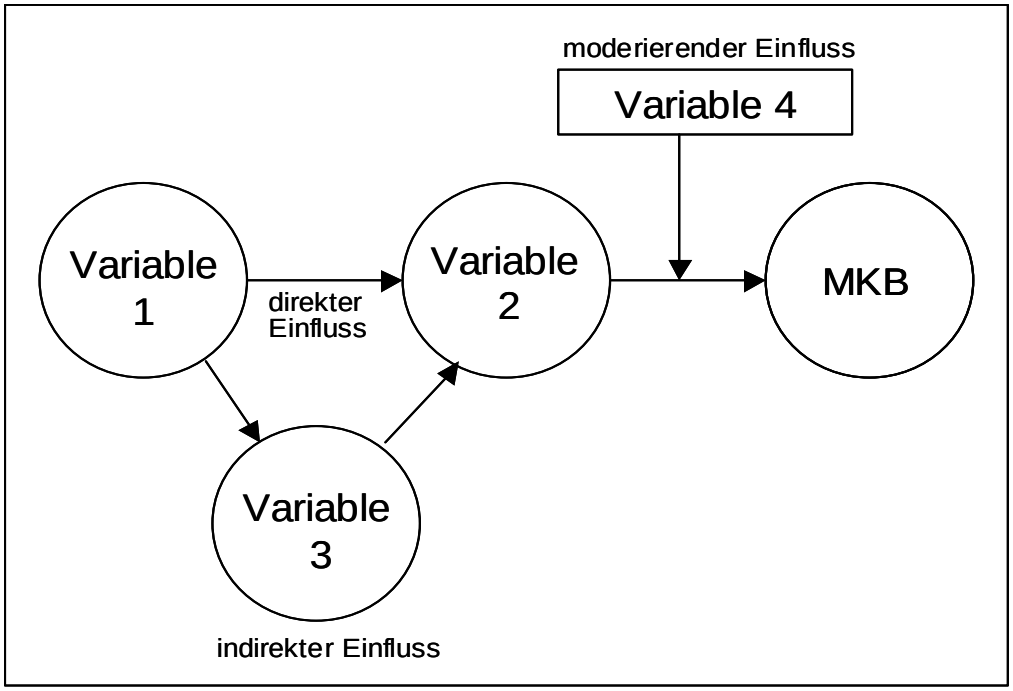


Abbildung 7: Abgrenzung von Einflussgrößen.
Quelle: Eigene Darstellung.

[225] VGL. HIERZU UND IM WEITEREN BARON/KENNY (1986), S. 1173 ff.

Nachfolgend werden die wichtigsten Einflussgrößen auf die Marke-Kunde-Beziehung im Konsum- und Investitionsgüterbereich dargestellt. Auf Grundlage der Tatsache, dass innerhalb der Literatur, eine „gewisse Unklarheit“[226] hinsichtlich der unterschiedlichen Einflussgrößen vorliegt[227], sollen die relevanten Konstrukte der MKB im Folgenden anhand ihrer Wirkung als direkt und indirekt sowie moderierend wirkende Einflussgrößen systematisiert werden.

5.1 Determinanten der MKB im Konsumgüterbereich

5.1.1 Konstrukte mit direktem und indirektem Einfluss auf die MKB

Im Hinblick auf Konstrukte mit direktem Einfluss auf die MKB im Konsumgüterbereich herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit in Bezug auf das **Markenvertrauen**.[228] HISCOCK bringt die einzelnen Ausführungen auf einen Punkt indem sie formuliert „The ultimate goal of marketing is to generate an intense bond between the consumer and the brand, and the main ingredient of this bond is trust.“ Grundsätzlich ist jedoch anzumerken, dass sich zum Einen im Hinblick auf eine Konzeptualisierung von Markenvertrauen in der Literatur verschiedenste Ansätze tummeln[229]; das Konstrukt zum Anderen jedoch lediglich als Hygienefaktor[230] des Markenmanagements anzusehen ist.

AAKER/FOURNIER/BRASEL bestätigen in ihrer Studie zu den Beziehungen zwischen Konsumenten und einer fiktiven Online Fotoverarbeitungs- und -digitalisierungsfirma. sowohl den Einfluss der **Markenpersönlichkeit**[231] als auch **markenseitiger Verfehlungen**[232] auf die Stärke der MKB.[233] Zum einen können sie über eine unterschiedli-

---

[226] HADWICH (2003), S. 50.

[227] So taucht bspw. die Beziehungsdauer in unterschiedlichen Studien sowohl als mediierender Faktor als auch moderierender Faktor der MKB auf (vgl. HADWICH (2003), S. 50).

[228] Vgl. bspw. BRUHN/EICHEN (2007); MÜLLER/WÜNSCHMANN (2005); AMBLER (1997); CHAUDHURI/HOLBROOK (2001).

[229] Vgl. für eine ausführliche Diskussion vgl. BRUHN/EICHEN (2007), S. 237 f.

[230] Vgl. ROMANIUK/BOGOMOLOVA (2005).

[231] Unter dem Konstrukt Markenpersönlichkeit verstehen die Autoren dabei „a brand’s character based on the observation of brand behaviors over time and that these inferences cohere into a generalized assessment of the brand in its role as a relationship partner.” (AAKER/FOURNIER/BRASEL (2004), S. 3).

[232] Markenseitige Verfehlungen beziehen sich in diesem Kontext auf eine Verletzung der impliziten und expliziten Regeln, welche die Beziehungsperformance und deren Beurteilung beeinflussen.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

che Positionierung der Markenpersönlichkeit auf eigens kreierten Markenhomepages die Stärke der Beziehung beeinflussen. Zum anderen wird markenseitigen Fehlern in einer Beziehung, wie dem versehentlichen Löschen von digitalen Bildern durch den Mitarbeiter, ein Effekt auf die Stärke einer Beziehung nachgewiesen. Sie nehmen weiterhin an, dass der Einfluss der Variablen auf die MKB durch die Partnerqualität der Marke determiniert wird.[234]

Im Rahmen des **identitätsbasierten Managementansatzes** wurden die Determinanten der MKB durch ZEPLIN auf Grundlage der Markenidentität bestimmt.[235] Ausgehend von der Annahme, dass eine gesunde Markenidentität die Grundlage für eine starke MKB darstellt, zieht sie die vier konstitutiven Merkmale der Identität, d.h. Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Einzigartigkeit heran. Dabei interpretiert sie das Kriterium der Wechselseitigkeit als **Interaktionsintensität** zwischen Marke und Kunde, deren zentrale Voraussetzung die Bekanntheit der Marke darstellt. Für das Markenmanagement ergibt sich hieraus die Herausforderung im Rahmen des Marketing Mix einen möglichst hohen Grad an Interaktivität mit den Nachfragern zu erzielen. Die Determinante der **Einzigartigkeit** leitet ZEPLIN dabei aus dem Individualitätsanspruch einer Marke ab, der sowohl im Rahmen der Markenpositionierung im Wettbewerb als auch im Markenverhalten umgesetzt werden muss. Weiterhin werden die Kriterien **Konsistenz** und **Kontinuität** als vertrauenbildende[236] Determinanten der MKB verstanden. Dabei muss das Markenmanagement Konsistenz situationsübergreifend einerseits zwischen sämtlichen Komponenten der Markenidentität, andererseits zwischen dem Markenverhalten (einschließlich des Mitarbeiterverhaltens) und dem Markenversprechen gewährleisten.

WENSKE kann im Rahmen ihrer Untersuchung den positiven Einfluss der **Beschwerdezufriedenheit** und des **Werbegefallen**s auf die MKB bestätigen. Da der Erklärungsanteil der Determinanten an der MKB jedoch sehr gering ausfällt, vermutet sie,

---

Vgl. hierzu ausführlich AAKER/FOURNIER/BRASEL (2004), S. 2.

[233] "The interactive effect of brand personality and transgressions on relationship strength will be mediated by perceptions of partner quality." AAKER/FOURNIER/BRASEL (2004), S. 4.

[234] In ihrem Ursprungsmodell betrachtete FOURNIER die Partnerqualität noch als eine Komponente der Beziehungsqualität (vgl. Fournier (1998), S. 363 ff.).

[235] Vgl. ZEPLIN (2006), S. 25 f.

[236] Vgl. ZEPLIN (2006), S. 25 f. Siehe auch BELZ ET AL (2008), S. 11 f.

dass weitere Determinanten (wie der Distributionsgrad der Marke) Einfluss auf die MKB ausüben. Das Produktkategorie-Involvement als auch die Meinungsführerschaft betrachtet WENSKE dagegen als moderierende Variablen der MKB.[237] Im Rahmen ihrer Empirie kann sie den moderierenden Einfluss jedoch für keine der Variablen bestätigen.[238] Stattdessen zeigt die Auswertung der Daten einen schwachen bis moderaten Einfluss des Involvements auf die MKB sowie einen moderaten Einfluss der Meinungsführerschaft auf die MKB. Folglich sind sowohl das **Produktkategorie-Involvement** als auch die **Meinungsführerschaft** als Determinanten der MKB anzusehen.

Im Rahmen der Betrachtung indirekter Determinanten der MKB existiert in der Literatur eine Vielzahl potenzieller Konstrukte. Diese lassen sich grob in unternehmens- und transaktionsbezogene Einflussgrößen einteilen.[239] Dabei ist unter den unternehmensbezogenen Determinanten insbesondere das **Image** als Konstrukt hervorzuheben, hinsichtlich dessen Wirkung auf das Markenvertrauen in der Literatur Einigkeit herrscht.[240] Transaktionsbezogene Einflussgrößen lassen sich in solche mit Leistungsbezug (z.B. Leistungsqualität[241]) und Interaktionsbezug (z.B. Sozialkompetenz, Kooperationsfähigkeit) unterscheiden.

5.1.2 Konstrukte mit moderierendem Einfluss auf die MKB

BRUHN/EICHEN separieren vor dem Hintergrund moderierender Einflüsse auf die Marke-Konsumenten-Beziehung unternehmensinterne und –externe Faktoren.[242] Dabei führen sie unter den, durch das Unternehmen beeinflussbaren, unternehmensinternen Faktoren bspw. die Unternehmenskultur oder -struktur auf, können jedoch keine Forschungsergebnisse vorweisen. Im Rahmen der sich einer direkten Einflussnahme durch das Unternehmen entziehenden, externen Größen unterscheiden sie weiterhin

---

[237] Vgl. WENSKE (2008), S. 231 f.

[238] Vgl. WENSKE (2008), S. 230.

[239] Vgl. HADWICH (2003), S. 32 ff.

[240] „Die Bedeutung des Images als Einflussgröße der Beziehungsqualität beruht wesentlich darauf, dass es bei einer Beurteilungsunsicherheit eines (potenziellen) Kunden z.B. hinsichtlich der Leistungsqualität als ein Qualitätssignal dienen kann.“ HADWICH (2003), S. 32. Siehe auch GRÖNROOS (1984).

[241] So weist bspw. HOMBURG (2000) branchenübergreifend einen positiven Effekt der Leistungsqualität auf das Vertrauen nach.

[242] Vgl. BRUHN/EICHEN (2007), S. 248 f.

konsumentenspezifische[243] sowie produkt- und leistungsspezifische[244] Faktoren, deren Einfluss auf die MKB bereits in verschiedenen Studien nachgewiesen werden konnte.

Die Mehrheit der vorliegenden Arbeiten konzentriert sich hinsichtlich der Betrachtung moderierender Einflüsse auf die MKB jedoch auf beziehungsspezifische Determinanten, darunter insbesondere auf die Interaktionsintensität[245] und die Beziehungsdauer[246]. Diese beiden sollen daher im Weiteren einer detaillierten Betrachtung unterzogen werden.

Unter **Beziehungsdauer** kann allgemein die Länge einer Beziehung verstanden werden. Relationship Marketing-Definitionen nutzen den Begriff häufig als zentrales Kriterium.[247] Tatsächlich ist es heute in vielen Industriezweigen wünschenswert eine langfristige Beziehung zum Kunden zu etablieren.[248] Die Sozialpsychologie unterscheidet in diesem Zusammenhang unterschiedliche Wirkungen, die mit der langfristigen Beschäftigung mit einem Objekt einhergehen.[249] So ist zum Einen von einer geringeren Relevanz von Einzelereignissen auszugehen. Zum Anderen bauen Individuen im Laufe ihrer Beziehung eine gefestigte Einstellung gegenüber ihrem Beziehungspartner auf, wodurch von einer zunehmenden Sicherheit ihrer Einstellungen ausgegangen werden kann. Zum Dritten nimmt mit ansteigender Beziehungsdauer die Prognosefähigkeit zukünftiger Kontakte zum Beziehungspartner zu.

Es existieren jedoch nur wenige Studien, die den Einfluss der Beziehungsdauer auf die Stärke der MKB empirisch bestätigen können.[250] Unter diesen ist die Untersu-

---

[243] Dies können bspw. geschlechts- und alterspezifische Faktoren oder das Involvement sein (vgl. BRUHN/EICHEN (2007), S. 248 f.).

[244] So z.B. ein hoher Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (vgl. BRUHN/EICHEN (2007), S. 249).

[245] Dabei definiert er Interaktionsintensität in Anlehnung an CROSBY ET AL. als die „Häufigkeit, mit der Kundenkontaktmitarbeiter indirekt oder persönlich mit dem Kunden kommunizieren und stellt die von Kundenkontaktmitarbeitern dar, Kommunikationskanäle zum Kunden bereit zu stellen." (HADWICH (2003), S. 42).

[246] Die Dauer einer Beziehung definiert sich dabei aus der Anzahl einzelner Transaktionen einer Geschäftsbeziehung (vgl. HADWICH (2003), S. 43).

[247] Vgl. bspw. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 13.

[248] Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987).

[249] Vgl. Hierzu und im Weiteren GEORGI (2000), S. 25 ff.

[250] Vgl. zu den Studien die den Einfluss der Beziehungsdauer nicht bestätigen können bspw. SEIDERS

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

chung von GEORGI zu nennen, in der er einen positiven moderierenden Einfluss der Beziehungsdauer auf die Ausprägungen von Transaktionsqualität[251], Beziehungsqualität[252], Kundenerwartungen[253] und Kundenbindung[254] sowie auf die Zusammenhänge zwischen den Größen nachweisen kann. Daneben kann auch HADWICH einen positiven moderierenden Einfluss der Beziehungsdauer[255] auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit[256] und Beziehungsqualität[257] nachweisen. Auch in Bezug auf die Wirkungen der Beziehungsqualität besteht den Ergebnissen HADWICHS zufolge ein moderierender Einfluss der Beziehungsdauer sowohl auf den Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Dialogbereitschaft[258] als auch Beziehungsqualität und Kundenbindung.

Unter **Interaktionsintensität** kann allgemein die Häufigkeit des Kontakts zwischen den Partnern einer Beziehung verstanden werden.[259] Im Konsumgüterbereich beschäftigen sich bisher nur wenige Arbeiten mit der Interaktionsintensität.[260] Darunter

---

ET AL (2005), S. 32 ff.

[251] Die Transaktionsqualität gibt im Modell der Beziehungsentwicklung von GEORGI die "Beurteilung von Interaktionen" wieder (GEORGI (2000), S. 30).

[252] Beziehungsqualität spiegelt im Modell der Beziehungsentwicklung von GEORGI die "Beurteilung der gesamten Beziehung" wider. Diese umfasst sämtliche Informationen, "die der Beziehungspartner in den Interaktionen sammelt." (GEORGI (2000), S. 31).

[253] "Als Beurteilungsstandard, anhand dessen Interaktionen beurteilt werden, ziehen Kunden ihre normativen Erwartungen heran, d.h. die Anforderungen, die sie an die Unternehmensleistungen stellen. Eine Prognose zukünftiger Interaktionen nehmen Kunden in Form ihrer prädiktiven Erwartungen vor, indem sie ex-ante einschätzen, welches Leistungsniveau das Unternehmen bereitstellen wird." (GEORGI (2000), S. 30).

[254] Die Kundenbindung gibt im Modell der Beziehungsentwicklung von GEORGI "die Entscheidung über Folgetransaktionen" wieder (GEORGI (2000), S. 31).

[255] In Anlehnung an STOCK (2001), S. 92 definiert HADWICH die Beziehungsdauer als „die absolute zeitliche Dauer, für die die Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und einem Kunden existiert." (HADWICH (2003), S. 100).

[256] Die Kundenzufriedenheit bezeichnet HADWICH dabei als „psychologische Ursache für eine Verbundenheit des Kunden", die den „Schlüsselfaktor für die Kundenbindung" darstellt (HADWICH (2003), S. 81).

[257] HADWICH beschreibt die Beziehungsqualität im Rahmen seines Wirkungsmodells als Resultat aus der Leistungs- und Interaktionsqualität, der Qualität des Beschwerdemanagements und der Kundenzufriedenheit (vgl. HADWICH (2003), S. 76).

[258] Unter Dialogbereitschaft versteht Hadwich eine „Wirkung der Kundenzufriedenheit, als dass sie den aus der Zufriedenheit entstandenen Wunsch und die Bereitschaft, die Beziehung fortzuführen, widerspiegelt." (HADWICH (2003), S. 80).

[259] Vgl. HADWICH (2003), S. 102 ff.

[260] Vgl. BARNES (1997); FRANKWICK/PORTER/CROSBY (2001). Dies lässt sich damit begründen, dass trotz der Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien einem One-to-One-Marketing im Konsumgüterbereich der persönliche, interpersonelle Charakter fehlt und entsprechend auch der Interaktionsintensität ein geringerer Stellenwert beigemessen wird.

diskutieren einige Studien Interaktionsintensität als Determinante der MKB. Da die Qualität einer Beziehung sich jedoch danach bestimmt, inwieweit in Einzeltransaktionen Empfindungen wie Vertrauen und Zufriedenheit aufgebaut werden und hierbei nicht die Interaktionshäufigkeit im Vordergrund steht, konnten die Studien keine einschlägigen empirischen Ergebnisse liefern.[261] Untersuchungen, die einen moderierenden Einfluss der Interaktionsintensität auf den Zusammenhang zwischen der MKB und anderen Variablen prüfen[262], konnten mit besseren Ergebnissen aufwarten.

So weist HADWICH im Rahmen seiner Dissertation nach, dass die Interaktionshäufigkeit[263] als Moderator auf die Zusammenhänge von Interaktionsqualität und Beziehungsqualität, Beziehungsqualität und Dialogbereitschaft sowie Beziehungsqualität und Kundenbindung einen signifikanten Einfluss ausübt.[264] Entsprechend nimmt die Bedeutung der Beziehungsqualität mit steigender Interaktionsintensität zu. Weiterhin belegen seine Ergebnisse, dass der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Beziehungsqualität, Dialogbereitschaft und Kundenbindung mit zunehmender Interaktionsintensität abnimmt. HADWICH untersucht außerdem die Stärke des moderierenden Effekts auf die verschiedenen Zusammenhänge und stellt fest, dass in den Zusammenhängen, in denen die Beziehungsqualität einen Bestandteil darstellt, starke moderierende Einflüsse vorliegen.[265]

Neben HADWICH greift insbesondere die identitätsbasierte Markenführung auf das Konstrukt der Interaktionsintensität zurück. Die zentralen Erkenntnisse im Hinblick auf die Marke-Kunde-Beziehung sollen im Folgenden dargestellt werden.

5.1.3 Interaktionsintensität als zentrale moderierende Variable der MKB

Im Rahmen des identitätsorientierten Markenführungsansatzes kommt der Interakti-

---

[261] Vgl. bspw. LAGACE ET AL. (1991), S. 43. „The duration of the relationship, however, is not significantly related to either dimension of relationship quality."

[262] Vgl. CROSBY ET AL. (1990); BOLES/JOHNSON/BARKSDALE (2000).

[263] Unter Interaktionshäufigkeit versteht HADWICH „das Ausmaß des Kontaktes zwischen den Mitarbeitern und Kunden eines Anbieters. Vgl. HADWICH (2003), S. 102. Siehe auch MURRAY/KOTABE/WILDT (1995), S. 197; STOCK (2001), S. 90 ff.

[264] Vgl. HADWICH (2003), S. 180.

[265] Vgl. HADWICH (2003), S. 181.

onsintensitäts-Begriff erstmals 1996 zur Anwendung.[266] Dabei begreifen MEFFERT und BURMANN die Interaktionsintensität als moderierenden Effekt zwischen Selbst- und Fremdbild der Markenidentität. Sie stellen fest, dass „mit wachsender Interaktionsintensität [...] tendenziell das der Marke entgegengebrachte Vertrauen [zunimmt]“[267], da eine hohe Interaktionsintensität gewöhnlich zu einer Annäherung und im besten Fall gar zu einer Übereinstimmung zwischen Markenidentität und –image führt. Dabei wird der Mitarbeiter als Repräsentant der Marke verstanden, durch dessen Interaktion mit dem Nachfrager die interne Markenstärke erlebbar gemacht wird.[268] ZEPLIN ordnet die Interaktionsintensität folglich als **Einflussgröße der Marke-Kunde-Beziehung** ein.[269] Auch MALONEY greift das Konstrukt im Rahmen seiner Dissertation auf und beschreibt die Interaktionsintensität als entscheidende Voraussetzung für den Einfluss eines Absatzmittlers auf die Markenwahrnehmung des Endkunden.[270]

Vor dem Hintergrund der identitätsbasierten Markenbewertung setzt sich JOST-BENZ bisher am intensivsten mit dem Konstrukt der Interaktionsintensität auseinander. Auf Grundlage der **Balance-Theorie** nach HEIDER (1958) bildet er im Rahmen seiner Dissertation die Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Markenstärke ab.[271] Diese basiert auf der Annahme, dass sich interne und externe Markenstärke, zur Aufrechterhaltung des Markengebildes, über den Zeitablauf ausbalancieren müssen.[272] Dabei geht nach WILLIAMS/ATTAWAY von den Mitarbeitern einer Unternehmung ein maßgeblicher aktiver Einfluss aus.[273] So ist auf Basis des **„Mere Exposure“-Effekt**s[274] davon auszugehen, dass Mitarbeiter konstant den Einflüssen einer Marke ausgesetzt sind und ihre Haltung gegenüber der Marke folglich gegenü-

---

[266] Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 38.

[267] MEFFERT/BURMANN (1996), S. 38. So beeinflusst die Intensität der wechselseitigen Beziehungen zwischen externen und internen Bezugsgruppen das Ausmaß des vom Konsumenten empfundenen Vertrauens gegenüber der Marke.

[268] Vgl. hierzu und im Weiteren JOST-BENZ (2008), S. 110 ff.

[269] Vgl. Kapitel 4.2.1 dieser Arbeit.

[270] Vgl. MALONEY (2006), S. 331. Dabei weist er im Rahmen seiner empirischen Analyse nach, dass der Einfluss von Absatzmittlern auf die Marke mit steigender Interaktionsintensität zunimmt.

[271] Vgl. JOST-BENZ (2008), S. 123. Zur ausführlichen Darlegung und Diskussion der Theorie vgl. auch HEIDER (1958); SCHWETJE (1999); HOMBURG/STOCK (2005).

[272] Vgl. JOST-BENZ (2008), S. 107.

[273] Vgl. WILLIAMS/ATTAWAY (1996), S. 33 ff.

[274] Vgl. OBERMILLER (1985).

ber Veränderungen beständig ist.[275] Dieser Argumentation folgend, ist von einem positiven Effekt der internen Markenstärke auf die externe Markenstärke auszugehen. Entsprechend kommt dem **Ausgleich zwischen interner und externer Markenstärke** eine zentrale Rolle im Rahmen der Bestimmung der ganzheitlichen Markenstärke zu.[276] Das Ausmaß des Ausgleichs zwischen interner und externer Markenstärke ist dabei von der Intensität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Nachfrager abhängig[277]: „je höher die Interaktion desto schneller findet der ausbalancierende Effekt statt und vice versa.“[278] "Begründet werden kann dies mit der aus der hohen Interaktionsintensität resultierenden Annäherung von Selbst- und Fremdbild der Markenidentität.“[279]

Vor diesem Hintergrund kommt der Interaktionsintensität im Rahmen der identitätsbasierten Markenbewertung eine zentrale Bedeutung zu.[280] Als wesentlicher Bestandteil des Bewertungsmodells beschränkt sie sich dabei jedoch nicht nur auf den direkten Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter sondern auch auf den indirekten Kontakt zwischen Kunde und Marke. Es wird davon ausgegangen, dass neben dem Mitarbeiter insbesondere die Absatzmittler und die Medienpräsenz die Wirkung zwischen interner und externer Markenstärke beeinflussen. Diese Bestandteile der Interaktionsintensität sollen im Weiteren vorgestellt werden.[281]

Aufgrund der beschriebenen Fokussierung der Interaktionsintensität wird diese oft als **Mitarbeiterinteraktionsintensität** verstanden. Auf Grundlage seiner Interaktion mit dem Nachfrager macht der Mitarbeiter die Marke erlebbar. Dieser Einfluss wird zwar in besonderem Maße durch die im Kundenkontakt befindlichen Mitarbeiter ausgeübt; stellt vor dem Hintergrund des Markenversprechens jedoch eine Aufgabe sämtlicher Mitarbeiter einer Unternehmung dar. McDonald et al. halten hierzu treffend fest: “... customers’ perception of the brand depend highly on individual interactions with staff, so particular emphasis has to be paced on the consistent delivery of

---

[275] Vgl. Homburg/Stock (2005), S. 937.
[276] Vgl. Jost-Benz (2008), S. 109.
[277] Vgl. Meffert (2003), S. 16; Petermann (1992); Burmann/Maloney (2007), S. 23.
[278] Jost-Benz (2008), S. 54.
[279] Meffert (2003), S. 16; Krappmann (1988).
[280] Vgl. Jost-Benz (2008), S. 109.
[281] Vgl. hierzu und im Weiteren Jost-Benz (2008), S. 109 ff.

the service."[282]

Der **Absatzmittlerintensität** kommt in diesem Rahmen dann eine besondere Bedeutung zu, wenn zentrale Nachfragerkontaktpunkte auf Seiten eines Absatzmittlers liegen. Neben den Mitarbeitern prägen auch Repräsentanten einer markenführenden Unternehmung über ihren persönlichen Kontakt zum Nachfrager „die Wahrnehmung eines Endkunden von einer Marke und damit die Marke-Kunde-Beziehung in entscheidendem Maße"[283].

„Die **Medienpräsenz** beschreibt den Einfluss der Öffentlichkeit auf die Wahrnehmung der internen Markenstärke."[284] So könnten etwa Publikationen über außergewöhnliches Brand Commitment von Mitarbeitern, positive Auswirkungen auf das Markenimage ausüben. Dabei kann insbesondere die Öffentlichkeitspräsenz exponierter Mitarbeiter, wie bspw. des CEO, genutzt werden. Ebenso eignet sich aber auch die Belegschaft, die bspw. in Werbeanzeigen im Umgang mit den Maschinen oder Anlagen dargestellt wird. Unternehmensextern, d.h. aus Sicht der Kunden weist die Marke so ein klares, vertrauenserweckendes, sozial kompetentes Profil auf. Unternehmensintern ist darüber hinaus eine positive Wirkung auf das Brand Commitment als auch das Brand Citizienship Behavior zu erwarten.

Innerhalb des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells kommt den drei beschriebenen Determinanten ein unterschiedlich starker Einfluss auf die Interaktionsintensität zu. Im Rahmen des Anwendungsprojektes zur identitätsbasierten Markenbewertung entwirft JOST-BENZ zur Abbildung der Interaktionsintensität ein **Scoring-Modell**. Dabei unterscheidet er für die Einteilung der Mitarbeiterinteraktionsintensität im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme durch den Kunden die Vorkaufphase, die Phase der Kaufentscheidung, die Phase der Nutzung und die Servicephase. Hierfür ist maximal ein Score von 50 Punkten zu erreichen. Für die Einteilung der Absatzmittlerinteraktionsintensität differenziert er die Vorkaufphase, die

---

[282] MCDONALD/DE CHERNATONY/HARRIS (2001), S. 346.

[283] MALONEY (2007), S. 353. Dabei begründet Maloney die Bedeutung des konsistenten Verhaltens eines Absatzmittlers zur Markenidentität damit, dass von der Mehrzahl der Kunden keine klare Trennung zwischen der markenführenden Institution und den, die Marke vertreibenden Absatzmittlern erfolgt. Als wichtigsten Maßstab für die Relevanz des Einflusses von Absatzmittlern identifiziert er das Vorliegen einer hohen Interaktionsintensität mit dem Kunden.

[284] JOST-BENZ (2008), S. 112.

Phase der Kaufentscheidung und die Servicephase in Bezug auf die Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zum Absatzmittler durch den Kunden. Dabei kann bestenfalls ein Score von 30 Punkten erzielt werden. Die Medienpräsenz untergliedert er schließlich in den allgemeinen Markenauftritt in der Presse und die Medienpräsenz einzelner Mitarbeiter. Hierbei kann maximal ein Score von 20 Punkten erreicht werden. Schließlich ergibt sich im Resultat ein Wert zwischen 0 (keine Interaktionsintensität) und 100 (maximale Interaktionsintensität). Abbildung 8 liefert einen Überblick über die Kriterien des Interaktionsintensitäts-Scores.

Kriterium	Score
Mitarbeiterinteraktionsintensität • **Vorkaufphase**: Hat der Nachfrager die Möglichkeit den Mitarbeiter bei seiner Informationssuche zu kontaktieren? • **Kaufentscheidung**: Besteht die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit einem Mitarbeiter bei der Kaufentscheidung? • **Nachkaufphase**: Existieren Möglichkeiten von Seiten des Mitarbeiters, auch nach dem Kauf mit dem Nachfrager in Kontakt zu treten? • **Nutzung**: Inwieweit ist für die Nutzung der Leistung eine Interaktion mit dem Mitarbeiter notwendig? • **Service**: Wie ausgeprägt sind die Möglichkeiten im Servicefall einen Mitarbeiter zu kontaktieren?	**max. 50 P.**
Absatzmittlerinteraktionsintensität • **Vorkaufphase**: Hat der Absatzmittler die Möglichkeit den Mitarbeiter bei seiner Informationssuche zu kontaktieren? • **Kaufentscheidung**: Besteht die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit einem Mitarbeiter bei der Kaufentscheidung? • **Service**: Wie ausgeprägt sind die Möglichkeiten im Servicefall einen Mitarbeiter zu kontaktieren?	**max. 30 P.**
Medienpräsenz • **Marke**: Inwieweit ist die Marke in den Medien präsent? • **Mitarbeiter**: Inwieweit sind einzelne Mitarbeiter in den Medien präsent?	**max. 20 P.**
Summe Interaktionsintensitäts-Score	**max. 100 P.**

Abbildung 8: Kriterien des Interaktionsintensitäts-Scores.
Quelle: JOST-BENZ (2008), S. 116.

Insgesamt ist ein zentraler Vorteil des Scoring-Modells in seiner praktikablen Anwendung und vergleichsweise einfachen Integration in das Bewertungsmodell zu sehen. Weiterhin greift es neben der Determinante Mitarbeiterinteraktionsintensität sowohl die Determinanten Medienpräsenz und Absatzmittlerinteraktionsintensität auf, wodurch es den Fokus der Interaktivität gezielt erweitert. Das Scoring-Modell der Interaktionsintensität gibt jedoch **kein**en **Aufschluss hinsichtlich des Einflusses der Interaktivität auf die Stärke der Beziehung zwischen Kunde und Marke** und damit auf das Beziehungsschema insgesamt, welches sowohl Markenidentität als auch Markenimage umfasst.

5.2 Determinanten von Beziehungen im Investitionsgüterbereich

5.2.1 Konstrukte mit direktem und indirektem Einfluss auf die AKB

Im Hinblick auf Determinanten und Moderatoren qualitativer Anbieter-Kunde-Beziehungen[285] (AKB) wird augenscheinlich, dass in diesem Kontext viele Studien existieren, die keinen investitionsgüterspezifischen Hintergrund aufweisen, sondern einen inhaltlich weitergefassten B2B-Hintergrund besitzen.[286] Mit dem Ziel sämtliche kontextrelevanten Erkenntnisse bisheriger Untersuchungen aufzunehmen, fokussiert die folgende Diskussion daher diejenigen Studien, die zumindest einen industriellen B2B-Hintergrund aufweisen.

Wie aus der Diskussion der Dimensionen von AKB hervorgeht, werden Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit in einigen Studien auch als Determinanten von AKB konzeptualisiert.[287] Insbesondere hinsichtlich des **Vertrauen**s herrscht Einigkeit, dass es einen positiven Einfluss auf die Langfristigkeit und Qualität einer Beziehung ausübt.[288] So identifizieren MOHR/SPEKMAN (1994) im Rahmen ihrer Studie Charakteristika für den Erfolg einer Partnerschaft[289] zwischen Computerherstellern und ihren Händlern. Die Analyse von 124 Händler-Befragungen bestätigt ihre Annahme, dass Attribute einer Partnerschaft wie Koordination, Commitment, Vertrauen, Kommunikationsqualität, Informationsaustausch, Mitwirkung, gemeinsame Problemerkennung und -bewältigung Determinanten für den Erfolg dieser Partnerschaft darstellen.

Auch MORGAN/HUNT nehmen an, dass Commitment[290] und Vertrauen[291] als zentrale

---

[285] Wie bereits in Kapitel 4.2.3 angemerkt, stellt die Literaturbestandsaufnahme in diesem Kontext ausschließlich auf Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde ab. Studien die sich mit Determinanten und Moderatoren von Marke-Kunde-Beziehungen im Investitionsgüterbereich beschäftigen, liegen nach Kenntnis der Autorin nicht vor.

[286] Vgl. GARBARINO/JOHNSON (1999), deren Studie die Beziehungen zwischen Kunden und einem Broadway-Theater betrachtet. Siehe auch GANESAN (1994), deren Sample auf Anbieter-Kunde-Beziehungen im B2B-Einzelhandel abstellt. Zur Abgrenzung Investitionsgüter- und B2B-Bereich siehe Kapitel 2.3 dieser Arbeit.

[287] Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3 dieser Arbeit.

[288] Vgl. DONEY/CANNON (1997); PALMER/BEJOU (1994).

[289] Die Autoren messen den Erfolg einer Partnerschaft dabei an zwei Indikatoren: einem objektiven Indikator, der den Umsatz zwischen den Partnern misst und einem affektiven Indikator, der die Zufriedenheit einer Partei mit der anderen abbildet (vgl. MOHR/SPEKMAN (1994), S. 136).

[290] MORGAN/HUNT lehnen sich in ihrer Definition von Commitment an MOORMAN/ZALTMAN/DESPHANDÉ an, die das Konstrukt wie folgt definieren: „Commitment to the relationship is defined as an endur-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

indirekt wirkende Determinanten für den Erfolg einer Beziehung anzusehen sind. So besagt das von den Autoren aufgestellte Commitment-Vertrauen-Modell, dass bei parallelem Vorliegen von Commitment für und Vertrauen in eine Beziehung, kooperative Verhaltensweisen forciert werden, die zu Effizienz, Produktivität und Effektivität führen. Unter Commitment verstehen sie dabei „[...] an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it" während Vertrauen vorliegt, wenn "[…] one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity".[292] Wie Abbildung 9 zeigt, positionieren sie die Konstrukte als moderierende Variablen zwischen jeweils fünf Determinanten und Wirkungen. Die Determinanten Beziehungsbeendigungskosten, Beziehungsnutzen, geteilte Werte, Kommunikation und opportunistisches Verhalten sind den Konstrukten dabei vorgelagert; die Wirkungen Zustimmung, Wechselwahrscheinlichkeit, Kooperation, gütliche Einigung bzgl. Konflikten und Entscheidungsunsicherheit nachgelagert.

ing desire to maintain a valued relationship." (vgl. MOORMAN/ZALTMAN/DESPHANDÉ (1992), S. 316). Als Ergebnis ihrer Literaturauswertung zum Konstrukt Commitment heben MORGAN/HUNT die vielfache Erwähnung von Commitment als Schlüsselgröße für erfolgreiche Beziehungen hervor und streben danach Commitment in ihren Beziehungen zu entwickeln und unter den Beziehungspartnern zu behaupten (vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 23).

[291] Auch im Hinblick auf das Vertrauen schließen sich MORGAN/HUNT der Definition von MOORMAN/ZALTMAN/DESPHANDÉ an, die Vertrauen „ ...as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence" beschreiben (vgl. MOORMAN/ZALTMAN/DESPHANDÉ (1993), S. 82).

[292] MORGAN/HUNT (1997), S. 23.

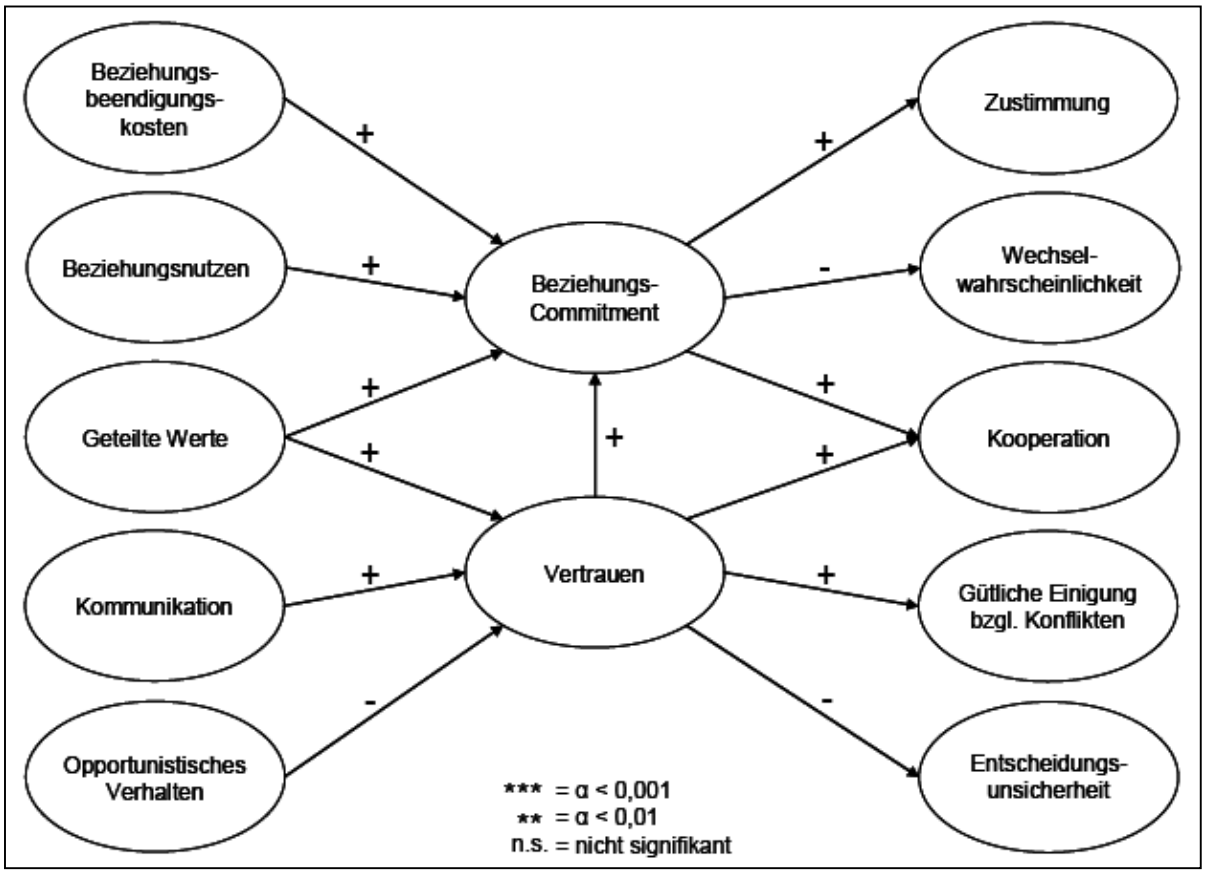


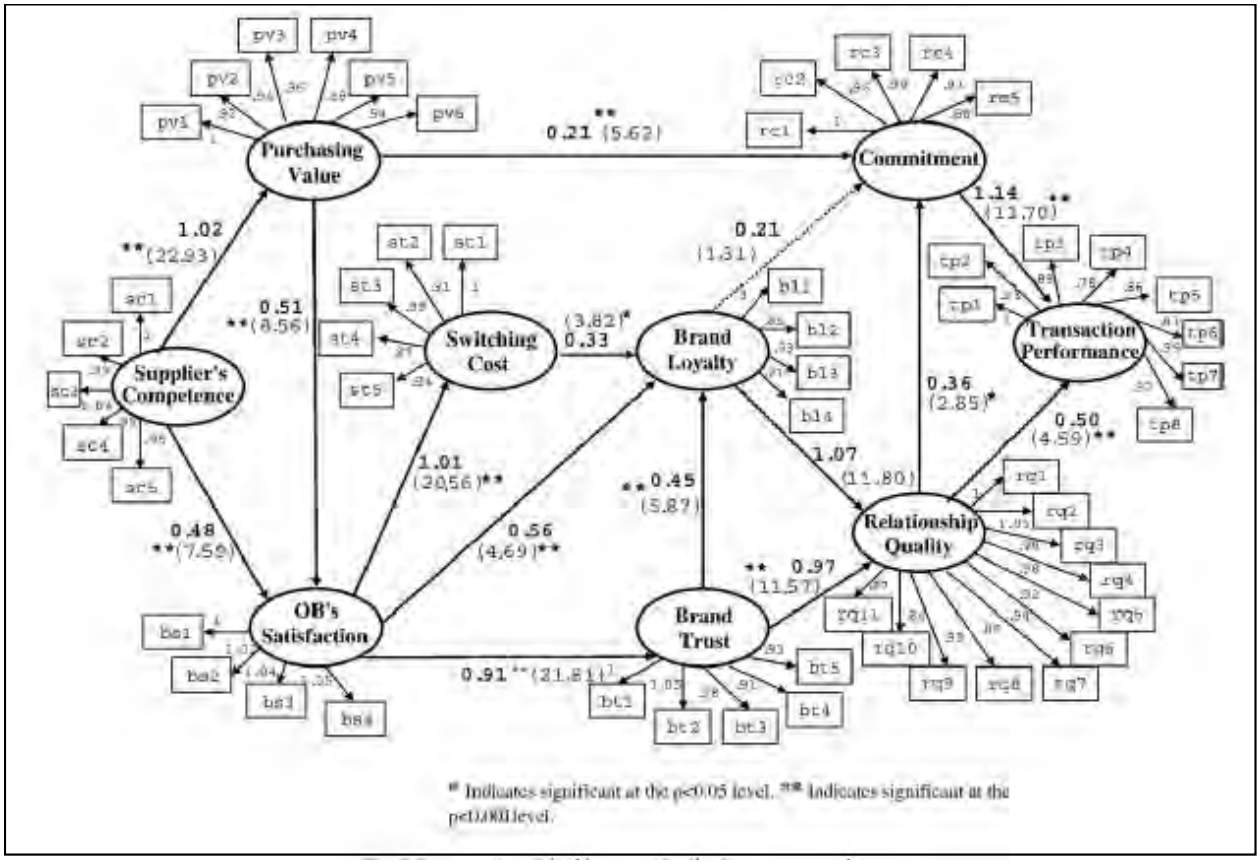
Abbildung 9: Das Commitment-Vertrauen-Modell gemäß MORGAN/HUNT.
Quelle: In Anlehnung an MORGAN/HUNT (1994), S. 22.

Zur Überprüfung ihres Modells greifen die Autoren auf eine Stichprobe von 204 Reifenhersteller-Händler Beziehungsdyaden zurück. Im Rahmen ihrer empirischen Analyse können sie sämtliche ihrer Hypothesen bestätigen und damit die **zentrale Rolle von Commitment und Vertrauen für den Erfolg von Relationship Marketing** belegen.[293] Im Rahmen der Betrachtung von AKB deutet dies auf einen starken Einfluss der Variablen auf die Stärke der Anbieter-Kunde-Beziehung hin.

Im Hinblick auf aktuelle Studien entwerfen HAN/SUNG (2008) ein Strukturmodell zur Konzeptualisierung des industriellen Markenwertes. Die Studie ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz, da sie vor einem industriellen Kontext erstellt wurde. Das von den Autoren entworfene Strukturmodell stellt dabei das Ausmaß dar, zu dem die Performance der Anbieter-Kunde-Beziehungen von den acht Faktoren Anbieter-Kompetenz, Einkaufswert, Zufriedenheit, Wechselkosten, Markenvertrauen und -loyalität, Beziehungsqualität und Commitment beeinflusst wird. Sie testen ihr

[293] Vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 31.

Modell bei 279 Einkäufern der Investitionsgüter-, Elektronik- und Chemieindustrie. Wie das Strukturmodell in Abbildung 10 zeigt, können die Autoren im Rahmen der Analyse ihrer Ergebnisse sowohl einen **direkten Einfluss des Markenvertrauens**[294] **als auch der Markenloyalität**[295] **auf die Beziehungsqualität**[296] nachweisen. Damit belegen die Autoren das Commitment-Vertauen-Modell von MORGAN/HUNT, die in ihrer Studie Commitment und Loyalität gleichsetzen[297], und bestätigen entsprechend den zentralen Stellenwert der beiden Variablen im Zuge der Etablierung einer starken Beziehung zwischen Anbieter und Kunde. Weiterhin kann der von den Autoren vermutete indirekte Einfluss des Markenvertrauens auf die Beziehungsqualität über die Markenloyalität bestätigt werden.



[294] „A confident, positive and reliable expectation regarding a particular supplier's brand." (HAN/SUNG (2008), S. 2).

[295] „The degree to which an industrial buyer has repeatedly purchased a particular supplier's brand during recent years, tempered by the significance of that expenditure in terms of the buyer's total outlay for that type of product." (HAN/SUNG (2008), S. 2 f.).

[296] „The amount of information sharing, quality of communication, long-term relationship orientation and satisfaction associated with a relationship." (HAN/SUNG (2008), S. 2).

[297] Vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 23. "…brand loyalty becomes increasingly similar to our conceptualization of commitment."

Abbildung 10: Strukturmodell mit Parameter-Schätzungen gemäß Han/Sung.
Quelle: HAN/SUNG (2008), S. 9.

ABDUL-MUHMIN entwickelt ein Modell zur Beziehungszufriedenheit[298], welches sowohl instrumentelle (im Rahmen der 4 P's) als auch interpersonale Faktoren (Wohlwollen, Opportunismus, Glaubwürdigkeit) als Determinanten der Beziehungszufriedenheit berücksichtigt. Er überprüft das Modell im Rahmen einer schriftlichen Befragung, die die Einschätzung der Beziehungen von 282 saudi-arabischen, produzierenden Unternehmen zu ihren ausländischen Anbietern von Industriekomponenten und Rohstoffen zum Gegenstand hat. Die empirische Analyse der Daten bestätigt unter den instrumentalen Faktoren einzig den Einfluss der **Produktqualität** auf die Beziehungsqualität.[299] Hinsichtlich der interpersonalen Faktoren zeigen insbesondere **Wohlwollen** und **Glaubwürdigkeit** einen determinierenden Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Beziehung. Weiterhin belegt die Studie ABDUL-MUHMINS den positiven Einfluss des **Commitment** auf die Beziehungszufriedenheit[300], die seiner Meinung nach die wachsende Relevanz von Vertrauen im B2B-Bereich bestätigt. ABDUL-MUHMIN leitet daraus einen stärkeren Einfluss der interpersonalen Faktoren auf die Beziehungszufriedenheit ab.

Vor dem Hintergrund der Frage ob die Determinanten der Beziehungsqualität, die CROSBY ET AL. für den Servicebereich[301] identifizierten, auch in einem Business-to-Business-Kontext replizierbar sind, wiederholen BOLES/JOHNSON/BARKSDALE die Studie von CROSBY ET AL.[302] Dabei können ihre Untersuchungsergebnisse mehrere der Zusammenhänge der Studie auch in einem industriellen Kontext bestätigen. So identifizieren die Autoren gleich der Studie von CROSBY ET AL. sowohl die **Erfahrung** und **Art und Weise der Interaktion** zwischen Einkäufer und Verkäufer als auch die **Ähnlichkeit der Geschäftspartner** als Determinanten der Beziehungsqualität und kön-

[298] Dabei definiert er Beziehungszufriedenheit in Anlehnung an ANDERSON/NARUS (1990) und DWYER/OH (1987) als „ a positive affective state resulting from an appraisal of all aspects of a firm's working relationship with another firm." ABDUL-MUHMIN (2005), S. 620. PALMER/BEJOU (1994) ordnen Beziehungszufriedenheit als mehr-dimensionales Konstrukt ein, welches als Voraussetzung für Beziehungsqualität anzusehen ist.

[299] Vgl. ABDUL-MUHMIN (2005), S. 625 f.

[300] Vgl. hierzu auch DONEY/CANNON (1997); GANESAN (1994).

[301] Business-to-Consumer Versicherungsmarkt

[302] Vgl. BOLES/JOHNSON/BARKSDALE (2000), S. 76.

nen entsprechend feststellen, dass viele Zusammenhänge in beiden Settings auftreten. Die Unterschiede, die im Rahmen der Replikation im Vergleich zum Servicebereich auftreten, führen die Autoren auf die abweichende Verkaufsumwelt zurück, die teils verschiedene Beziehungsdeterminanten nach sich ziehe. Indem die Studie von BOLES/JOHNSON/BARKSDALE signifikante Parallelen zwischen Service- und Investitionsgüterbeziehungen aufzeigt, nimmt sie für die vorliegende Arbeit einen besonderen Stellenwert ein.

Autoren	Untersuchungs-design	Analy-seme-thoden	Beziehungsver-ständnis	Ergebnisse
ABDUL-MUHMIN (2005)	Schriftliche Befragung von 282 Unternehmen zu ihren Lieferantenbeziehungen (industrielle Komponenten, Rohstoffe)	Multiple Regressionsanalyse	Beziehungen sind durch ein langfristig ausgelegtes, kollaboratives Verhältnis zu Schlüsselkunden geprägt.	Instrumentelle (Produktqualität) und interpersonale Determinanten (Glaubwürdigkeit, Wohlwollen, Commitment) üben einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit einer Beziehung aus.
BOLES/ JOHNSON/ BARK-SDALE (2000)	Schriftliche Befragung von 1009 Einkäufern verschiedenster Industriebereiche	Konfirmatorische Faktorenanalyse	Starke Beziehungen zeichnen sich durch eine das Ausmaß der Nähe des Verkäufers zum Kunden aus.	Die Erfahrung des Verkäufers, die Art und Weise der Interaktion zwischen sowie die Ähnlichkeit der Geschäftspartner werden als Determinanten einer qualitativen Beziehung identifiziert.
DONEY/ CANNON (1997)	Schriftliche Befragung von 210 produzierenden Unternehmen (Standard Industrial Classification Codes 33-37)	Explorative / Konfirmatorische Faktorenanalyse	Beziehungen sind durch einen Langzeitfokus gekennzeichnet. Im Rahmen ihrer Entwicklung spielt das Vertrauen zwischen den Partnern eine zentrale Rolle.	Die Autoren können weder einen Einfluss der Beziehungslänge auf das Vertrauen des Kunden in den Verkäufer noch in das anbietende Unternehmen nachweisen.
HAN/ SUNG (2008)	Schriftliche Befragung von 279 Einkäufern der Investitionsgüter-, Elektronik- und Chemieindustrie	Konfirmatorische Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell	Starke Beziehungen sind durch ein hohes Maß an Informationsaustausch, Kommunikationsqualität und Zufriedenheit sowie eine langfristige Ausrichtung gekennzeichnet.	Die Autoren weisen einen direkten Einfluss des Markenvertrauens und der Markenloyalität auf die Beziehungsqualität nach. Weiterhin kann ein indirekter Einfluss des Markenvertrauens auf die Beziehungsqualität über die Markenloyalität bestätigt werden.

Autoren	Untersuchungs-design	Analy-seme-thoden	Beziehungsver-ständnis	Ergebnisse
HUNTLEY (2006)	Telefonische Befragung von 203 Kunden eines IT-Herstellers	Konfirmatorische Faktorenanalyse, Pfadanalyse	Starke Beziehungen zeichnen sich aus Kundensicht durch eine langfristige Zufriedenheit mit der Beziehung aus.	Bestätigung des Einflusses von Vertrauen und Commitment auf die Qualität von Einkäufer-Verkäufer-Beziehungen. Die Konstrukte erklären 76% der Varianz der Beziehungsqualität.
LEUTHESSER (1997)	Schriftliche Befragung von 454 Einläufern verschiedener Erzeugnisse (Rohstoffe/Halbzeuge (35%); Teile/Komponenten (27%); Erhaltungsaufwendungen (17%); Investitionsgüter (16%); u.a. (5%))	Faktorenanalyse	Beziehungen unterscheiden sich anhand ihres Inhalts und der Art und Weise ihrer Interaktionen.	Beziehungsverhalten (Kontaktanbahnung, Melde- und Auskunftsverhalten) übt einen starken Einfluss auf die Qualität einer Anbieter-Kunde-Beziehung aus. Es erklärt zwei Drittel der Varianz von Beziehungsqualität.
MOHR/ SPEKMAN (1994)	Schriftliche Befragung von 124 Computerhändler hinsichtlich ihrer Beziehung zum jeweiligen Hersteller	Faktorenanalyse, Multiple Regressionsanalyse	Erfolgreiche Partnerschaften sind gekennzeichnet durch Commitment und Vertrauen, Informationsaustausch unter den Beziehungspartnern und gemeinsames Problemlösungsverhalten.	Attribute einer Partnerschaft wie Koordination, Commitment, Vertrauen, Kommunikationsqualität, Informationsaustausch, Mitwirkung, gemeinsame Problemerkennung und -bewältigung stellen Determinanten für den Erfolg einer Partnerschaft dar.
MORGAN/ HUNT (1994)	Schriftliche Befragung von 204 Reifenhändlern hinsichtlich ihrer Beziehung zum jeweiligen Hersteller	Korrelationsanalyse, Stukturgleichungsmodell	Beziehungen sind langfristig ausgerichtet und stellen einen kontinuierlichen Prozess dar. Im Fokus erfolgreicher Beziehungen steht die Initiierung, Entwicklung und der Erhalt eines beiderseitigen Austausches.	Commitment und Vertrauen üben einen bedeutenden indirekten Einfluss auf den Erfolg einer Beziehung aus.

Autoren	Untersuchungs-design	Analy-seme-thoden	Beziehungsver-ständnis	Ergebnisse
PALMA-TIER ET AL. (2007)	Analyse von 362 Einkäufer-Verkäufer-Dyaden unterschiedlicher Industriezweige (Betriebs-/ Hilfsstoffe, Telekommunikation, Elektronikkomponenten, Teilkomponenten zur Energieversorgung)	Konfirmatorische Faktorenanalyse, Regressionsanalyse, Stukturgleichungsmodell	Starke Beziehungen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit aus.	Ein positiver Einfluss Beziehungslänge auf die Qualität der Beziehung zum jeweiligen Verkäufer kann nachgewiesen werden. Es besteht kein positiver Einfluss der Beziehungslänge auf die Qualität der Beziehung zum Unternehmen.
WILLIAMS/ ATTAWAY (1996)	Analyse von 459 Einkäufer-Verkäufer-Dyaden verschiedenster B2B-Sektoren (Einzelhandel (30%), B2B-Services (20%), produzierende Unternehmen (14%) u.a.)	Konfirmatorische Faktorenanalyse	Für eine langfristige Etablierung von Beziehungen sind Aktivitäten in die Entwicklung und den Erhalt von Beziehungen notwendig.	Die Abdeckung gegenseitiger Bedürfnisse übt einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Beziehung aus.

Tabelle 6: **Untersuchungen zu den Determinanten von Anbieter-Kunde-Beziehungen.**
Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass unter sämtlichen diskutierten Determinanten nur das Markenvertrauen mit den Überlegungen im Konsumgüterbereich einhergeht. Im Widerspruch hierzu steht jedoch die von der Mehrheit der Autoren angenommene Rolle des Vertrauens als Dimension der Beziehungsqualität.[303]

Der Überblick über direkte und indirekte Determinanten zeigt, dass in der Literatur eine weite Bandbreite potenzieller Einflussfaktoren hinsichtlich des Beziehungskonstruktes Anbieter-Kunde diskutiert wird (Vgl. Tabelle 6). Dabei ist festzustellen, dass unter den Studien kaum Einigkeit herrscht. Die einzelnen Studien sind vielmehr durch einen stark explorativen Charakter geprägt. Ein anderes Bild zeichnet sich in Bezug auf Konstrukte mit moderierendem Einfluss ab. Unter diesem Aspekt werden insbesondere die Konstrukte Beziehungslänge und Interaktionsintensität diskutiert.

[303] Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3 dieser Arbeit.

5.2.2 Konstrukte mit moderierendem Einfluss auf die AKB

In der Literatur zu AKB werden sowohl die Interaktionsintensität als auch die Beziehungsdauer vielfach diskutiert. Die beiden Einflussgrößen sollen daher im Folgenden im Hinblick auf ihre Verwendung in Untersuchungen mit einem industriellen Hintergrund analysiert und ihr moderierender Effekt in Bezug auf die Zusammenhänge in Beziehungsgefügen analysiert werden.

Die Bedeutung der **Interaktionsintensität** in Beziehungen bestimmt sich grundsätzlich durch die Art der nachgefragten Marktleistung. So weisen insbesondere Dienstleistungen und Investitionsgüter[304] aufgrund der Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess eine besonders hohe Interaktionsintensität auf. Studien, die die Relevanz der Interaktionsintensität im Rahmen von AKB messen, zeigen, dass ein erhöhter Kundenkontakt sowohl zu einem erleichterten Informationsaustausch als auch einer besseren Vorhersagbarkeit der Verhaltensweisen zwischen den Geschäftspartnern führt.[305] Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass ein Anbieter über eine Intensivierung des Kontaktes sein Umsatzwachstum positiv beeinflussen kann.[306] CROSBY ET AL. erbrachten im Servicebereich erstmalig den empirischen Beweis, dass die Interaktionsintensität[307] zwischen Verkäufern und ihren Kunden eine zentrale Rolle zur Sicherung dieser Beziehung einnimmt.[308] Sie stellen einen positiven Zusammenhang zwischen der Interaktionsintensität und dem Kunden-Vertrauen gegenüber dem Verkäufer fest. DONEY/CANNON prüfen diesen Zusammenhang in einem industriellen Kontext. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung von 210 Einkäufern zu ihren Lieferantenbeziehungen (darunter 62% produzierende und 30% distribuierende Hersteller) weisen die Autoren einen **positiven moderierenden Einfluss der Interaktionsintensität**[309] **mit dem Verkäufer auf den Zusammenhang zwi-**

---

[304] Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3 dieser Arbeit.

[305] Vgl. DONEY/CANNON (1997), S. 40.

[306] Vgl. ROMÁN/MARTIN (2008), S. 554.

[307] Im Hinblick auf eine Definition der Interaktionsintensität verweisen CROSBY ET AL. auf die Arbeit von CROSBY/STEPHENS (1987). Diese begreifen unter Interaktionsintensität die Häufigkeit des Kontaktes zum Kunden (vgl. CROSBY/STEPHENS (1987), S. 405).

[308] Vgl. CROSBY ET AL. (1990).

[309] Dabei definieren die Autoren Interaktionsintensität als „das Ausmaß der sozialen Interaktion mit dem Anbieter“ (DONEY/CANNON (1997), S. 39 f., S. 49).

schen dem Vertrauen in einen Verkäufer und der Beziehungsqualität nach.[310]

PALMATIER/GOPALAKRISHNA/HOUSTON befragen 313 Geschäftskunden zu ihren Beziehungen zu insgesamt 143 Vertriebsmitarbeitern aus 34 Unternehmen verschiedener Industrien. Die Analyse ihrer Ergebnisse zeigt, dass im Rahmen struktureller Marketing-Beziehungsprogramme mit zunehmender Interaktionsintensität[311] auch der Wert für den Kunden steigt, der sich in Verbundenheit, höherer Loyalität und in mehr Geschäftstätigkeit mit dem Anbieter niederschlägt.[312]

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Untersuchung von ROMÁN/MARTIN hervorzuheben.[313] Innerhalb zweier Jahre führen die Autoren wiederholt schriftliche Befragungen von insgesamt 360 Kunden eines mittelständischen, spanischen Investitionsgüterherstellers durch. Ihr Modell beschreibt die Effekte einer Erhöhung der Interaktionsintensität[314] auf einerseits subjektive, aus Nachfragersicht bewertete Variablen (Servicequalität, Kosten/Nutzen-Verhältnis und Zufriedenheit) und andererseits objektive Unternehmensdaten (Umsatzvolumen). In das Modell beziehen die Autoren zwei moderierende Variablen ein. Dabei gehen sie davon aus, dass sowohl die Länge der Anbieter-Kunde-Beziehung als auch die hierarchische Position der Kontaktperson im Unternehmen Auswirkungen auf die Stärke des Effekts einer Erhöhung der Interaktionsintensität hat. Die Untersuchungsergebnisse von ROMÁN/MARTIN belegen, dass die Kunden des Investitionsgüterherstellers eine hohe Interaktionsintensität, d.h. Nähe zu ihrem Maschinenlieferanten schätzen.[315] Eine Intensivierung des Kontakts schlägt sich sowohl in einem erhöhten Umsatzvolumen, der wahrgenommenen Servicequalität, dem wahrgenommenem Kosten/Nutzen-Verhältnis als auch in der Kundenzufriedenheit nieder.[316] Der für die vorliegende Arbeit zentrale Beitrag der Studie ist darin zu sehen, dass bereits lange Zeit bestehende Anbieter-Kunde-Beziehungen weniger Interaktion mit den Vertriebsmitarbeitern

---

[310] Vgl. DONEY/CANNON (1997), S. 44.

[311] Dabei spiegelt sich die Interaktionsintensität nach Ansicht der Autoren in der Anzahl der Interaktionen mit dem Anbieter wider (vgl. PALMATIER/GOPALAKRISHNA/HOUSTON (2006), S. 491).

[312] Vgl. PALMATIER/GOPALAKRISHNA/HOUSTON (2006).

[313] Vgl. Hierzu und im Weiteren ROMÁN/MARTIN (2008).

[314] Unter Interaktionsintensität subsumieren die Autoren die Anzahl der Vertreterbesuch beim Kunden (vgl. ROMÁN/MARTIN (2008), S. 554).

[315] Vgl. ROMÁN/MARTIN (2008), S. 562.

[316] Vgl. ROMÁN/MARTIN (2008), S. 561.

benötigen, um einen erreichten Grad an Zufriedenheit zu halten. Entsprechend weisen Unternehmensinvestitionen in Ressourcen, wie die in eine Erhöhung der Kontaktfrequenz zum Kunden in der Entstehungsphase einer Beziehung, die stärksten Ergebnisse auf.[317] Damit bestätigen die Autoren die Erkenntnis LEUTHESSERS eines starken Einflusses der Interaktionsintensität[318] auf die Beziehungsqualität, in den die Wahrnehmung formenden Anfangsphasen einer Beziehung.[319]

JACKSON erklärt, dass über die **Länge einer Beziehung**[320] der Anbieter die Möglichkeit hat, Fähigkeiten zu entwickeln und Sorge für die Probleme des Kunden zu tragen.[321] FORD führt als Vorteile einer langfristigen Beziehung die Risikoreduktion und Unsicherheit gegenüber den Aktivitäten des Partners an.[322] DWYER/SCHURR/OH konstatieren, dass „[…] relational exchange transpires over time; each transaction must be viewed in terms of its history and its anticipated future.“[323] Tatsächlich lässt sich insbesondere für den Investitionsgüterbereich annehmen, dass die Länge der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde ein relevantes Anzeichen für die Qualität der Beziehung darstellt. So stellen SKARMEAS ET AL. im Rahmen einer schriftlichen Befragung von 292 Importeuren industrieller Erzeugnisse einen positiven Einfluss der Beziehungslänge auf die Qualität der Beziehung zwischen den Exportpartnern fest.[324]

Die verbleibenden Studien, können den moderierenden Einfluss der Beziehungslänge nicht bestätigen. So untersuchen KUMAR/SCHEER/STEENKAMP im Rahmen einer Studie im Automobilbereich den Einfluss der Beziehungslänge auf Beziehungen.[325] Sie können jedoch weder einen direkten Einfluss der Beziehungslänge auf die Beziehungsqualität noch einen moderierenden Einfluss der Beziehungslänge auf den

---

[317] Vgl. ROMÁN/MARTIN (2008), S. 562; EGGERT/ULAGA/SCHULTZ (2006).

[318] LEUTHESSER definiert die Interaktionsintensität als die Umkehrung der durchschnittlichen Zeit zwischen Anbieter-Kunde-Interaktionen (vgl. LEUTHESSER (2001), S. 247).

[319] Vgl. LEUTHESSER (2001), S. 251.

[320] Hinsichtlich einer Definition der Beziehungslänge weisen sämtliche Arbeiten Einigkeit auf und verstehen hierunter die absolute Dauer einer Beziehung.

[321] Vgl. JACKSON (1985). Siehe auch die Untersuchungsergebnisse von BARNES ET AL. (2007).

[322] Vgl. FORD (1980).

[323] Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 12.

[324] Vgl. SKARMEAS ET AL. (2008).

[325] Vgl. KUMAR ET AL. (1995a).

Zusammenhang zwischen Fairness[326] und Beziehungsqualität nachweisen.[327] Im Rahmen ihrer Studie zu den Charakteristika für den Erfolg einer Partnerschaft versuchen MOHR/SPEKMAN alternative Erklärungen für ihre Ergebnisse[328] zu finden. Die Autoren vermuten in diesem Zusammenhang einen moderierenden Einfluss der Händlergröße, der Beziehungsnähe und Beziehungslänge auf die Ergebnisse.[329] Im Rahmen der Ergebnisanalyse stellen sie diesbezüglich fest, dass die Händlergröße keinen Zusammenhang mit den Zufriedenheitsmessungen aufweist und sich daher als Stellgröße nicht eignet. Beziehungsnähe dagegen wurde in der Analyse als Kovariable hinzugefügt, so dass die Ergebnisse nicht auf den Grad an Beziehungsnähe zurückgeführt werden können. Die Länge der Beziehung integrieren die Autoren als moderierende Variable in ihr Modell. Da die Ergebnisse jedoch unverändert blieben, besteht kein Zusammenhang mit den Zufriedenheitsmessungen. Die Vermutung eines moderierenden Einflusses der Beziehungslänge kann entsprechend nicht bestätigt werden.[330] Auch DONEY/CANNON können, im Vergleich zu anderen Studien[331], den vermuteten Zusammenhang zwischen der Beziehungslänge und dem Verkäufer durch das Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen nicht bestätigen. Den Unterschied führen sie darauf zurück, dass industrielle Märkte im Vergleich zu Beziehungen in Distributionskanälen eher geringe Abhängigkeiten zwischen Anbieter und Lieferant aufweisen und der Rolle des Verkäufers entsprechend eine geringere Relevanz zukommt.[332]

Wie die Diskussion zeigt, konnte die Relevanz der Interaktionsintensität hinsichtlich der Stärke einer Beziehung im Vergleich zur Beziehungslänge bereits mehrfach nachgewiesen werden. Im Folgenden soll daher die Interaktionsintensität als moderierende Variable der MKB im Investitionsgüterbereich konzeptualisiert werden.

---

[326] Dabei betrachten KUMAR ET AL. sowohl Fairness in Bezug auf den Absatz als auch die Prozesse (vgl. KUMAR ET AL. (1995a), S. 56).

[327] Vgl. KUMAR ET AL. (1995a), S. 61.

[328] Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1 dieser Arbeit.

[329] Vgl. MOHR/SPEKMAN (1994), S. 147.

[330] Vgl. MOHR/SPEKMAN (1994), S. 147.

[331] Vgl. Studien, die in Distributionskanälen durchgeführt wurden, wie ANDERSON/WEITZ (1989); GANESAN (1994); KUMAR ET AL. (1995); MORGAN/HUNT (1994) oder Studien, die vor einem Service-Hintergrund durchgeführt wurden, wie CROSBY ET AL. (1990); MOORMAN ET AL. (1992); MOORMANN ET AL. (1993).

[332] Vgl. DONEY/CANNON (1997), S. 47.

5.2.3 Interaktionsintensität als moderierende Variable der MKB im Investitionsgüterbereich

Marke-Kunde-Beziehungen wurden definiert als „inhaltlich zusammenhängende, subjektiv bewertete soziale Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern. Diesen Beziehungen liegen kognitive und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden Käufer zugrunde, die durch den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke befriedigt werden.“[333] Demzufolge etabliert sich eine Marke-Kunde-Beziehung auf Basis eines mehrmaligen Kontaktes zwischen Marke und Nachfrager. Diese Annahme wird gestützt durch die Theorie der sozialen Durchdringung, die besagt, dass mit zunehmender Häufigkeit des Kontakts zwischen Beziehungspartnern die Intensität der Beziehung zunimmt.[334] Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die **Häufigkeit des Kontaktes mit der Marke einen direkten Effekt auf die Stärke der Beziehung** ausübt.[335]

Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung geht weiterhin davon aus, dass mit wachsender Interaktionsintensität das der Marke entgegengebrachte Vertrauen zunimmt.[336] Die Zunahme des Markenvertrauens wiederum führt zu einer Stärkung der Beziehung zwischen Kunde und Marke.[337] Für beiden Zusammenhänge ist entsprechend von einem **direkten Einfluss der Interaktionsintensität auf das Vertrauen** sowie **des Vertrauens auf die MKB** auszugehen.

Die bisherige Forschung zur Interaktionsintensität im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagement in Kapitel 4.1.3 zeigt weiterhin auf, dass die Interaktionsintensität im Konsumgüterbereich als moderierende Einflussgröße auf den Zusammenhang zwischen interner und externer Markenstärke verstanden werden kann. Der in Kapitel 4.2.2 identifizierte moderierende Einfluss der Interaktionsintensität auf den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Beziehungsstärke kann die Annahmen des

---

[333] Vgl. Kapitel 4.1.3 dieser Arbeit.

[334] Vgl. GEORGI (2000).

[335] „Work in industrial marketing suggests relationship strength varies directly with the extent of buyer-seller interaction and communication.” CROSBY/STEPHENS (1987), S. 405; HÅKANSSON (1982).

[336] Vgl. hierzu Kapitel 5.1.3 dieser Arbeit.

[337] Vgl. Kapitel 5.1.1 und 5.2.1 dieser Arbeit, die den direkten Einfluss des Vertrauens auf die MKB und die AKB bestätigen.

identitätsbasierten Markenmanagements[338] auch in einem industriellen Kontext belegen. Basierend auf diesen Erkenntnissen geht die vorliegende Arbeit neben den genannten direkten Effekten von der Annahme aus, dass im Investitionsgüterbereich ein **moderierender Einfluss der Interaktionsintensität auf den Zusammenhang zwischen interner Markenstärke und der Marke-Kunde-Beziehung** - als zentralem Bestandteil der externen Markenstärke – vorliegt, d.h., dass die Höhe der Interaktionsintensität den Abstand zwischen interner und externer Markenstärke beeinflusst. Die genannten Ergebnisse zusammenfassend, ergibt sich Abbildung 11.

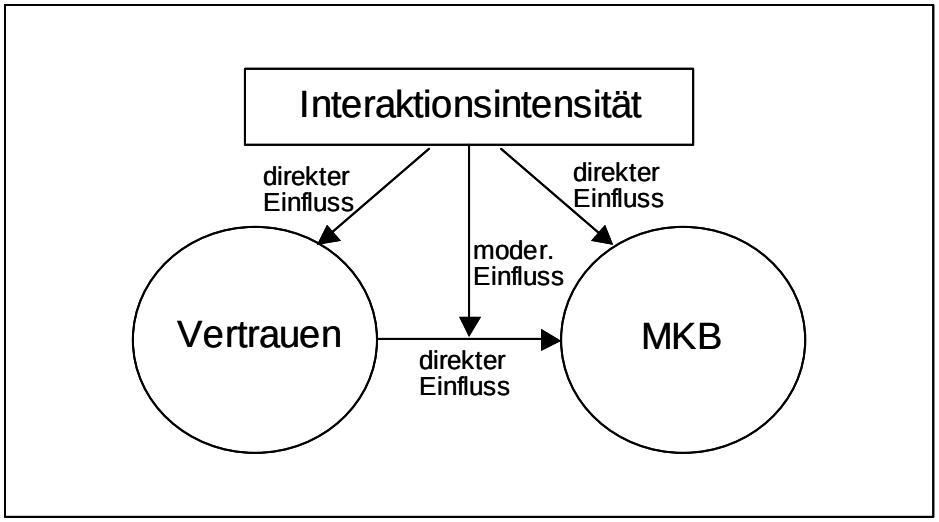


Abbildung 11: Interaktionsintensität als Einflussgröße der MKB.
Quelle: Eigene Darstellung.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Relevanz des Konstruktes soll für die Interaktionsintensität im Folgenden eine Definition erarbeitet werden. Wie Tabelle 7 zeigt, finden sich in der bisherigen Forschung zum Konstrukt bislang kaum explizite Definitionen dieses Konstruktes. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass der Begriff intuitiv verständlich ist. Ein Vergleich der bisher verwendeten, zum Teil stark voneinander abweichenden Messansätze des Konstruktes deutet jedoch auf die Notwendigkeit einer konkreten Begriffsauslegung hin.

[338] Unter den grundsätzlichen Annahmen der identitätsbasierten Markenführung ist hierbei der durch MEFFERT/BURMANN postulierte Zusammenhang zwischen Interaktionsintensität und Markenvertrauen zu nennen (vgl. hierzu Kapitel 4.1.3 dieser Arbeit).

Autoren	Definition /Konzeptualisierung
DONEY/ CANNON (1997)	Interaktionsintensität ist das Ausmaß der sozialen Interaktion mit dem Anbieter. Die soziale Interaktion wird anhand 7 Items konzeptualisiert: ● Treffen außerhalb des Arbeitsumfeldes ● Gespräche über Familie, Sport oder andere persönliche Interessen ● die Teilnahme an Unterhaltungsveranstaltungen (Sport, Theater etc.) ● Treffen zum gemeinsamen Frühstück, Mittag oder Abendessen ● Zusammenkünfte um in erster Linie Spass zu haben ● Gespräche über gemeinsame Interessen neben der Arbeit ● Zusammenkünfte mit anderen Familienmitgliedern
LEUTHESSER (1997)	Interaktionsintensität ist die Umkehrung der durchschnittlichen Zeit zwischen Anbieter-Kunde-Interaktionen. Sie ist insbesondere in den frühen Stadien einer Beziehung nutzenbringend, um Vertrauen und gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. LEUTHESSER konzeptualisiert sie anhand der Häufigkeit der Nutzung verschiedener Kommunikationsformen innerhalb des letzten Jahres, so z. B. Briefe oder Reports, Telefonate, persönliche Treffen.
STOCK (2001)	Interaktionsintensität ist das Ausmaß des Kontaktes zwischen den Mitarbeitern und Kunden eines Anbieters.
HADWICH (2003)	Interaktionsintensität stellt sich in dem Ausmaß des Kontaktes zwischen den Mitarbeitern und Kunden eines Anbieters dar. Die Konstruktmessung basiert auf Kundenangaben zur durchschnittlichen Häufigkeit des Kontaktes zum Anbieter. Auf einer 10-Skala entspricht der Wert 1 dem Ausdruck „sehr selten“ und 10 dem Ausdruck „sehr häufig“.
PALMATIER ET AL. (2007)	Die Interaktionsintensität spiegelt sich in der Anzahl der Interaktionen mit dem Anbieter wider. Dabei stellen mehr als zwei Interaktionen pro Woche eine überdurchschnittlich ausgeprägte Interaktionsintensität dar.
ROMAN/ MARTIN (2008)	Unter Interaktionsintensität subsumieren die Autoren die Anzahl der Vertreterbesuche beim Kunden. Dabei resultiert eine Erhöhung der Vertreterbesuche in einer Verbesserung des Informationsaustausches sowie der Vorhersagbarkeit des Partnerverhaltens aufgrund der vermehrten miteinander verbrachten Zeit, die verschiedenste Situationen umfasst. Die Autoren konzeptualisieren Interaktionsintensität als die Anzahl der durch den Vertreter durchgeführten persönlichen Gespräche mit dem Kunden innerhalb eines Monats.
JOST-BENZ (2008)	Die Interaktionsintensität äußert sich sowohl direkt über die Kontakthäufigkeit der Mitarbeiter eines Anbieters mit dem Kunden als auch indirekt über die Kontakthäufigkeit der Absatzmittler eines Anbieters mit dem Kunden sowie in der Medienpräsenz des Anbieters.

Tabelle 7: **Übersicht über Definitionen und Konzeptualisierungen zur Interaktionsintensität.**

Quelle: Eigene Darstellung.

Vor der Zielsetzung einer präzisen Begriffsbestimmung sollen zunächst die Wortbestandteile Interaktion und Intensität abgegrenzt werden. In der Soziologie und Psychologie wird der Interaktionsbegriff als „aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen“[339] verstanden. Es ist folglich davon auszugehen, dass zwischen den Handlungspartnern ein **beidseitiger Informationsfluss** stattfindet. Die Literatur zur Unternehmenskommunikation erweitert diese Begriffsauslegung um die gemeinsame Problembewältigung und nimmt eine Begriffsbestimmung anhand der drei Dimensionen Bidirektionalität (Wechselseitigkeit), Beteiligung und gemeinsamer Problembewältigung vor.[340] Dabei beschreibt die **Wechselseitigkeit** „einen interaktiven Austausch bei dem Pläne und Fragestellungen sowohl kommuniziert und analysiert werden als auch Feedback gegeben wird.“[341]

Im Hinblick auf den Intensitätsbegriff wird in die Interaktionstiefe und die Interaktionshäufigkeit unterschieden.[342] Während die Interaktionshäufigkeit dabei zunächst auf die Anzahl der Interaktionen abstellt, spiegelt sich die Interaktionstiefe im **persönlichen**, gemeinschaftlichen **Informationsaustausch** wider.[343] Damit grenzt sich das hier postulierte Begriffsverständnis von unpersönlichen Interaktionen, wie bspw. der Versendung von Ausschreibungsunterlagen, ab. Der Begriff der Interaktionstiefe umfasst in diesem Kontext folglich auch die Qualität der sozialen Interaktion selbst.[344]

In Anlehnung an den in Kapitel 5.1.3 dargestellten Begriff der Interaktionsintensität der identitätsbasierten Markenführung soll das Begriffsverständnis vor dem Hintergrund dieser Überlegungen um die Aspekte der persönlichen, wechselseitigen Interaktion erweitert und wie folgt definiert werden: **Die Interaktionsintensität äußert sich in dem Ausmaß des persönlichen, wechselseitigen Kontaktes der Mitarbeiter und Händler**[345] **mit den Kunden eines Anbieters sowie in dessen Me-**

---

[339] Vgl. Duden (2006).

[340] Vgl. KRONE ET AL. (1987); MOHR/NEVIN (1990); BONNER (2009), S. 2.

[341] BONNER (2009), S. 2.

[342] Vgl. hierzu das Vorgehen von STOCK hinsichtlich einer Definition der Integrationsintensität (STOCK (2001), S. 94 f.)

[343] BONNER (2009), S. 2.

[344] BIEGER/LAESSER (2000).

[345] Es ist davon auszugehen, dass die Absatzmittlerinteraktionsintensität im Konsumgüterbereich der Händlerinteraktionsintensität im Investitionsgüterbereich insofern gleicht, als das ihre Relevanz

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

dienpräsenz.

Im Hinblick auf die Kausalität des Konstruktes ist abzuleiten, dass die Interaktionsintensität dem Beziehungsaufbau zur Marke einerseits vorgelagert ist, andererseits die Stärke einer Beziehung insbesondere in der Phase ihrer Entstehung und Etablierung beeinflusst.[346] HÅKANSSON hält hierzu fest: „(...) there is a need for the selling firm both to obtain more information about the customer and their needs as well as to inform customers about its own abilities. In other words, the seller has to try to get both wider and deeper contacts with these customers."[347] Mit fortschreitender Entwicklung der Beziehung nimmt die Relevanz der Interaktionsintenstität dagegen graduell ab. The „(…) proper level of interaction normally has been found. The main problem therefore can be characterized as keeping the relationships alive without spending too much resouces on them."[348]

Abbildung 12 veranschaulicht den beschriebenen Kontext durch einen degressiven Kurvenverlauf. In der Entstehungsphase einer Beziehung (t_0 - t_1) ermöglicht eine hohe Interaktionsintensität die Verringerung eines großen Abstands zwischen interner Markenstärke und der Marke-Kunde-Beziehung. In einer späteren Phase der Beziehung dagegen (t_1 – t_2) fällt der Abstand zwischen interner Markenstärke und der Marke-Kunde-Beziehung, der durch eine hohe Interaktionsintensität verringert werden kann, kleiner aus.

---

ansteigt, je mehr Nachfragerkontaktpunkte einer Marke beim Händler verankert sind. (Vgl. JOST-BENZ (2008), S. 111 f.)

[346] „Frequent interaction in the formative stages is instrumental in establishing a foundation of trust and mutual understanding." (LEUTHESSER (1997), S. 249).

[347] HÅKANSSON (1982), S. 80.

[348] HÅKANSSON (1982), S. 80.

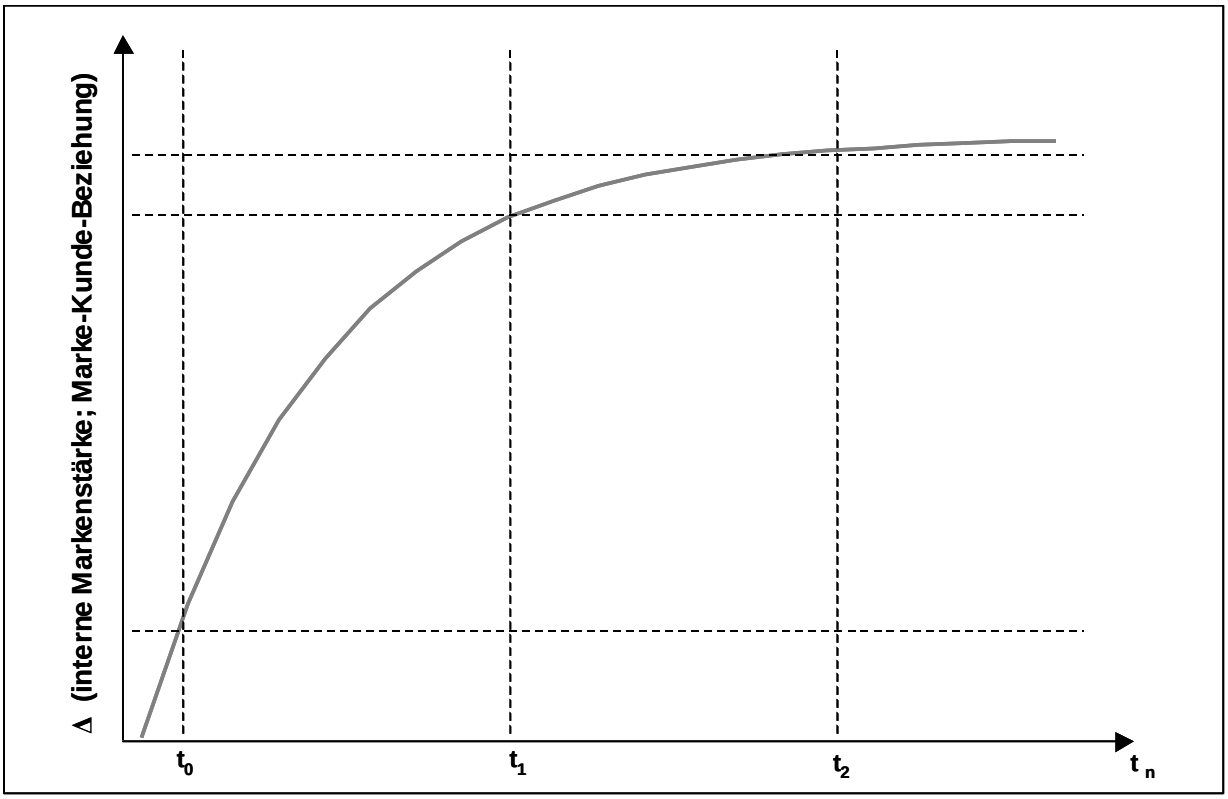


Abbildung 12: Die Entwicklung der Differenz zwischen interner Markenstärke und MKB in Abhängigkeit der Interaktionsintensität im Zeitverlauf.

Quelle: Eigene Darstellung.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Der hier vorgestellte identitätsbasierte Ansatz zur Führung von Investitionsgütermarken sieht den wesentlichen Ansatzpunkt für deren Management in der Marke-Kunde-Beziehung (MKB).

Das vorliegende Arbeitspapier vergleicht zunächst das Konstrukt Marke im Konsum- und Investitionsgüterbereich. Hierauf aufbauend erfolgt eine Anwendung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes auf Investitionsgüter. Im zweiten Schritt wird ein identisches Vorgehen auf die MKB angewandt. Der Beziehungsbegriff sowie bisherige Konzeptualisierungen der MKB werden vor einem Konsum- und Investitionsgüterkontext mit dem Resultat diskutiert, als das im Rahmen von Investitionsgütergeschäften der MKB eine besondere Relevanz zukommt. Ferner wird die Übertragbarkeit des identitätsbasierten MKB-Ansatzes auf einen Investitionsgüterkontext deutlich. In einem dritten Schritt werden Determinanten und Moderatoren der MKB im Konsum- und Investitionsgüterbereich identifiziert. Im Rahmen der literaturgestützten Analyse wird die Relevanz der Interaktionsintensität im Investitionsgüterbereich sowohl als Determinante der MKB als auch als Moderator des Zusammenhangs zwischen der internen Markenstärke und der MKB offenbar. Über die Höhe der Interaktionsintensität kann der Abstand zwischen der internen Markenstärke und der Marke-Kunde-Beziehung verringert werden.

Im Rahmen des vorliegenden Papers wurde die Relevanz der Marke-Kunde-Beziehung für das Management von Investitionsgütermarken erstmalig aufgezeigt. Diese grundlegende Erkenntnis gilt es im Rahmen des identitätsbasierten Markenführungsansatzes auszubauen. Vor dem Hintergrund einer Weiterentwicklung lassen sich folgende Anregungen und Implikationen insbesondere für die **Bewertung von Investitionsgütermarken** ableiten.

Im Hinblick auf die identitätsbasierte Markenbewertung ist eine **Integration der Marke-Kunde-Beziehung** im Rahmen der Bewertung von Investitionsgütermarken zu empfehlen. Investitionsgüterhersteller sind im Rahmen ihrer Kundeninteraktionsprozesse gefordert, dem Beziehungsaufbau des Kunden zur Unternehmensmarke Vorrang vor dem Beziehungsaufbau zum einzelnen Mitarbeiter einzuräumen. Über den Aufbau und die Etablierung einer MKB ist es Anbietern möglich, über ihre Mitarbeiter hinaus, ökonomische Werte zu schaffen. Im Bewertungsmodell stellt die MKB neben

dem Markenimage einen zentralen Bestandteil der externen Markenstärke dar.

Weiterhin ist die **Integration des Konstruktes Interaktionsintensität** in ein Bewertungsmodell für Investitionsgütermarken zu unterstützen. Die Interaktionsintensität übt einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der internen Markenstärke und der Marke-Kunde-Beziehung aus. Folglich lässt sich über eine Erhöhung der Interaktionsintensität die Stärke der Beziehung zwischen Investitionsgütermarke und Kunde steuern. Für die identitätsbasierte Bewertung von Investitionsgütermarken bedeutet das, dass über eine Erhöhung der Interaktionsintensität die Annäherung zwischen interner Markenstärke und MKB – als zentralem Bestandteil der externen Markenstärke – forciert und damit der Wert der Marke insgesamt gesteigert werden kann.

Literaturverzeichnis

AAKER, D. A. (1991): *Managing brand equity*, New York.

AAKER, D. A. (1996): *Building strong brands*, New York.

AAKER, D. A. (2004): *Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, The Free Press, New York NY [u.a.]

AAKER, D.A. / JACOBSON, R. (2001): *The Value of Brand Attitude in High-Technology Markets*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 4, pp. 485-493.

AAKER, D. A. / JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Brand Leadership*, The Free Press, New York, NY [u.a.] 2000.

AAKER, J. / FOURNIER, S. / BRASEL, S. (2004): *When Good Brands Do Bad*, in: Journal of Consumer Research, Vol. 31, 2004, No. 1, pp. 1-16.

AHMAD, R. / BUTTLE, F. (2001): *Retaining business customers through adaptation and bonding: a case study of HDoX*, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 16, 2001, No. 7, pp. 553-573.

AMBLER, T. (1997): *How much of brand equity is explained by trust?*, in: Management Decision, Vol. 35, 1997, No. 4, pp. 283-292.

ANDERSON, E. W. / WEITZ, B. (1992): *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, No. 1, 1992, pp. 18-34.

ANDRESEN, T. (1991): *Innere Markenbilder: MAX - wie er wurde, was er ist*, in: Planung und Analyse, Bd. 18, Nr. 1, S. 28-34

ANTONOFF, R. (1982): *Corporate Identity*, Frankfurt am Main 1982.

APQC INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE (2001): *Business-to-Business Branding: Building the Brand Powerhouse*, in: Consortium Learning Forum Best Practice Report, American Productivity and Quality Center, Houston, Texas 2001.

ASENDORPF, J. / BANSE, R. (2000): *Psychologie der Beziehung*, Bern (u.a.) 2000.

BACKHAUS, K. (1979a): *Die Abgrenzung des relevanten Marktes vor dem Hintergrund kartellrechtlicher Mißbrauchsaufsicht*, Arbeitspapier Nr.18, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr Universität Bochum, Bochum 1997.

BACKHAUS, K. (1982): *Investitionsgüter-Marketing,* München 1982.

BACKHAUS, K. / AUFDERHEIDE, D. / SPÄTH, G. M. (1994a): Marketing für Systemtechnologien, Stuttgart 1994.

BACKHAUS, K. / VDMA (2001): *Bedeutung der Markenpolitik in der Investitionsgüterindustrie*, Umfrageergebnisse 2001.

BACKHAUS, K. / VOETH, M. (2007): *Industriegütermarketing*, 8. Auflage, München 2007.

BALDINGER, A. L. (1990): *Defining and Applying the Brand Equity Concept: Why the Researcher Should Care*, in: Journal of Advertising Research, Vol. 30, No. June/July, pp. RC2-RC5.

BARNES, J. G. (1994): *Close to the customer: but is it really a relationship?*, in: Journal of Marketing Management, Vol. 10, No. 7, pp. 561-570.

BARNES, J. G. (1995): *Establishing relationships - getting closer to the customer may be more difficult than you think*, in: Irish Marketing Review, Vol. 8, pp. 107-116.

BARNES, J. G. (2003): *Establishing Meaningful Customer Relationships: Why some Companies and Brands Mean More to their Customers*, in: Managing Service Quality, Vol. 13, No. 3, pp. 178-186.

BARON, R. M. / KENNY, D. A. (1986): *The mediator-moderator distinction in social psychological research: Conceptual strategic, and statistical considerations*, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.

BARRY, J. / TERRY, T. S. (2008): *Empirical study of relationship value in industrial services*, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 23, No. 4, pp. 228-241.

BARWISE, T. P. (1993): *Brand Equity: Snark or Boojum?*, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, No. 1, pp. 93 - 104.

BAUER, H. /HUBER, F. (1997): *Der Wert der Marke*, Reihe: Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim M31, Bauer, H. (Hrsg.), IMU, Mannheim 1997.

BAUMGARTH, C. (2001a): *Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung*, Wiesbaden 2001.

BAUMGARTH, C. (2004a): *Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

BAUMGARTH, C. (2004b): *Markenwert von B-to-B-Marken*, in: BAUMGARTH, C., Marktorientierte Unternehmensführung - Grundkonzepte, Anwendungen und Lehre, Frankfurt am Main 2004, S. 77-96.

BAUMGARTH, C. / DOUVEN, S. (2006): *Business-to-Business-Markenforschung*, in: STREBINGER, A./ MAYERHOFER, W./ KURZ, H., Werbe- und Markenforschung, Wiesbaden 2006.

BAUMGARTH, C. / HAASE, N. (2005): *Markenrelevanz jenseits von Konsumgütern*, in: Planung & Analyse, Bd. 3, S. 44-48.

BAUSBACK, N. (2007): *Positionierung von B2B-Marken*, *Konzeption und empirische Analyse zur Rolle von Rationalität und Emotionalität*, Wiesbaden 2007.

BBDO (2001): *Brand Equity Excellence - Band 1: Brand Equity Review*, http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo_germany/bbdo_consulting/publikationen/brand_equity.Par.0002.Link1Download.tmp/bee_1_review_deutsch_dez_2001.pdf, 01.12.2004

BBDO (2004): *Customer Equity Excellence - Band 2: Operationalisierung des Kundenwertes*, http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo_germany/bbdo_consulting/publikationen/customer_equity_excellence.Par.0001.Link1Download.tmp/CEE2_04.pdf, 01.12.2004

BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (1998): Marktorientierte Markenbewertung. *Eine konsu-*

menten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998.

BELZ, CH. (2004B): *Markenführung im Spannungsfeld - Erfolgreiche Initiativen in komplexen Unternehmen*, Thexis - Fachbericht für Marketing, Entwurf.

BELZ, CH. / KOPP, K.-M. (1994): *Markenführung für Investitionsgüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing*, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band III, Stuttgart 1994, S. 1577-1601.

BENDAPUDI, N. / LEONE, R. P. (2002): *Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm*, in: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 1, pp. 83-101.

BENDIXEN, M. / BUKASA K.A. / ABRATT, R. (2004): *Brand Equity in the Business-to-Business Market*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 33, No. 5, pp. 371-380.

BENNETT, R. / HÄRTEL, C. E. J. / MCCOLL-KENNEDY, J. R. (2004): *Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 34, pp. 97-107.

BENTELE, G. / BUCHELE, M.-S. / HOEPFNER, J. / LIEBERT, T. (2003): *Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung*, Wiesbaden 2003.

BEREKHOVEN, L. (1961): *Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter - ihre Möglichkeiten und Grenzen*, München 2003.

BEREKHOVEN, L. (1962): *Markenbildung und Markenwerbung bei Produktivgütern*, in: Markenartikel, Bd. 24, Nr. 10, S. 814-820.

BEREKHOVEN, L. (1978): *Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens*, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Schriftenreihe Markt und Marketing des Gabler-Verlags, Wiesbaden 1978, S. 35-48.

BERRY, L. L. (1983): *Relationship Marketing*, in: BERRY, L. L./SHOSTACK, G. L./UPAH, G. D. (Hrsg.), Perspectives on Services, American Marketing Association, Chicago, Illinois 1983, pp. 25-28.

BERRY, L. L. (1995): *Relationship Marketing of Services*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.

BERRY, L. / PARASURAMAN, A. (1991): *Marketing Services: Competing through quality*, Free Press, New York 1991.

BEVERLAND, M. (2001): *Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting*: An Exploratory Study, in: Journal of Personal Selling & Management, Vol. 21, No. 3, pp. 207-215.

BIEGER, T. / LAESSER, C. (2000): *Persönliche Interaktion als Erfolgsfaktor - Wie kann der Wert der persönlichen Interaktion gesteigert werden?*, in: Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen : Thexis, 2000.- ISBN 3-908545-54-4, S. 214-235.- URL http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/14087

BIEL, A. L. (1993): *Converting image into equity*, in: AAKER, D. A./BIEL, A. L. (Hrsg.): Brand equity & advertising: Advertising´s role in building strong brands, Hillsdale 1993, pp. 67-82.

BIEL, A. L. (2001): *Grundlagen zum Markenwertaufbau*, in: ESCH, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 3. Aufl., München 2001, S. 62-90.

BLATTBERG, R. C. / DEIGHTON, J. (1991): *Interactive marketing: exploiting the age of addressability*, in: Sloan Management Review, Vol. 33, No.1, pp. 5-14.

BLINDA, L. (2007): *Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements - Konzeptualisierungen, Operationalisierungen, Wirkungen*, Wiesbaden 2007.

BLINCKEBANCK, L. (2006): *Interaktive Markenführung*, Wiesbaden 2006.

BLOMBÄCK, A. (2005): *Supplier brand image - a catalyst for choice: Expanding the B2B brand discourse by studying the role corporate brand image plays in the selection of subcontractors*, JIBS Dissertation Series, No. 028.

BOLES, J. S. / BRASHEAR, T. / BELLENGER, D. / BARKSDALE, JR., H. (2000): *Relationship selling behaviors: Antecedents and relationship with performance*, in: Journal

of Business and Industrial Marketing, Vol. 15, No. 2/3, pp. 141-153.

BONNER, J. M. (2009)*: Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness*, in: Industrial Marketing Management, doi: 10.1016/j.indmarman.2008.11.006.

BRUHN, M (2002): Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2002.

BRUHN, M. (2005): *Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternhemen*, München 2005.

BRUHN, M. / EICHEN, F. (2007): *Marken-Konsumenten-Beziehungen: Bestandsaufnahme, kritische Würdigung und Forschungsfragen aus Sicht des Relationship Marketing*, in: FLORACK, A./PRIMOSCH, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 221-256.

BÜSCHKEN, J. (1997a): *Measurement of Influence Structure in Buying Networks*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 49, 1997, S. 765-789.

BÜSCHKEN, J. (1997b): *Welche Rolle spielen Investitionsgütermarken?*, in: Absatzwirtschaft, Bd. 40, Sondernummer Oktober, 1997, S. 192-195.

BÜSCHKEN, J. (2003): *Wann neue Produkte vorankündigen?*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 55, 2003, S. 3-22.

BURMANN, C. (2005a): *Interne und externe Kommunikation in Ad-hoc Krisen*, in: BURMANN, C./FREILING, J./HÜLSMANN, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005, S. 461-479.

BURMANN, C. (2005b): *Strategisches Management von Ad-hoc-Krisen durch identitätsbasierte Markenführung*, in: BURMANN, C./FREILING, J./HÜLSMANN, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005, S. 359-375.

BURMANN, C. / BLINDA, L. / NITSCHKE, A. (2003): *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, LiM Arbeitspapiere Nr. 1, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.

BURMANN, C. / BLINDA, L. (2003): *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*, LiM Arbeitspapiere Nr. 2, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.

BURMANN, C. / FEDDERSEN, C. (2007): *Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie: Der Fall FRoSTA*, Münster 2007.

BURMANN, C. / FEDDERSEN, C. / RECKE, T. (2008): *Identity based brand repositioning - A conceptual framework*, Unpublished research paper submitted for "The thought leaders international conference on brand management", BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2008.

BURMANN, C. / JOST-BENZ, M. (2005): *Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte*, Arbeitspapier Nr. 19, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2005.

BURMANN, C. / MALONEY, P. (2004): *Vertikale und horizontale Führung von Marken*, LiM Arbeitspapiere Nr. 9, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2005.

BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005): *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2.vollst. überarb., erw. Aufl., Wiesbaden 2005.

BURMANN, C. / MEFFERT, H. / FEDDERSEN, C. (2006): *Identitätsbasierte Markenführung*, in: FLORACK, A./SCARABIS, M./PRIMOSCH, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, München 2006.

BURMANN, C. / MEFFERT, H. / JOST-BENZ, M. (2008): *Identitätsbasiertes Markencontrolling*, in: BROCKE, J.V./BECKER, J. (Hrsg.), Einfachheit - Ein Leitbild für Wirtschaftsinformatik und Controlling, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, München 2008.

BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2005): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State of the Art und Forschungsbedarf*, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 7, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2005.

BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2005): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmana-*

gement, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2005.

BUTTLE, F. (1996): *Relationship Marketing, Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London 1996.

CANNON, J. P. / HOMBURG, C. (2001): *Buyer-supplier relationships and customer firm costs*, in: Journal of Marketing, Vol. 65, No. 1, pp. 29-43.

CASPAR, M. / HECKER, A. / SABEL, T. (2002): *Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte*, Arbeitspapier, Nr. 4, McKinsey & Company Inc./Marketing Centrum Münster (MCM), Westfälische Wilhelms-Universität, Münster 2002.

CATULLI, M. (2004): *Relationship management versus brand management in SME Business-to-Business Marketing*, International Marketing and Purchasing Group Conference 2004.

CHAUDHURI, A. / HOLBROOK, M. (2001): *The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty*, in: Journal of Marketing, Vol. 65, No. 2, pp. 81-93.

DE CHERNATONY, L. (2006): *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*, Oxford 2003.

DE CHERNATONY, L. / LYNCH, J. (2001): *The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets*, in: Journal of Brand Management, Vol. 11, No. 5, pp. 403-419.

DE CHERNATONY, L. / MCDONALD, M. H. B. (1992): *Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*, Oxford 1992.

DE CHERNATONY, L. / MCDONALD, M. H. B. (2003): *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets,* 3.Aufl., Oxford 2003.

CHOFFRAY, J.-M. / LILIEN, G. L. (1976):*Models of the Multiperson Choice Process with Application to the Adaption of Industrial Products*, M.I.T. Sloan School of Man-

agement, Working Paper No. 861-76.

CHOFFRAY, J.-M. / LILIEN, G. L. (1978): *Assessing Response to Industrial Marketing Strategy,* in: Journal of Marketing, Vol. 42, No. 2, pp. 20-31.

CHRISTY, R. / OLIVER, G. / PENN, J. (1996): *Relationship marketing in consumer markets*, in: Journal of Marketing Management, Vol. 12, pp. 175-187.

COVIELLO, N. E. / BRODIE, R. J. / MUNRO, H. J. (1997): *Understanding contemporary marketing development of a classification scheme*, in: Journal of Marketing Management, Vol. 13, pp. 501-552.

CROSBY, L. A. / EVANS, K. R. / COWLES, D. (1990): *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, pp. 68-81.

DICHTL, E. (1978): *Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels*, in: Gabler-Verlag (Hrsg.), Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, S. 17-34.

DLG (2007): *DLG Test Landwirtschaft*, http://download.dlg.org/pdf/DLG-Imagebarometer2007.pdf, 28.07.2008.

DONALDSON, B. / O'TOOLE, T. (2000): *Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets*, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 7, pp. 491-506.

DONEY, P. M. / CANNON, J. P. (1997): *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship*, in: Journal of Marketing, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.

DORSCH, M. J. / SWANSON, S. R. / KELLEY S. W. (1998): *The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, No. 2, pp. 128-142.

DOYLE, P. / SAUNDERS, J. (1985): *Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets*, in: Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 24-32.

DROEGE, W. P. J. / BACKHAUS, K. / WEIBER, R. (1993): *Strategien für Investitionsgütermärkte*, Landsberg/Lech 1993.

DWYER, F. R. / OH, S. (1987): *Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels,* Journal of Marketing Research, Vol. 24, November, pp. 347-358.

DWYER, F. R. / SCHURR, P. H. / OH, S. (1987): *Developing buyer-seller relationships, in: Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.

ECHTERLING, J. / FISCHER, M. / KRANZ, M. (2002): *Die Erfassung der Markenstärke und des Markenpotenzials als Grundlage der Markenführung*, Münster, Düsseldorf 2002.

EGGERT, A. / ULAGA, W. / SCHULTZ, F. (2006): *Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 1, pp. 20-27.

ENGELHARDT, W. H. / GÜNTER, B. (1981): *Investitionsgütermarketing,* Stuttgart 1981.

ESCH, F.-R. (2004): *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. überarb. u. erw. Aufl., München 2004, S. 499 f.

ESCH, F.-R. (2005): *Strategie und Technik der Markenführung*, 3. Aufl., München 2005.

ESCH, F.-R. / ANDRESEN, T. (1994): *Messung des Markenwertes*, in: TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Marktforschung - Thexis - Fachbuch für Marketing, St. Gallen 1994, S. 212-230.

EVANS, M. / O' MALLEY, L. / PATTERSON, M. (1996): *Direct marketing communications in the UK: a study of growth, past, present and future*, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 2, No. 1, pp. 51-65.

FELDMANN, W. / CARDOZO, R. N. (1975): *Industrial Buying as Consumer Behavior on the Repressed Revolution*, in: VINSON, D. E., SCIGLIMPAGLIA (Hrsg.), The Environment of Industrial Marketing, Columbus, OH, pp. 22-34.

FERN, E. F. / BROWN, J. R. (1984): *The industrial/consumer marketing dichotomy: A case of insufficient justification*, in: Journal of Marketing, Vol. 48, No. 2, pp. 68-77.

FIRTH, M. (1993): *Price setting and the value of a strong brand name*, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, pp. 381-386.

FLETCHER, K. / WHEELER, C. / WRIGHT, J. (1991): *Database marketing: a channel, a medium, or a strategic approach*, in: Marketing Intelligence and Planning, Vol. 10, No. 6, pp. 18-23.

FORD, D. (1997): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, 2. Ausg., London 1997.

FOURNIER, S. M. (1994): *A consumer-brand relationship framework for strategic brand management*, Ann Arbor, MI 1994.

FOURNIER, S. M. (1998): *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in: Journal of consumer research, Vol. 24, No. 4, pp. 343-373.

FOURNIER, S. M. (2001): *Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken*, in: ESCH, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 3. erw. und aktualis. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 135-163.

FRANZEN, O. (1995a): *Die praktische Nutzung der Markenbewertungs-Systeme*, in: BRANDMEYER, K./DEICHESL, A./OTTE, T. (Hrsg.) (1995a): Jahrbuch Markentechnik, Frankfurt am Main 1995, S. 129 - 149.

FRANKWICK, G. L. / PORTER, S. S. / CROSBY, L. A. (2001): *Dynamics of relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status*, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 21, No. 2, pp. 135-146.

FRETER H. / BAUMGARTH, C. (1996): *Komplexer als Konsumgüter-Marketing, in: Markenartikel*, Bd. 58, Nr. 10, S. 482-489.

FREY, H.-P. / HAUßER, K. (1987): *Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung*, in: FREY, H.-P./HAUßER, K. (Hrsg.), Identität: Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart 1987, S. 3 f.

GARBARINO, E. / JOHNSON, M. S. (1999): *The different roles of satisfaction, trust and*

commitment in customer relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 2, pp. 70-87.

GARRIDO-SAMANIEGO, M. / GUITÉRREZ-CILLÁN, J. (2004): *Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies*, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 19, No. 5, pp. 320-336.

GERKEN, G. (1994b): *Die moderne Marke wird zum Fraktal*, in: Horizont, Nr. 15, S. 14.

GEORGI, D. (2000): *Entwicklung von Kundenbeziehungen - Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten*, Wiesbaden 2000.

GINTER, T. / DAMBACHER, J. (2002): *Markenpolitik im B2B-Sektor*, in: BAAKEN, M. ET AL. (Hrsg.), Business-to-Business-Kommunikation - Neue Entwicklungen im B2B-Marketing, Berlin 2002.

GOLDBERG, B. (1988): *Relationship marketing*, in: Direct Marketing, Bd. 51, Nr. 6, 1988, S. 103-105.

GORDON, G. L. / CALANTONE, R.J. / DI BENEDETTO, C. A. (1993): *Brand Equity in the Business-to-Business Sector*, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 2, No. 3, pp. 4-16.

GRÖNROOS, C. (1991):*The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s*, in: Management Decision, Vol. 29, pp. 7-13.

GRÖNROOS, C. (1994): *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, in: Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.

GRÖNROOS, C. (1995): *Relationship marketing: the strategy continuum*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, pp. 252-254.

GRÖNROOS, C. (1996): *Relationship marketing: strategic and tactical implications*, in: Management Decision, Vol. 34, No. 3, pp. 5-14.

GRÖNROOS, C. (2000): Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction

and Value, in: The Marketing Review, No. 1, pp. 5-14.

GRUND, M. A. (1998): *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*, Wiesbaden 1998.

HADWICH, K. (2003): *Beziehungsqualität im Relationship Marketing: Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells*, Wiesbaden 2003.

HAGUE, P. / HAGUE, N. / HARRISON, M. (2005): Four factors that make business-to-business marketing special, B2B International Ltd., conference paper, BIG conference: "The new B2B: A Widening Horizon".

HAGUE, P. / JACKSON, P. (1994): *The Power of Industrial Brands: An Effective Route to Competitive Advantage*, London 1994.

HÅKANSSON, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, New York, NY 1982.

HAN, S.-L. / SUNG, H.-S. (2008): *Industrial brand value and relationship performance in business markets - A general structural equation model*, in: Industrial Marketing Management, doi: 10.1016/j.indmarman.2008.03.003.

HARTMANN, V. (1966): *Markentechnik in der Konsumgüterindustrie*, MELLEROWICZ, K. (Hrsg.), Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Bd. 10, Freiburg i. Br 1966.

HEIDE, J. B. / MINER, A. S. (1992): *The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation*, in: Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 2, pp. 265-291.

HEIDER, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*, 2. Aufl., London 1958.

HEIDER, U. H. / STREHLAU, R. (2000): *Markenwert-Controlling*, in: ZERRES, M. P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 2. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, 2000, S. 518.

HENNIG-THURAU, T. / KLEE, A. (1997): *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model*

Development, in: Psychology & Marketing, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.

HERP, T. (1982): *Der Markenwert von Marken des Gebrauchsgütermarktsektors*, Frankfurt am Main 1982.

HIPPNER, H. (2006): *CRM - Grundlagen, Ziele und Konzepte*, in: HIPPNER, H. / WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM - Konzepte und Gestaltung, 2.Auflage, Wiesbaden 2006.

HÖLSCHER, A. / RIESENBECK, H. (2002): *Markenpersönlichkeit: Warum passt Günther Jauch zu Krombacher?*, in: Akzente, Bd. 26, S. 2-9.

HOMBURG, CH. (2000): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten*, 3., aktualis. Aufl., Wiesbaden 2000.

HOMBURG, CH. / JENSEN, O. / RICHTER, M. (2006): *Die Kaufverhaltensrelevanz von Marken im Industriegüterbereich*, in: Die Unternehmung, Bd. 60, Nr. 4, S. 281-296.

HOMBURG, CH. / KROHMER, H. (2003): *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung,* Wiesbaden 2003.

HOMBURG, CH. / RUDOLPH, B. (2000): *Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues*, in: Journal of Business Research, Vol. 52, No. 1, pp. 15-33.

HOMBURG, CH. / SCHÄFER, H. / SCHNEIDER, J. (2003): *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System,* 3. Auflage, Wiesbaden 2003.

HOMBURG, CH. / SCHNEIDER, J. (2001): *Industriegütermarketing*, in: TSCHEULIN, D. K./HELMIG, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing, Wiesbaden 2001, S. 589-613.

HOMBURG, CH. / STOCK, R. (2005): *Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction*, in: Psychology & Marketing, Vol. 22, No. 5, pp. 292-420.

HUBER, F. / VOLLHARDT, K. / VOGEL, J. (2008): *Aufbau von Markenbeziehungen als Grundlage des Dienstleistungsmanagements*, in: Dienstleistungsmarken,

BRUHN, M. / STAUSS, B. (Hrsg.), Wiesbaden 2008.

HUTT, M. / SPEH, T. (1992): *Business to Business Marketing*, Fort Worth 1992.

HUTTON, J. G. (1997): *A Study of Brand Equity in an Organisational-Buying Context*, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, No. 6, pp. 428-439.

IRMSCHER, M. (1997): *Markenwertmanagement: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb; eine informationsökonomische Analyse*, Frankfurt am Main 1997.

JACKSON, B. B. (1985): *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, KY 1985.

JANSSEN, J. / LAATZ, W. (2005): *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin 2005.

JAYAWARDHENA, C. / SOUCHON, A. L. / FARRELL, A. M. / GLANVILLE, K. (2007): *Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 36, pp. 575-588.

JONES, R. (2005): *Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, in: Brand Management, Vol. 13, No. 1, pp. 17 ff.

JOHNSTON, W. J. / BONOMA, T. V. (1977): *The Buying Center: Structure and Interpretation Patterns,* in: Journal of Marketing, Vol. 45, No. 3, pp. 143-156.

JOHNSTON, W. J. / KIM, K. (1994): Performance, attribution, and expectance linkages in personal selling, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, pp. 68-81.

JOHNSTON, W. J. / LEWIN J. E. (1996): *Organizational buying behaviour: toward an integrated framework*, in: Journal of Business Research, Vol. 35, pp. 1-15.

JOHNSTON, W. J. / MCQUISTON, D. H. (1984): *The Buying Center Concept: Fact or Fiction?*, AMA Proceedings, American Marketing Association, Chicago, IL 1984.

JOST-BENZ, M. (2008): *Identitätsbasierte Markenbewertung - Grundlagen, theoretische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemark*e, Wiesbaden 2008.

KAAS, K. P. (1992): *Marketing und neue Institutionenlehre*, Frankfurt am Main 1992.

KAAS, K. P. (1995b): *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomie,* Düsseldorf 1992.

KAPFERER, J.-N. (1992): *Die Marke - Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992.

KAPITZA, R. (1987): *Interaktionsprozesse im Investitionsgüter-Marketing, eine empirische Untersuchung am Beispiel von Werkzeugmaschinen*, Mainz 1987.

KARANDE, K. ET AL. (2008): *The role of contextual factors in relationship commitment of buyers to foreign suppliers: A survey of Korean importers*, in: Industrial Marketing Management, doi: 10.1016/j.indmarman.2008.01.010.

KELLER, K. L. (1993): *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,* in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, pp. 1-22.

KELLER, K. L. (1998): *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 1. Aufl., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1998.

KELLER, K. L. (2003): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity,* 2. Aufl., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2003.

KEMPER, A. C. (2000): *Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich*, Köln 2003.

KERN, W. (1962): *Bewertung von Warenzeichen*, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 14, Nr. 1, S. 17 ff.

KIM, H. / LEE, M. / LEE, Y. W. (2005): *Developing a scale for measuring brand relationship quality*, in: Asia Pacific Advances in Consumer Research, Vol. 6, No. 1, pp. 118-126.

KIM, J. / REID, D. A. / PLANK, R. E. / DAHLSTROM, R. (1998): *Examining the Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions and Managerial Implications*, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 5, No. 3, pp. 65-89.

KLEINALTENKAMP, M. (1994B): *Typologien von Business-to-Business-Transaktionen - Kritische Würdigung und Weiterentwicklung*, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 16, Nr. 2, S. 77-88.

KLEINALTENKAMP, M. / EHRET, M. (2006): *Prozeßmanagement im technischen Vertrieb: neue Konzepte und erprobte Beispiele für das Business-to-Business-Marketing*, Berlin 2006.

KÖHLER, R. (1994a): *Tendenzen des Markenartikels aus Perspektive der Wissenschaft*, in: Handbuch Markenartikel, BRUHN, M. (Hrsg.), Bd. 3, Stuttgart 1994, S. 2061-2090.

KRAPPMANN, L. (1988): *Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*, 7. Aufl., Stuttgart 1988.

KRESSMANN, F. / HERRMANN, A. / HUBER, F. / MAGIN, S. (2003): *Dimensionen der Markeneinstellung und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht*, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 63, Nr. 4, S. 401-418.

KREUZER-BURGER, E. (2002): *Kundenorientiertes Wissensmanagement für Industriegüterunternehmen - Ein ganzheitlicher Ansatz zur Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile*, Wiesbaden 2002.

KRIEGBAUM, C. (2001): *Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*, München 2001.

KRIEGBAUM-KLING, C. (2004): *Bedeutung, Bewertung und Steuerung von Investitionsgütermarken*, in: HORVARTH, P./MÖLLER, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung - Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, München 2004, S. 331-346.

KRONE, K. / JABLIN, F. / PUTNAM, L. (1987): *Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives*, in: JABLIN, F. (Hrsg.), Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, Newbury Park, CA 1987, pp. 11-17.

KUHN, K. / ALPERT, F. (2004): *Applying Keller's brand equity model in a b2b context: limitations and an empirical test*, Proceedings of the ANZMAC Conference, Dezember, Wellington, Neuseeland 2004.

KUMAR, N. / SCHEER, L. K. / STEENKAMP, J.-B. E. M. (1995): *The Effects of Supplier*

Fairness on Vulnerable Resellers, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32, No. 1, pp. 54-65.

LAGES, C. / LAGES, C. R. / LAGES, L. F. (2005): *The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures*, in: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 8, pp. 1040-1048.

LAPIERRE, J. (2000): *Customer-perceived value in industrial contexts*, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 15, No. 2/3, pp. 122-140.

LEONE, R. P. ET AL. (2006): *Linking Brand Equity to Customer Equity*, in: Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, pp. 125 ff.

LILJANDER, V. / STANDVIK, T. (1995): *The Nature of Customer Relationships in Services*, in: SWARTZ, T. A./BOWEN, D. E./BROWN, S. W. (Hrsg.), Advances in Services Marketing and Management. Research and Practice, 4. Aufl., Greenwich/London, 1995, pp. 141-167.

LINXWEILER, R. (2004): *Marken-Design: Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen*, 2. erw. Aufl., Wiesbaden 2004.

LYNCH J. / DE CHERNATONY, L. (2004): *The power of emotion: brand communication in business to business markets*, in: Journal of Brand Management, Vol. 11, No. 5, pp. 403-419.

MCCORT, D. J. (1994): *A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: the case of non-profit organisations*, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 8, No. 2, pp. 53-65.

MCQUISTON, D. H. (2004): *Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 33, pp. 345-354.

MEFFERT, H. (1998): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Wissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 58, Nr. 6, S.715.

MEFFERT, H. (1999): *Mehrmarkenstrategien - Immer die beste Option?*, in: Absatzwirtschaft, Bd. 42, Sondernummer Oktober 1999, S. 84.

MEFFERT, H. (2003): *Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung - eine entscheidungsorientierte Perspektive,* Arbeitspapier Nr. 165 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., MEFFERT, H. /BACKHAUS, K./BECKER, J. (Hrsg.), Münster 2003.

MEFFERT, H. / BACKHAUS, K. / BECKER, J. (2001): *Customer Relationship Marketing (CRM) - Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements,* Arbeitspapier Nr. 148 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., MEFFERT, H. /BACKHAUS, K./BECKER, J. (Hrsg.), Münster 2001.

MEFFERT, H. / BONGARTZ, M. (2000): *Perspektiven des Marketing an der Jahrtausendwende: Bestandsaufnahme aus der Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis*, Münster 2000.

MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1996): *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (Hrsg.), Münster 1996.

MEFFERT, H. / BURMANN, C. (2005): *Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2. vollst. überarb., erw. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 20-33.

MEFFERT, H. / BURMANN C. (2005): *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung,* in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 38-67.

MEFFERT, H. / BURMANN C. / KOERS, M. (2005): *Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung,* 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

MELLEROWICZ, K. (1963): *Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Aufl., München 1963.

MERBOLD, C. (1990): *Marken-Status bei Investitionsgütern*, in: Markenartikel, Bd. 52, Nr. 9, S. 408-409.

MERBOLD, C. (1993): *Zur Funktion der Marke in technischen Unternehmen*, in: Markenartikel, Bd. 12, S. 578-580.

MERBOLD, C. (1995): *Die Investitionsgütermarke*, in: Markenartikel, Bd. 57, Nr. 9, S. 414-417.

MICHELL, P. / KING, J. / REAST, J. (2001): *Brand Values Related to Industrial Products*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 5, pp. 415-425.

MOHR, J. / SPEKMAN, R. (1994): *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques*, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 135-152.

MOHR, J. / NEVIN, J. R. (1990): *Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective*, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, pp. 36-51.

MORGAN, R. M. / HUNT, S. D. (1994): *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.

MUDAMBI, S. M. (2002): *Branding Importance in Business-to-Business Markets - Three Buyer Clusters*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 31, No. 6, pp. 525-533.

MUDAMBI, S. M. / DOYLE, P. / WONG, V. (1997): *An exploration of branding in industrial markets*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 26, No. 5, pp. 433-446.

MÜLLER, S. / WÜNSCHMANN, S. (2005): *Erfolgreich Markenvertrauen aufbauen*, in: Absatzwirtschaft, Bd. 48, Nr. 5, S. 66.

NAUDÉ, P. / BUTTLE, F. (2000): *Assessing relationship quality*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 4, pp. 351-361.

NAYARANDAS, D. / RANGAN, V. K. (2004): *Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets*, in: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 2, pp. 63-77.

NICHOLSON, C. Y. / COMPEAU, L. D. / SETHI, R. (2001): *The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 1, pp. 3-15.

OBERMILLER, C. (1985): *Varieties of mere exposure: The effects of processing style of repetition on affective response*, in: Journal of Consumer Research, Vol. 12, June, pp. 17-30.

OELSNITZ, D. V.D. (1995): *Investitionsgüter als Markenartikel*, in: Markenartikel, Bd. 57, Nr. 6, S. 252-259.

O'MALLEY, L. / TYNAN, C. (1998): *Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality*, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 7, pp. 797-815.

O.V. (2006): *Duden - Die deutsche Rechtschreibung*, 24. Aufl., Mannheim 2006.

PALMATIER, R. W. / GOPALAKRISHNA, S. / HOUSTON, M. B. (2006): *Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits*, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 5, pp. 477-493.

PALMATIER, R. W. / DANT, R. P. / GREWAL, D. (2007): *A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance*, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 4, pp. 172-194.

PAULUS, J. (1995): *Fraktale Marke: Verbraucher Mythos*, in: Werben & Verkaufen, Nr. 10, S. 80-86.

PETERMANN, F. (1992): *Psychologie des Vertrauens*, 2.Aufl., München 1992.

PETRISON, L. A. / WANG, P. (1993): *Database marketing: past, present and future*, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 7, No. 3, pp. 27-43.

PFÖRTSCH, W. A. / SCHMID, M. (2005): *B2B-Markenmanagement: Konzepte - Methoden - Fallbeispiele*, München 2005.

PLINKE, W. (1991): *Investitionsgütermarketing*, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 13, Nr. 3, S. 172-177.

PLINKE, W. (1992a): *Fallgruben der Kundenorientierung überspringen*, in: Absatzwirtschaft, Bd. 35, Nr. 3, S. 97-101.

PLINKE, W. (1997a): *Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements,* in: PLINKE, W./ KLEINALTENKAMP, M. (Hrsg.), Geschäftsbeziehungsmanagement im Tech-

nischen Vertrieb, S. 1-62.

PLINKE, W. (1998): *Erlösgestaltung im Projektgeschäft*, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.), Auftrags- und Projektmanagement, S. 117-159.

RAUYRUEN, P. / MILLER, K. E. (2007): *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*, in: Journal of Business Research, Vol. 60, No. 1, pp. 21-31.

RAUYRUEN, P. / MILLER, K. E. / BARRETT, N. (2005): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, Proceedings of 21st IMP conference, Rotterdam 2005.

REITZLE, W. (2005): *Marken als strategischer Erfolgsfaktor im Investitionsgütergeschäft*, in: HUNGENBERG, H./MEFFERT, J. (Hrsg.), Handbuch strategisches Management, 2. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 877-890.

RICHTER, H.-P. (2001): *Investitionsgütermarketing: Business-to-Business-Marketing von Industriegüterunternehmen*, München 2001.

RICHTER, M. (2007): *Markenbedeutung und -management im Industriegüterbereich,* Wiesbaden 2007.

RIEBEL, P. (1965): *Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 17, S. 663-685.

RIESENBECK, H. / PERREY, J. (2004): *Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen*, Frankfurt/Wien 2004.

RITZERFELD-ZELL, U. / BÖRGEL, B. / STENZEL, C. (2007): *Analyse der Wirkung von Marken auf die Preisbereitschaft industrieller Kunden auf Basis einer empirischen Erhebung*, Forschungsprojekt, Fachhochschule Bochum 2007.

ROBINSON, P. J. / FARIS, C. / WIND, Y. (1967)*: Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston/Mass 1967.

ROMÁN, S. / MARTIN, P. J. (2008): *Changes in sales call frequency: A longitudinal examination of the consequences in the supplier-customer relationship*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 37, pp. 554-564.

ROMANIUK, J. / BOGOMOLOVA, S. (2005): *Variation in Brand Trust Scores*, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 13, No. 4, pp. 363-373.

SANDER, M. (1994): *Markenbewertung auf Basis der hedonischen Theorie. Ein Ansatz zur Bestimmung des finanziellen Wertes von Marken*, Heidelberg 1994.

SATTLER, H. / PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001): *Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen*, Industriestudie, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2001.

SAUER, P. / DICK, A. (1993): *Using Moderator Variables in Structural Equation Models*, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20, No. 1, pp. 637-640.

SAUNDERS, J. A. / WATT, F. A. W. (1979): *Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products?*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 8, No. 2, pp. 114-123.

SCHIMANSKY, A (2004): *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*, München 2004.

SCHMIDT, H. (2001): *Markenmanagement bei erklärungsbedürftigen Produkten*, Wiesbaden 2001.

SCHMITT, B. / PAN, Y. (1994): *Managing corporate and brand Identities in the Asia-Pacific region*, in: California Management Review, Vol. 36, No. 4, pp. 32-48.

SCHRÖDER, J. / PERREY, J. (2002a): *So lohnen sich Investitionen in die Marke. Aufbau und Führung starker Marken*, Projektbericht, Nr. 2, McKinsey & Company Inc. / Marketing Centrum Münster (MCM), Westfälische Wilhelms-Universität, Münster 2002.

SCHRÖDER, J. / PERREY, J. (2002b): *Lohnen sich Investitionen in die Marke?, Die Relevanz von Marken für die Kaufentscheidung in B2B-Märkten*, Projektbericht, Nr. 3, McKinsey & Company Inc. / Marketing Centrum Münster (MCM), Westfälische Wilhelms-Universität, Münster 2002.

SCHRÖTER, H. (1993): *Bedeutung von Marken im Investitionsgüterbereich: Konzepttransfer zwischen Konsumgüter- und Investitionsgütermarketing*, in: DROEGE,

W./BACKHAUS, K./WEIBER, R. (Hrsg.), Strategien für Industriegütermärkte - Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg/Lech 1993, S. 333-343.

SCHULTZ, R. J. / EVANS, K. R. (2002): *Strategic collaborative communication by key account representatives*, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 22, No. 1, pp. 23-31.

SCHULZ, R. / BRANDMEYER, K. (1989): *Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten*, in: Markenartikel, Bd. 51, Nr. 7, S. 364 - 370.

SCHWETJE, T. (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung am Beispiel des Handels*, Wiesbaden 1999.

SHAW, J. / GIGLIERANO, J. / KALLIS, J. (1989): *Marketing complex technical products: The importance of intangible attributes*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 18, No. 1, pp. 45-53.

SHARMA, S. / DURAND, R. M. / GUR-ARIE, O. (1981): *Identification and Analysis of Moderator Variables*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18. No. 3, pp. 291-300.

SHETH, J. N. (1976): *Buyer-Seller Interaction: A Conceptual Framework*, in: Proceedings of the Association of Consumer Research, Association of Consumer Research, pp. 382-386.

SHETH, J. N. (1978): *Recent developments in organizational buying behavior*, in: P. U. Management Review, pp. 65-92.

SHETH, J. N. / PARVATYIAR, A. (1995a): *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences* , in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, pp. 255-271.

SHETH, J. N. / PARVATYIAR, A. (1995b): *The evolution of relationship marketing,* in: International Business Review, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.

SHETH, J. N. / SHARMA, A. (1973): A model of industrial buyer behavior, in: Journal of Marketing, Vol. 37, October, pp. 50-56.

SHIPLEY, D. / HOWARD, P. (1993): *Brand-Naming Industrial Products*, in: Industrial

Marketing Management, Vol. 22, No. 1, pp. 59-66.

SHOCKER, A. D. / WEITZ, B. (1988): *A perspective on brand equity principles and issues*, in: LEUTHESSER, L. (Hrsg.): Conference Summary: Defining, Measuring and Managing Brand Equity, in: Marketing Science Institute, Report No. 88-104, p. 2.

SINCLAIR, S. A. / SEWARD, K. E. (1988): *Effectiveness of Branding a Commodity Product*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, No. 1, pp. 23-33.

SITTE, G. (2001): *Technology Branding: Strategische Markenpolitik für Investitionsgüter,* Wiesbaden 2001.

SKARMEAS ET AL. (2008): *Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 37, pp. 23-36.

SOLOMON, M. R. (2004): *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall 2004.

SRIVASTAVA, R./SHOCKER, A. D. (1991): *Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement*, Working Paper Series, in: Marketing Science Institute Report, No. 91-124.

THOMPSON, K. E. / KNOX, S. D. / MITCHELL, H. G. (1997/98): *Business to Business Brand Attributes in a Changing Purchasing Environment*, in: Irish Marketing Review, Vol. 10, No. 2, pp. 25-32.

THORBJØRNSEN, H. / SUPHELLEN, M. / NYSVEEN, H. / PEDERSEN, P. E. (2002): *Building Brand Relationship Online: A Comparison of Two Interactive Applications*, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 16, No. 3, pp. 17-34.

THURMANN, P. (1961): *Grundformen des Markenartikels: Versuch einer Typologie*, Berlin.

TROMMSDORF, V. (2004): *Verfahren der Markenbewertung*, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1853-1876.

ULAGA, W. / EGGERT, A. (2005): *Relationship value in business markets: The con-*

struct and its dimensions, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 73-99.

UPSHAW, L. B. (1995): *Building brand identity: A strategy for success in a hostile market place*, New York 1995.

VAN RIEL, A. C. R. / DE MORTANGES, C. P. / STREUKENS, S. (2005): *Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 34, pp. 841-847.

VOETH, M. / RABE, C. (2004): *Industriegütermarken*, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement - Strategien - Instrumente - Erfahrungen, 2. überarb. und erw. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2004, S. 75-94.

WARD, S. / LIGHT, L. / GOLDSTINE, J. (2000): *Warum Hightech-Firmen ihre Produkte zu Marken entwickeln sollten*, in: Harvard Business Manager, Vol. 22, No. 1, pp. 75-85.

WALTER, A. / MÜLLER, T. A. / HELFERT, G. / RITTER, T. (2003): *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 2, pp. 365-377.

WALTER, A. / RITTER, TH. / GEMÜNDEN, H. G. (2001): *Value-Creation in Buyer-Seller-Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 4, pp. 365-377.

WEBSTER, F. E. (1979): *Industrial Marketing Strategy,* New York 1979.

WEBSTER, F. E. (1992): *The changing role of marketing in the corporation,* in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 4, pp. 1-17

WEBSTER, F. E. / KELLER, K. L. (2004): *A Roadmap for Branding in Industrial Markets*, in: Brand Management, Vol. 11, No. 5, pp. 388-402.

WEBSTER, F. E. JR. / WIND, Y. (1972a): *Organizational Buying Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972.

WEIBER, R. / ADLER, J. (1995a): *Informationsökonomisch begründete Typologisierung*

von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 47, Nr. 1, S. 43-65.

WENSKE, A. V. (2008): *Management und Wirkungen von Marke-Kunde-Beziehungen im Konsumgüterbereich*, Wiesbaden 2008.

WIEDMANN, K.-P. / BAUSBACK, N. (2007): *Positionierung zwischen Emotionalität und Rationalität*, in: Schriftreihe Marketing Management, Universität Hannover, Hannover 2007.

WIEDMANN, K.-P. / SCHMIDT, H. (1997): *Markenmanagement erklärungsbedürftiger Produkte: Bezugsrahmen und erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts*, Hannover 1997.

WILSON, D. (1995): *An integrated model of buyer-seller relationships*. in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, pp. 335-45.

WILSON, D. / JANTRANIA, S. (1996): *Understanding the Value of a Relationship*, in: Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 2, No. 1, pp. 55-66.

WINER, R. (2001): *A framework for Customer relationship management*, in: California Management Review, Vol. 34, No. 4, pp. 89-105.

WINTERLING, K. (1993): *Markenpolitik in der Investitionsgüter-Industrie*, in: Markenartikel, Bd. 2, S. 84-86.

WOODSIDE, A. G. / VYAS, N. (1987): *Industrial purchasing strategies: recommendations for purchasing and marketing managers*, Lexington (MA) 1987.

YOON, E. / KIJEWSKI, V. (1995): *The Brand Awareness-to-Preference Link in Business Markets: A Study of the Semiconductor Manufacturing Industry*, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 2, No. 4, pp. 7-36.

ZEPLIN, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden 2006.

Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®)

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (http:www.lim.uni-bremen.de) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004:

Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**

Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunde-Beziehungen

Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung

Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung

Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie

Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center - Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements

Nr. 31 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung

Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken - Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation

Nr. 33 **Günter Hierneis (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung

Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta-analysis

Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung - Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich

Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen
Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646
E-mail: info-lim@uni-bremen.de
LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM® unter Hhttp://www.lim.uni-bremen.deH downloadbar.