

# Führung von Industriemarken

Raphael Nikolaus Hirt

Sowohl in der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung, als auch in der Management-Praxis gewinnt das Phänomen der Marke an Stellenwert. Unternehmen sind zunehmend einem sich intensivierenden Wettbewerb ausgesetzt, welcher etwa durch Trends wie die mit dem technologischen Fortschritt verbundenen Leistungshomogenisierung oder die mit Globalisierung im Zusammenhang stehende Öffnung der Märkte hervorgerufen wird. Insbesondere in einem solchen Marktumfeld können Marken die Funktion des „Fels in der Brandung“ übernehmen und sich gegen solche für das Unternehmen ungünstige Entwicklungen stellen. Marken tun dies, indem sie gewisse für den Nachfrager relevante Funktionen bereitstellen und kommunizieren, welche eine besondere Akzeptanz für die angebotenen Leistungen zu schaffen vermögen. Eine erfolgreiche Markenführung äussert sich dabei in Markenbekanntheit und Markentreue, welche sich im Unternehmenserfolg niederschlagen. Auf Konsumgütermärkten wurde dies schon lange erkannt und so ist die Markenführung denn auch zu einer wichtigen strategischen Handlungsoption im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung geworden. Obwohl Unternehmen, welche in Industriegütermärkten tätig sind, vor ähnlichen Problemstellungen stehen, hat sich Literatur und Forschung bisher nur zaghaf mit der Führung von Industriemarken auseinandergesetzt. Dies ist erstaunlich, hat doch die Forschung schon früh den Einfluss von Marken auf den organisationalen Kaufprozess postuliert. Wie auch zahlreiche, allgemein bekannte Praxisbeispiele zeigen, gibt es Unternehmen auf dem Markt, die Leistungen für B2B(Business-to-Business)-Märkte anbieten und diese als starke Marken etablieren konnten.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zum Themenkreis der Führung von Industriemarken zu leisten. Ausgangspunkt sind dabei die Erkenntnisse aus der Markenforschung und Forschung bezüglich Konsumentenverhalten auf Konsumgütermärkten, handelt es sich doch bei den Akteuren, welche schlussendlich die Kaufentscheidungen im B2B-Bereich bestimmen, um Menschen, welche wie in Konsumgütermärkten durch Markenwirkungen beeinflusst werden können. Dabei werden bei der vorliegenden Konzeptionalisierung einer entscheidungsorientierten Industriemarkengführung, die Besonderheiten des Industriegütermarktes und der Wirkungsraum der Industriemarke berücksichtigt. Die der Industriemarke zugrunde liegenden Leistungen, werden aber in der Regel im Rahmen eines organisationalen Kaufprozess erwor-

ben. Dieser unterscheidet sich vom individuellen Kaufprozess etwa dadurch, dass die Entscheidungsfindung oftmals über mehrere Phasen abläuft, diverse Personen dabei involviert sind, sich der Kaufgrund aus der Nachfrage der Folgeglieder in der Marktkette ableiten lässt, dieser nicht primär der persönlichen Bedürfnisbefriedigung dient, oftmals direkte Beziehungen bestehen und grössere Mengen beziehungsweise höhere Werte ausgetauscht werden. Oftmals werden dabei Leistungen ausgetauscht, deren Qualitäten nicht schon vor dem Kauf abschliessend im Sinne von Leistungen mit Sucheigenschaften seitens des Nachfragers bewertet werden können. Ist es erst möglich, die Qualität nach dem Erwerb der Leistung aufgrund der damit gemachten Erfahrungen zu beurteilen oder fehlt diese Möglichkeit gänzlich, weil etwa dem Nachfrager die Kompetenz zur Beurteilung fehlt, so liegt eine Unsicherheitsproblematik im Sinne des Prinzipal-Agent-Ansatzes vor. Diese Problematik lässt sich etwa mittels vertraglich verpflichtenden Garantien entschärfen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Sendung von Leistungsfähigkeit und -wille vermittelnden Signalen seitens Anbieters. Hier findet sich ein erster Anknüpfungspunkt für die Formulierung einer Industriemarkenführungskonzeption: Wie auch auf dem Konsumgütermarkt versuchen die im organisationalen Kaufprozess unter dem Begriff Buying Center zusammengefassten Personen, das Risiko eines Fehlkaufs zu minimieren. Während beim privaten Kauf eine Fehlentscheidung direkte Auswirkungen auf die eigene finanzielle Situation haben kann, wird das Risiko beim organisationalen Kaufprozess etwa im Verlust der beruflichen Anerkennung und Ansehens und damit zusammenhängenden Konsequenzen für das Individuum liegen. Dies bedeutet für die Markenführung auf Industriemärkten etwa, dass mit der Marke eine gewisse Vertrauenswürdigkeit bezüglich Kompetenzen des Anbieters und Qualität dessen Leistung kommuniziert werden sollte.

Daneben herrschen bezüglich Informationswahrnehmung auf Industriegütermärkten ähnliche Verhältnisse wie auf den Konsumgütermärkten. Etwa bei Entscheidungssituationen, welche seitens des zu entscheidenden Individuums einen hohen Informationsbedarf beanspruchen, beispielsweise aufgrund der Neuigkeit oder Komplexität der zu erwerbenden Leistung, können Marken anhand vorher gemachten, positiven Erfahrungen mit derselben, gewisse Goodwill-Übertragungsfunktionen übernehmen. Solch gespeicherten Assoziationen oder Einstellung in Bezug auf eine Marke können denn auch im Industriegüterbereich die Informationsverarbeitung beschleunigen, indem sie gewisse Informationen im Hinblick auf das Leistungsvermögen der zugrunde liegenden Leistung bereitstellen, indem sie die Wiedererkennung ermöglichen oder indem sie eine gewisse Orientierung bei einer zu treffenden Angebotsauswahl anbieten. Somit kann die Marke auch eine Informationseffizienzfunktion übernehmen,

was insbesondere bei der Markenführung auf Industriegütermärkten beachtet werden sollte. Durch die anschliessende Verwendung der markierten Leistung kann sich, als eine weitere nachfragerbezogene Markenfunktion ein ideeller Nutzen für den Erwerber einstellen. Im Konsumgüterbereich besteht dieser etwa in einer erlebnisbezogenen oder emotionalen Bedürfnisbefriedigung. Im B2B-Bereich hingegen äussert sich dieser vor allem in einem Reputationstransfer, wenn beispielsweise die erworbene Marke nach aussen von Kunden wahrgenommen werden kann und so wegen ihres Qualitätsgehalts auf die Leistungsbereitschaft des Unternehmens geschlossen werden kann.

Aufgrund dieser Erkenntnisse über die für den Nachfrager wichtigen Markenfunktionen und den in den Konsumgütermärkten entwickelten und hier dargestellten Markenführungskonzepten werden im Rahmen dieser Arbeit die grundlegenden Entscheidungsfelder für eine Führungskonzeption für Industriemarken gezeigt.