



**Lehrstuhl für *innovatives* Markenmanagement und Marketing
(LiM)**

■ ■ ■ L i M - A R B E I T S P A P I E R E ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier Nr. 60

Christoph Burmann / Sven Reuschel

Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung

Bremen, Dezember 2017

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement und Marketing (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572

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 2017



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Sven Reuschel

Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung

Arbeitspapier Nr. 60

Art des Arbeitspapiers: Dokumentation des aktuellen Forschungsstandes zu den Erfolgswirkungen von Social Media in der Markenführung im B2B-Umfeld

Methode: Literaturgestützte Analyse

Ziel: Herleitung der Relevanz sowie des Nutzens von Social Media-Aktivitäten in der B2B-Markenführung. Ableitung von Erfolgswirkungen von Social Media für die B2B-Markenführung. Übersicht zum wissenschaftlichen Forschungsstand sowie zu Forschungslücken.

Zentrale Ergebnisse: Die Digitalisierung hat zu geänderten Rahmenbedingungen im B2B-Umfeld gesorgt. Viele Unternehmen setzen daher auf Social Media um den neuen Herausforderungen nachzukommen. Allerdings wird Social Media bisher noch nicht professionell im Markenmanagement von B2B-Unternehmen genutzt. Daneben sind die tatsächlichen Erfolgswirkungen von Social Media-Aktivitäten einer B2B-Marke in der Praxis nicht bekannt und in der Wissenschaft kaum erforscht.

Bisher konnte lediglich die steigende Markenloyalität als Erfolgswirkung nachgewiesen werden. Hierbei wurden allerdings nur passive Einflussfaktoren (C2C-Interaktion) untersucht. Für durch die Marke direkt und aktiv gestaltbare Einflussfaktoren (Brand Related Content) fehlen Untersuchungen.

Auf Grund der Heterogenität von B2B-Geschäftstypen empfiehlt es sich, diese bei weiterer Forschung einzeln und spezifisch zu untersuchen. Social Media ist für den Einsatz im B2B-Geschäftstyp „Produktgeschäft“ am vielversprechendsten.

Zielgruppe: Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Relevanz von Social Media in der B2B-Markenführung.....	1
1.1 Relevanz der Markenführung für den Erfolg in B2B-Märkten	1
1.2 Relevanz von Social Media für die Markenführung in B2B-Märkten	3
1.3 Relevanz von Social Media für die Markenführung in unterschiedlichen B2B-Geschäftstypen nach Backhaus et al. (1994).....	7
2 Forschungsstand zu Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung	13
2.1 Ergebnisse empirisch-qualitativer Forschung	15
2.1.1 Maier (2016): „Trialogische Markenführung“	15
2.1.2 Haas/Bowen (2016): „Neue Medien im Vertrieb“	16
2.1.3 Ivens et al. (2016): „Social Media in B2B-Unternehmen: Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb“.....	17
2.1.4 Büsching/Meidel (2016): „Das Corporate-Video für den B2B-Sales: Total-Modell, Beispiele, Erfolgsfaktoren“.....	18
2.1.5 Lacoste (2016): „Perspectives on Social Media and its use by Key Account Managers“	19
2.2 Swani et al. (2014): „Should Tweets Differ for B2B and B2C? An Analysis of Fortune 500 Companies' Twitter Communications“	20
2.3 Moore et al. (2013): „Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople“	22
2.4 Schultz et al. (2012): „An Exploratory Study of Social Media in Business-to-Business Selling: Salesperson Characteristics, Activities and Performance“	26
2.5 Agnihotri et al. (2016): „Social Media: Influencing Customer Satisfaction in B2B Sales“	30
2.6 Bruhn et al. (2014): „Antecedents and Consequences of the Quality of e-Customer-to-Customer Interactions in B2B Brand Communities“.....	33
3 Forschungslücken	38
4 Fazit & Ausblick	39
Literaturverzeichnis	IV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unterschiede Industriegüter- und B2B-Marketing (Backhaus/Voeth 2015, S. 20).....	8
Abb. 2: Abgrenzung der vier B2B-Geschäftstypen (Backhaus et al. 2010, S. 206) ..	10
Abb. 3: Unterschiede zwischen den Vermarktungsprozessen beim B2B-Geschäftstyp „Produktgeschäft“ und Konsumgütermärkten (in Anlehnung an Backhaus/Voeth (2015), S. 21).....	12
Abb. 4: Darstellung des Ergebnisses der Literaturrecherche	14
Abb. 5: Ergebnis der empirischen Untersuchung	21
Abb. 6: Ergebnis der empirischen Untersuchung Forschungsfrage FF 1.....	23
Abb. 7: Ergebnis der empirischen Untersuchung FF3.....	24
Abb. 8: Ergebnis der empirischen Untersuchung FF5.....	25
Abb. 9: Ergebnis der empirischen Untersuchung FF6.....	25
Abb. 10: Ergebnis der empirischen Untersuchung H1	27
Abb. 11: Ergebnis der empirischen Untersuchung H2 + H3.....	28
Abb. 12: Ergebnis der empirischen Untersuchung H4	29
Abb. 13: Konzeptionelles Modell von Agnihotri et al. (2016).....	30
Abb. 14: Ergebnis der empirischen Untersuchung	31
Abb. 15: Forschungsmodell zur Qualität der C2C-Interaktionen	33
Abb. 16: Ergebnis der empirischen Untersuchung	35

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BGC	Brand Generated Content
CRM	Customer Relationship Management Tool
eWOM	Electronic Word of Mouth
FMCG	Fast-Moving Consumer Goods
RFP	Request for Proposal
UGC	User Generated Content
WOM	Word of Mouth

1 Relevanz von Social Media in der B2B-Markenführung

In diesem Kapitel wird die Relevanz von Social Media in der B2B¹-Markenführung erläutert. Zunächst wird die generelle Relevanz von Marken in B2B-Märkten aufgezeigt. Darauf folgt die Herleitung der Relevanz von Social Media im Rahmen der B2B-Markenführung. Zur spezifischeren Betrachtung der Relevanz von Social Media in B2B-Märkten werden die B2B-Geschäftstypen nach Backhaus et al. (1994) herangezogen. Abgeschlossen wird dieses Arbeitspapier mit einer Darstellung der Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung auf Basis der bislang vorliegenden wissenschaftlichen Forschung.

1.1 Relevanz der Markenführung für den Erfolg in B2B-Märkten

Durch die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf B2C²- als auch B2B-Märkten stehen Unternehmen stärker denn je vor der Herausforderung, ihre Marktpositionen zu halten oder diese auszubauen. Die in B2C-Märkten zu erkennenden Veränderungen wie z.B. kürzere Produktlebenszyklen bei gleichzeitiger Zunahme an Innovationen, wirken sich inflationär auf technisch vergleichbare und somit leicht austauschbare Produkte als auch Marken³ aus. Dies macht den Preis häufig zum Mittelpunkt der Kaufentscheidung.⁴ Auch in B2B-Märkten lassen sich diese Rahmenbedingungen finden.⁵ Masciadri und Zupancic (2013) ergänzen dazu, dass sich viele B2B-Kunden auf Grund der gestiegenen Transparenz der Lieferanten zwangsläufig am Preis orientieren oder den günstigsten Marktpreis als Forderung an bestehende Lie-

¹ B2B umfasst die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen zwischen Unternehmen und Organisationen. Neben den Geschäften die von Unternehmen zur weiteren Leistungserstellung (Herstellung) getätigt werden, bezieht B2B auch den „konsumtiven Groß- und Einzelhandel mit ein“. Backhaus/Voeth (2007), S. 5

² In B2C-Märkten richten sich Produkte und Leistungen ausschließlich an Endverbraucher. Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 4; Lilien/Grewal (2012) ergänzen, dass es sich bei B2C meist um die finale Transaktion eines Produktes handelt. Vgl. S. 3

³ Als Marke wird „ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“, verstanden. Burmann et al. (2015), S. 28

⁴ Vgl. Krause (2013), S. 1

⁵ Vgl. ebd., S. 4

feranten weitergeben.⁶

In B2C-Märkten erfolgreiche Unternehmen setzen daher verstärkt auf Marken, um sich über eine stark emotionalisierte Marke-Kunde-Beziehung in ihrem Markt abzusetzen.⁷ Die ähnlichen Herausforderungen in B2C- als auch B2B-Märkten werden von Krause (2013) zum Anlass genommen, das in B2C-Märkten bereits erfolgreich etablierte Konstrukt der Marke-Kunde-Beziehung auf seine Eignung zur Erklärung von Erfolg in B2B-Märkten hin zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht dabei die Differenzierungsfunktion der Marke, auf die im Folgenden im Detail eingegangen wird. Der wesentliche Unterschied zu B2C-Märkten liegt im völlig andersartigen Beschaffungsprozess. In B2B-Märkten ist dieser in der Regel durch eine Beteiligung von mehreren Personen geprägt, welche Buying Center⁸ genannt wird. Bei den im Buying Center getätigten Kaufentscheidungen wird oft unterstellt, sie seien ausschließlich durch sachlich-rationale Motive geprägt.⁹ Dass dies nicht zutrifft wird deutlich, wenn man sich die in diesem Bereich vorherrschende Kundenbeziehung genauer ansieht. Hier wurde bisher davon ausgegangen, dass die emotional geprägte Mitarbeiter-Kunde-Beziehung für einen großen Teil der Kaufentscheidung verantwortlich ist.¹⁰ Konträr dazu zeigt Krause in ihrer Studie, dass die **Marke-Kunde-Beziehung einen größeren Einfluss** auf das „Verhalten organisationaler Entscheider“ als die Mitarbeiter-Kunde-Beziehung hat. Hierfür wurde die Wirkung der beiden vorökonomischen Erfolgsgrößen Weiterempfehlungsabsicht und Wiederkaufintention sowohl für die Marke-Kunde-Beziehung als auch die Mitarbeiter-Kunde-Beziehung untersucht.¹¹ Die bisher im B2B vorherrschende Ausrichtung auf das Beziehungsmanagement der Mitarbeiter muss demnach durch die Marke-Kunde-Beziehung ergänzt werden.¹²

⁶ Vgl. Masciadri/Zupancic (2013), S. 10

⁷ Vgl. ebd., S. 3

⁸ Das Buying Center-Konzept beschreibt die an einem geschäftlichen Beschaffungsprozess beteiligten Personen sowie deren Beziehungen untereinander. Neben speziellen Rollen der einzelnen Beteiligten im Prozess wird versucht, deren Einfluss sowie Verhalten abzubilden. Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 46-47

⁹ Vgl. Krause (2013), S. 10

¹⁰ Vgl. ebd., S. 25

¹¹ Vgl. ebd., S. 202

¹² Vgl. ebd. S. 203

1.2 Relevanz von Social Media für die Markenführung in B2B-Märkten

Aktuell verändern sich die Rahmenbedingungen für Marken und deren Kommunikationspolitik durch die stetig fortschreitende Digitalisierung.¹³ Auf Seiten der Marken ergeben sich so Möglichkeiten für neue „Marketing-Konzepte und Geschäftsmodelle“.¹⁴ Andererseits birgt diese Entwicklung das Risiko eines Wettbewerbsnachteils, sofern sie bei der Markenführung vernachlässigt wird.¹⁵ Auch in B2B-Märkten^{16,17} ist diese Entwicklung zu beobachten, z.B. durch die Verhaltensänderung zu sogenannten „digital-first B2B buyers“.^{18,19} Wenn auch eine Veränderung der Rahmenbedingungen dazu geführt hat, dass B2B-Kunden verstärkt neue Medien nutzen, so ist die Beziehungsorientierung in B2B nach wie vor stark ausgeprägt.

Zu den geänderten Rahmenbedingungen im B2B-Bereich und der sich aus seiner Sicht ergebenden Relevanz von Social Media, zitiert O’Leary (2011) den CEO eines Unternehmens wie folgt²⁰:

*„This business [was] **used to be about relationships**... I knew the people at my customers by name, and they knew me too. **But now, I'm just viewed as a supplier**, just another company to include in the RFP (request for proposal) process, and relationship is less important than **being the lowest-cost provider**“²¹. In this setting, it is possible that **social networking applications could be used to begin to rebuild the personal relationships**²² that may have been de-emphasized over the years in favor*

¹³ Burmann et al. (2015), S. 211; vgl. auch Bruhn (2015), S. 355

¹⁴ Kreutzer (2014), S. XII

¹⁵ Mack/Vilberger (2016), S. 60

¹⁶ „... its meaning has grown to encompass the activity of building mutually value-generating relationships (including both products and services) between organizations.“ Lilien/Grewal (2012), S. 3, vgl. auch Backhaus/Voeth (2015), S. 4

¹⁷ Vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 15; vgl. auch Klarmann/Fleischmann (2014), S. 338

¹⁸ „Digital-first B2B buyers“ beschreibt B2B-Kunden, die Geschäfte direkt digital bzw. online abschließen. Vgl. Murphy (2015)

¹⁹ Vgl. Udell (2015)

²⁰ O’Leary (2011), S. 131

²¹ Auf Seiten der Kunden haben sich in B2B sogenannte Beschaffungsplattformen durchgesetzt. Diese dienen zur Abwicklung des Beschaffungsprozesses und sollen diesen „elektronifizieren“ (E-Procurement). Brühl (2015) stellt hierzu jedoch klar hervor, dass sowohl Auktionsplattformen als auch „Mega-Einkaufsplattformen“ (z.B. Einkaufs-Zusammenschluss von GM, Ford und DaimlerChrysler) gescheitert sind. S. 112

²² In einer vertriebsnahen Studie zeigt Lacoste (2016) die Chancen von Social Media für die „Wiedergeburt“ der persönlichen Geschäftsbeziehung in B2B auf. Nicht nur die direkten Möglichkeiten

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

of digital processes.”

Es lässt sich annehmen, dass der namentlich nicht genannte Urheber dieses Zitates in den Kundenbeziehungen seines Unternehmens bisher stark auf das persönliche Verhältnis gesetzt hat (Beziehungsorientierung). Anscheinend funktioniert dieser Ansatz nicht mehr wie gewünscht, da für die Geschäftspartner andere Kriterien als die persönliche Beziehung zu ihren Lieferanten relevanter sind. Auch hier wird der Preis als immer häufigeres Kriterium für die Lieferantenwahl genannt. Der Manager sieht dabei eine Chance in der Digitalisierung. Da er in dieser dem Anschein nach einen Hauptgrund für die Veränderungen seines Umfeldes sieht, möchte er versuchen, mittels Social Media die Beziehungen zu seinen Kunden wieder aufzubauen.²³

Die Möglichkeit die persönlichen Kundenbeziehungen mittels Social Media zu pflegen bzw. wiederherzustellen, hat unter anderem dazu geführt, dass **Social Media**²⁴ heute bereits oft Teil von B2B-Kommunikationsstrategien ist.²⁵ Im B2C-Umfeld hat Social Media darüber hinaus schon lange einen großen Anteil an den Kommunikationsaktivitäten vieler Marken.²⁶ Da heutzutage beispielsweise TV-Werbung einen Effizienzverlust aufweist²⁷, suchen Marken nach alternativen Werbeformen. Diesem Effizienzverlust, vor allem geschuldet durch die Veränderung der Mediennutzung²⁸,

die Social Media der Anbieterseite bietet (z.B. in der Neukundenakquise zur Vor-Qualifizierung), auch die Erwartungen seitens der Nachfrageseite werden hier dargestellt. Kunden erwarten sich durch Social Media von ihren Geschäftspartnern „gehört, verstanden und wertgeschätzt“ zu werden, was letztendlich zum Auf- oder Ausbau einer persönlichen Geschäftsbeziehung führen kann.

²³ Vgl. O’Leary (2011), S. 131

²⁴ „Soziale Medien umfassen ein Bündel internetbasierter Anwendungen, die auf dem veränderten Nutzerverhalten im Web 2.0 aufbauen und den Austausch von Marken und Nutzer generierten Inhalten (Brand Generated Content, User Generated Content) unterstützen.“ Burmann et al. (2015), S. 215; vgl. Barfknecht (2014), S. 29; vgl. Safko/Brake (2009), S. 6

²⁵ Vgl. Maier (2016), S. 3-4

²⁶ Vgl. Agnihotri et al. (2016), S. 172; vgl. Maier (2016), S. 47; vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 1; Bruhn (2015), S. 355; vgl. Backhaus et al. (2014), S. 375

²⁷ Vgl. Kilian/Jentschke (2017), S. 506; vgl. auch Bruhn (2015), S. 338

²⁸ Hier geben Mühlenbeck/Skibicki (2010) an, dass eine Verlagerung der Mediennutzung Richtung Social Media stattgefunden hat. Als Grund nennen Sie die Umkehr von „Ein Sender - viele Empfänger“ (z.B. TV) zu Social Media, wo jeder Nutzer senden und empfangen kann. Laut den Autoren wirken hierbei durch Nutzer erstellte Inhalte auf andere Nutzer authentischer, als dies Unternehmensinhalte könnten. Vgl. S. 60; vgl. Koch/Frees (2016), S. 421ff zum Ergebnis der „ARD/ZDF-Onlinestudie 2016“ zur Mediennutzung: Von 2015 auf 2016, hat sich der Anteil der wöchentlichen Nutzer von Social Media in der Altersklasse 14 - 29 Jahre von 61 auf 70 % erhöht. Bei den 30 - 49 Jährigen stieg der Anteil von 34 auf 44 % und bei den 50 - 69 Jährigen von 18 auf 20 %. Lediglich bei den ab 70 Jährigen, sank der Anteil von 8 auf 7 %.

versuchen B2C-Marken z.B. mit dem verstärkten Einsatz von Social Media-Aktivitäten zu begegnen. Kilian/Jentschke (2017) geben hierzu für die Hausgeräte-marke Siemens (Marke der BSH Hausgeräte GmbH, München) an, dass sich Werbebudgets hin zu Social Media verschieben. So sind allein in den Jahren von 2012 bis 2016 die Social Media-Ausgaben für die Marke Siemens jährlich um durchschnittlich 30 % gestiegen. Die Ausgaben werden in möglichst einzigartige und zielgruppenrelevante Inhalte (Content) investiert.²⁹ Diese neuartigen Steuerungsmöglichkeiten der Marketingaktivitäten, genannt Targeting³⁰, sorgen dafür, dass Social Media erwartungsvoll von einer Vielzahl an B2C-Marken eingesetzt wird.³¹

Trotz eines steigenden Interesses³² an Social Media im B2B-Umfeld, werden Soziale Medien bisher „weder professionell noch identitätsbasiert genutzt“³³. Arns (2015) stellt dies wie folgt dar:

„Während für zahlreiche B2C-Unternehmen Social Media mittlerweile ganz selbstverständlich zum Tagesgeschäft gehören, fragen sich B2B-Unternehmen häufig noch, warum sie in Social Media aktiv werden sollten. Oft werden Social Media-Aktivitäten im B2B-Umfeld vorschnell und ohne weitere Analyse abgetan - mit Argumenten wie »dadurch verkaufen wir auch nicht mehr« oder »unsere Kunden sind überhaupt nicht auf Facebook«.“³⁴

Wille-Baumkauff (2015) konnte in einer Untersuchungsreihe mit über 400 B2B-Nachfragern aus der Telekommunikationsindustrie bestätigen, dass Social Media in B2B-Märkten bisher „nur in sehr geringem Maße eingesetzt“ bzw. genutzt wird. Als Hauptgrund sehen die Probanden, dass die Kundenseite Social Media im Rahmen

²⁹ Vgl. Kilian/Jentschke (2017), S. 506 ohne Bezug zu absoluten Zahlen für die Social Media-Ausgaben der Hausgeräte-Marke Siemens.

³⁰ Bruhn/Hadwich (2013) definieren Targeting als „eine Möglichkeit, Marketingmaßnahmen zielgruppengerecht zu gestalten und der Zielgruppe im sozialen Internet gezielt zu präsentieren. Durch Targeting werden Nutzerdaten, Verhaltensweisen und weitere personenbezogene Daten genutzt, um die Werbemaßnahmen genau auf die Zielgruppe zuschneiden zu können. Diese Werbemaßnahme ist sehr effizient und kann direkt auf die Zielgruppe ausgerichtet werden, d.h. die Streuverluste können dadurch minimiert werden.“ S. 76; vgl. auch Burmann et al. (2013), S. 20

³¹ Vgl. Kilian/Jentschke (2017), S. 506

³² Vgl. Maier (2016), S. 3-4, S. 259-264; vgl. Fleischmann (2016), S. 147; vgl. Wille-Baumkauff (2015), S. 269-273; vgl. Baier/Sänn (2015), S. 81; vgl. Barfknecht (2014), S. 13

³³ Burmann et al. (2015), S. 238; vgl. Meffert et al. (2015), S. 665; vgl. Schultz et al. (2012), S. 76

³⁴ Arns (2015), S. 29

des Beschaffungsprozesses bisher kaum nutzen.³⁵ Bruhn (2015) erkennt hier, dass die noch „verhältnismäßig geringen Ausgaben für Social Media von Marken in B2B“³⁶ (heute ca. 10-20 % der Kommunikationsausgaben)³⁷ schon bald einen Großteil der Kommunikationsausgaben ausmachen werden (78 % der befragten B2B-Marken gehen von Steigerungsraten i.H.v. 15 % p.a. aus).³⁸ An anderer Stelle gibt Bruhn allerdings an, dass B2B-Marken die Relevanz von Social Media noch nicht erkannt haben, als auch, dass ihnen Erfahrungen, Know-how und Ressourcen fehlen. Deswegen stünden sie noch ganz am Anfang von Social Media-Aktivitäten.³⁹ Maier (2016) zeigt hierzu anhand seiner Untersuchung⁴⁰ ergänzend auf, dass B2B-Marketingverantwortliche keinen konkreten Zusammenhang zwischen Marke und Social Media sehen.⁴¹

Trotz der Relevanz von Social Media im B2B-Markenmanagement findet in diesem Bereich bisher kaum wissenschaftliche Forschung statt, wie etliche Publikationen feststellen.⁴² Agnihotri et al. (2016) bemängeln hier, dass der Einfluss von Social Media auf die Kundenbeziehung als auch -zufriedenheit im B2B bisher noch nicht untersucht wurde.⁴³ Auch Lacoste (2016) gibt an, dass Erkenntnisse zur Wirkung von Social Media im B2B-Vertrieb bisher fehlen. Lilien (2015) untersucht in seiner Veröffentlichung zur „B2B-Wissenslücke“ die Gründe für die kaum vorhandene Forschung zum Einfluss von Social Media auf die Kundenbeziehung im B2B. Hierbei stellt er heraus, dass (Marketing-)Wissenschaftler vorrangig Konsumenten (B2C) sind, die in der Regel keine B2B-Erfahrung aufweisen und sich somit auf den ihnen persönlich

³⁵ Wille-Baumkauff (2015), S. 270

³⁶ Bruhn (2015), S. 338

³⁷ Vgl. Verein Deutsche Fachpresse (2012), Werbetrend-Studie der Deutschen Fachpresse prognostiziert stabile Aussichten für 2012. <http://www.deutsche-fachpresse.de/news/news-einzelansicht/news/werbetrend-studie-der-deutschen-fachpresse-prognostiziert-stabile-aussichten-fuer-2012/> besucht 18.04.2013

³⁸ Vgl. Bruhn (2015), S. 349; vgl. Hochschule der Medien (2012), <https://de.slideshare.net/diefirma/b2b-online-monitor-2012>, besucht 14.08.2017

³⁹ Vgl. Bruhn (2015), S. 358

⁴⁰ Die Ergebnisse von Maier (2016) werden in Kapitel 2.1 ausführlich erläutert.

⁴¹ Vgl. Maier (2016), S. 217

⁴² Vgl. Ivens et al. (2016), S. 414; vgl. Bruhn et al. (2014), S. 164f; vgl. Rapp et al. (2013), S. 548; vgl. Michaelidou et al. (2011), S. 1153; vgl. Durkin et al. (2011), S. 719

⁴³ Vgl. Agnihotri et al. (2016), S. 173

näheren Bereich konzentrieren.⁴⁴ Erschwerend sieht er die Komplexität der Ausgestaltung von Sozialen Medien als Folge der verschiedenen B2B-Geschäftstypen und attestiert dem B2B-Bereich zusätzlich schwerer zugängliche Datenbasen.⁴⁵ Auf Grund der ausgeprägten **Beziehungsorientierung** gehen Moore et al. (2013) sogar so weit, dass sie Social Media für B2B eine höhere Relevanz als in B2C-Märkten zusprechen.⁴⁶ Konform dazu bezeichnet Lacoste (2016) Social Media als ein „**natural vehicle**“⁴⁷ für B2B-Märkte.⁴⁸

1.3 Relevanz von Social Media für die Markenführung in unterschiedlichen B2B-Geschäftstypen nach Backhaus et al. (1994)

Beim B2B-Bereich handelt es sich um Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen. Da diese verschiedenste Ausprägungsformen (z.B. Branche, Hersteller/Händler, ...) haben können, bedarf es einer genaueren Analyse der verschiedenen Geschäftstypen um Social Media in der B2B-Markenführung zielgerichtet einsetzen zu können. Kreuzer et al. (2015) erläutert in diesem Kontext, dass „B2B-Märkte .. begrifflich umfassender [sind] als Industrie- oder Investitionsgütermärkte, die sich nur auf die Geschäftsbeziehungen von Herstellern untereinander beschränken“.⁴⁹ B2B beinhaltet zusätzlich auch alle Transaktionen mit oder zwischen Händlern.⁵⁰ Somit werden hier sämtliche Transaktionen zwischen Unternehmen und Organisatio-

⁴⁴ Vgl. Lilien (2015), S. 545

⁴⁵ Lilien (2015), S. 545

⁴⁶ Moore et al. (2013) untersuchen in ihrer Studie 15 Social Media-Kategorien hinsichtlich ihrer Relevanz für B2B- und B2C-Vertriebsmitarbeiter. Ein Ergebnis ihrer Studie ist, dass sich Social Media aufgrund der Beziehungsorientierung stärker für B2B eignet. In diesem Bereich wird es seitens Vertriebsmitarbeitern intensiver genutzt. S. 69; Vgl. auch Andzulis et al. (2012), S. 305ff

⁴⁷ Lacoste (2016) bestätigt die Eignung von Sozial Media im B2B auf Grund der Beziehungsorientierung in ihrer Studie. Hierbei wurden 22 B2B-Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich ihrer Social Media-Erfahrung und -Nutzung interviewt. Vgl. Lacoste (2016), S. 34; Abschließend beschreibt Lacoste in ihrem Ergebnis Social Media als Wiedergeburt der persönlichen Kundenbeziehung, vgl. S. 35. Diese Publikation wird in Kapitel 2 noch ausführlicher dargestellt.

⁴⁸ Vgl. Lacoste (2016), S. 34; vgl. Maier (2016), S. 80; vgl. Bruhn et al. (2014), S. 164; vgl. Agnihotri et al. (2012), S. 333ff; vgl. Svatošová (2012), S. 1ff; vgl. Bauer et al. (2002), S. 155; vgl. Sharma (2002), S. 77ff

⁴⁹ Kreuzer et al. (2015), S. 13; Zu den Industriegütermärkten zählt ebenfalls der Produktionsverbindungshandel. Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 20

⁵⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 4-5

nen umfasst.⁵¹ Der direkte Absatz an Konsumenten wird als B2C bezeichnet. Eine Mischform von B2C und B2B sind hierbei die Konsumgütermärkte, die zusätzlich den zwischengelagerten Groß- und Einzelhandel umfassen.⁵²

Die folgende Abbildung (Abb. 1) gibt einen Überblick darüber, welche Transaktionsbereiche B2B umfasst (schraffiert hinterlegt). Dabei wird auch der Unterschied zwischen dem Industriegüter- und dem B2B-Bereich deutlich.

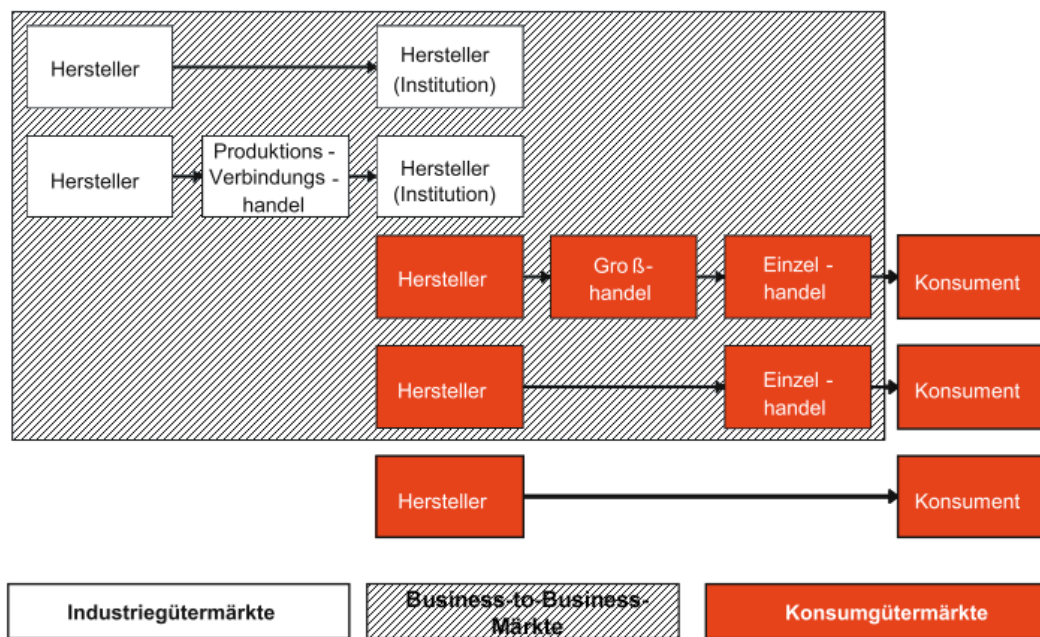


Abb. 1: Unterschiede Industriegüter- und B2B-Marketing (Backhaus/Voeth 2015, S. 20)

Zusätzlich zu den verschiedenen Stufen umfasst der B2B-Bereich sehr **heterogene Produkte als auch Dienstleistungen**.⁵³ Diese reichen von sogenannten „Commodities (z. B. Standardkunststoffe der chemischen Industrie, Standardsoftware)“ bis hin zu „Spezialitäten (z. B. individuell erstellte Walzstraßen)“. Darüber hinaus kann es sich um „niedrigpreisige (z. B. Büromaterial, Standschrauben)“ als auch „hochpreisige Leistungen (z. B. Flugzeuge, Betonpumpen)“ handeln. Neben „Standardleistungen (z. B. Schaltschränke, Bohrmaschinen, Logistik)“ werden „auch erklärungs- und interaktionsbedürftige Leistungen (z. B. individuelle angepasste Unternehmenssoft-

⁵¹ Vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 94

⁵² Backhaus/Voeth (2015), S. V sprechen hier von „Letztkonsumenten“.

⁵³ Vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 94

ware, Zulieferteile für die Automobilindustrie)“ in B2B vertrieben.⁵⁴ Backhaus und Muehlfeld (2015) sprechen im Zuge der starken Heterogenität in B2B davon, dass Marketingmaßnahmen einerseits zwar nur „anwendungsorientiert“ und „individuell“ erfolgsversprechend erscheinen, jedoch einen gewissen Grad an Generalisierung aufweisen sollten, um der Praxis als auch Wissenschaft gerecht zu werden.⁵⁵ Um im Rahmen der Markenführung zielgerichtete Social Media-Aktivitäten zu planen, bedarf es daher einer expliziten, aber gleichzeitig nicht zu detaillierten Abgrenzung einzelner Untermärkte in B2B.

Eine Möglichkeit um B2B in sich abzugrenzen, ist der **Geschäftstypenansatz** nach Backhaus, Aufderheide und Späth (1994).⁵⁶ Hierbei werden B2B-Märkte in die vier Geschäftstypen Anlagengeschäft, Produktgeschäft, Systemgeschäft sowie Zuliefergeschäft unterteilt.⁵⁷ Eines der Kernstücke dieses Ansatzes ist die Einordnung nach Geschäften ohne erhebliche Ex-Post-Unsicherheit, solche die keine Abhängigkeiten nach dem Abschluss eines Geschäftes mit sich bringen. Dem gegenüber stehen Geschäfte mit Ex-Post-Unsicherheit, solche durch die bei Vertragsabschluss Abhängigkeiten entstehen.⁵⁸ Darüber hinaus werden Geschäftstypen in diesem Ansatz nach ihrer Quasirente eingruppiert, welche den Überschuss gegenüber den Opportunitätskosten einer Leistung beim erneuten Bezug misst (auf einer der beiden Vertragsseiten). Spezifische, individuelle Leistungen bergen hier das Potential bzw. die Gefahr einer hohen Quasirente, wohingegen leicht austauschbare Leistung hiervon weniger betroffen sind.⁵⁹

⁵⁴ Baumgarth (2010), S. 48; vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 94; vgl. Backhaus et al. (2014), S. 377

⁵⁵ Vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 94

⁵⁶ Vgl. Krause (2013), S. 29

⁵⁷ Vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 97; vgl. Kreutzer et al. (2015), S. 15; vgl. Krause (2013), S. 30; vgl. Krause/Burmann (2009), S. 17

⁵⁸ Vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 97; vgl. Krause (2013), S. 29-30; vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 195-197

⁵⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 196-198

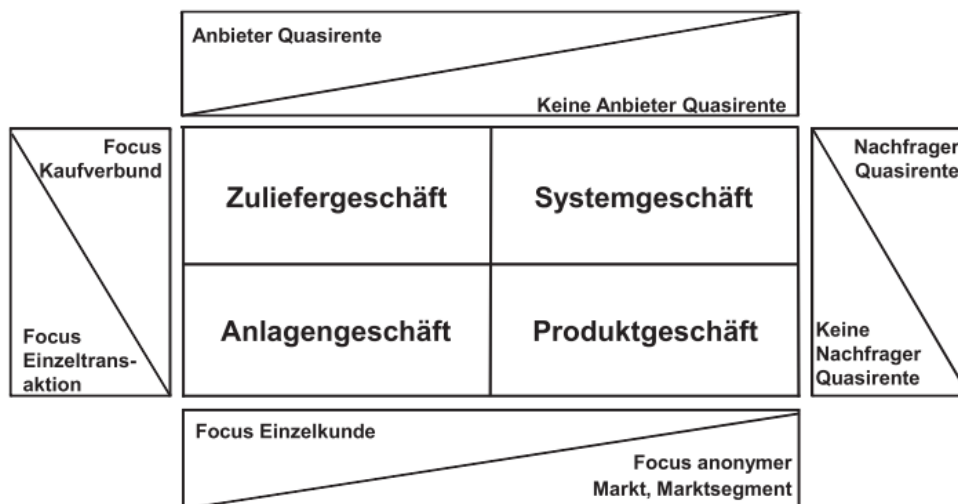


Abb. 2: Abgrenzung der vier B2B-Geschäftstypen (Backhaus et al. 2010, S. 206)⁶⁰

Das **Anlagengeschäft** ist stark auf kundenspezifische Einzeltransaktionen ausgerichtet. Der ursprünglichen Leistungserstellung folgen in der Regel keine weiteren. Die individuellen Leistungen sollten bei diesem Geschäftstyp bereits vor ihrer Herstellung vermarktet werden. Ein starkes Markenimage kann es einer Marke erleichtern, in diesem stark von Vertrauen geprägten Segment (bspw. Auftragsvergabe Kraftwerksbau) erfolgreich zu sein.⁶¹

Das **Produktgeschäft** ist entgegen dem Anlagengeschäft auf anonyme Massenmärkte ausgerichtet. Die der ersten Transaktion folgenden Käufe sind dadurch geprägt, dass sie weder für Hersteller noch für den Käufer zwingend notwendig sind, wodurch die Bindung beider Geschäftspartner auf ein Minimum reduziert ist. Die Vermarktung findet bei diesem Geschäftstyp daher vor allem vor dem Kauf statt.⁶²

Dagegen zielen die im **Systemgeschäft** vermarkteten Leistungen zwar auch auf einen anonymen Markt ab, werden aber andererseits in einem Kaufverbund, d.h. zusammenhängend mit anderen Leistungen, abgesetzt. Die Vermarktung erfolgt vor der Leistungsentwicklung.⁶³

⁶⁰ Vgl. Krause (2013), S. 31

⁶¹ Vgl. Krause/Burmann (2009), S. 21; vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 202

⁶² Vgl. Krause/Burmann (2009), S. 20-21; vgl. Backhaus/Muehlfeld (2015), S. 103-104; vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 202

⁶³ Vgl. Krause/Burmann (2009), S. 21; vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 203

Mit dem letzten der vier B2B-Geschäftstypen nach Backhaus et al. (2010), dem **Zuliefergeschäft**, werden Leistungstransaktionen abgebildet, die sich an individuelle Einzelkunden richten. Allerdings werden durch Folgetransaktionen die Leistungen längerfristig verwendet.⁶⁴

Aufgrund der **unterschiedlichen Reihenfolgen** in denen Produkte und Dienstleistungen vermarktet und abgesetzt werden, ist eine genaue Betrachtung der dargestellten Geschäftstypen notwendig. Beispielsweise werden Produkte im Anlagengeschäft, wie z.B. ein Kraftwerk, in der Regel erst nach ihrer Vermarktung und ihrem Verkauf produziert, wohingegen Massenartikel im Produktionsgeschäft, wie z.B. eine Schraube, zumeist erst nach ihrer Produktion verkauft werden.⁶⁵ Die im Kapitel 1.2 vorgestellte Untersuchung von Krause (2013) und die darin festgestellten Ergebnisse zur Marke-Kunde-Beziehung basieren ausschließlich auf Daten des Anlagegeschäftes.⁶⁶ Sie empfiehlt explizit eine Untersuchung der Wirkungszusammenhänge auf Basis der verbleibenden drei Geschäftstypen.⁶⁷

Im Rahmen der weiteren Forschung wird hier deswegen das **Produktgeschäft** näher betrachtet. Bei diesem Geschäftstypen erscheint der Einsatz von Social Media am relevantesten. Außerdem wurde dieser Bereich noch nicht von Krause (2013) untersucht. Der Bereich wird zudem explizit gewählt, da es sich hierbei um einen anonymen Massenmarkt handelt, bei dem die **Vermarktung vor dem Kauf** geschieht. Somit erscheinen unterstützende Social Media-Aktivitäten auf den ersten Blick passend, um sich als B2B-Marke besser im Markt platzieren und letztendlich den Nutzer vor der Kaufentscheidung erreichen zu können. Die **Anonymität** impliziert eine **fehlende oder schwach ausgeprägte Marke-Kunde-Beziehung**, welche durch Social Media kompensiert bzw. auf- oder ausgebaut werden kann.

⁶⁴ Vgl. Krause/Burmann (2009), S. 21; vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 203

⁶⁵ Vgl. Krause (2013), S. 30-31

⁶⁶ Krauses Forschung basiert auf 96 Datensätzen von Mitarbeitern und Kunden eines Druckmaschinenherstellers und bezieht sich somit auf das Anlagengeschäft. Vgl. ebd. S. 200

⁶⁷ Vgl. ebd. S. 210

Da es sich bei dem Produktgeschäft um anonyme, identifizierte Massenmärkte handelt, muss dabei konkret zwischen diesem und den zunächst sehr ähnlich ausgestalteten B2C-Märkten unterschieden werden. Dies wird anhand der folgenden Abbildung erläutert:

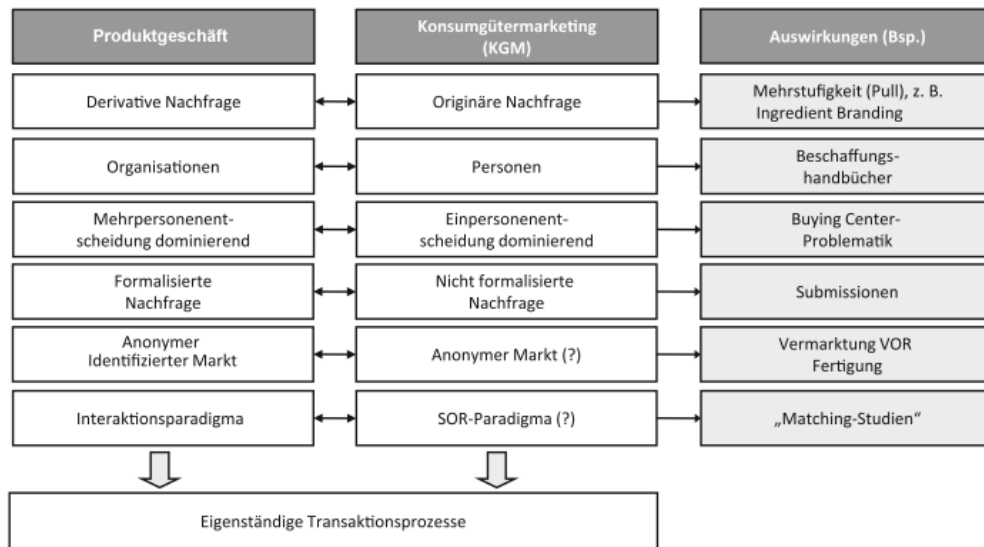


Abb. 3: Unterschiede zwischen den Vermarktungsprozessen beim B2B-Geschäftstyp „Produktgeschäft“ und Konsumgütermärkten (in Anlehnung an Backhaus/Voeth (2015), S. 21)

Im Produktgeschäft ist die **Nachfrage** zunächst aus der Geschäftstätigkeit abgeleitet (derivativ), wohingegen sie in Konsumgütermärkten direkt (originär) durch den Konsumenten entsteht. Beim Produktgeschäft werden (Einkaufs-) **Entscheidungen** von Organisationen und somit in der Regel durch mehrere Personen getätigt, was im Konsumgütermarkt in der Regel nur durch eine Person geschieht. Die **Beschaffungsprozesse** beim Produktgeschäft sind formalisiert, die von Konsumgütermärkten nicht. Auch wenn das Produktgeschäft den **anonymsten Markt** in B2B umfasst, lässt es sich in der Regel spezifischer analysieren und darstellen als der im Konsumgüterbereich vorherrschende anonyme Massenmarkt. Dies wird auch durch das angegebene **SOR-Paradigma**⁶⁸ (die einseitige Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung) auf Konsumgütermärkten deutlich. Im Produktgeschäft ist die Geschäftsbeziehung

⁶⁸ SOR = Stimulus (z.B. Stimuli der Vermarktung) Organism (z.B. Käufer) Response (z.B. Kauf), vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 22

hingegen auf **Interaktion** ausgerichtet.⁶⁹ Folglich lässt sich das Produktgeschäft, wenn es auch der den Konsumgütermärkten (B2C) am nächsten gelagerte B2B-Geschäftstyp ist, eindeutig abgrenzen.

Aufgrund der im ersten Kapitel dargestellten Relevanz von Social Media in B2B-Märkten, wird im Weiteren der Forschungsstand zu den Erfolgswirkungen und damit verbundenen Einflussfaktoren von Social Media in der B2B-Markenführung erläutert.

2 Forschungsstand zu Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung

Der aktuelle Stand der Forschung zu Social Media im B2B-Kontext wurde zunächst anhand der folgenden **allgemeinen Marketing-Journals** mit den höchsten Rankings, *Journal of Marketing Research* (JMR), *Journal of Marketing* (JM), *Journal of the Academy of Marketing Science* (JAMS) und *International Journal of Research in Marketing* (JRM) untersucht.⁷⁰ Im nächsten Schritt wurden diesbezüglich auch sämtliche wissenschaftliche **Journals mit B2B-Schwerpunkt**, *Journal of Business Market Management* (JBMM), *Industrial Marketing Management* (IMM), *Journal of Business & Industrial Marketing* (JBIM), *Journal of Business-to-Business Marketing* (JBBM) und *Journal of Business Research* (JBR) analysiert. Des Weiteren wurden die **akademischen Datenbanken** *EBSCO Business Source Premier* sowie *SocINDEX*, *Elsevier ScienceDirect*, *EconLit*, *Springerlink* und *JSTOR* für Recherchen nach zusätzlichen, relevanten Veröffentlichungen genutzt.

Da Social Media erst ab 2004 durch den Start von Facebook und LinkedIn zu einem Massenmedium wurde, werden nur Publikationen ab diesem Zeitpunkt berücksichtigt.⁷¹ Neben der Kombination der beiden Hauptsuchbegriffe „Social Media“ und „B2B“ wurden bei der Recherche zusätzlich sämtliche Schreibweisen von B2B (bspw. „b-to-

⁶⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 21-23

⁷⁰ Absteigend sortiert nach VHB-JOURQUAL Teilrating Marketing (MARK), Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2016)

⁷¹ 2004 startete das größte Social Network Facebook; vgl. Facebook Inc. (2016), Stats, <https://newsroom.fb.com/company-info/> besucht 20.02.2017; das nach eigenen Angaben größte professionelle Netzwerk LinkedIn wurde Ende 2003 veröffentlicht; vgl. LinkedIn Inc. (2016), Über Uns, <https://press.linkedin.com/de-de/about-linkedin?> besucht 20.02.2017

b“ und „business to business“) als auch die jeweiligen Übersetzungen (deutsch/englisch, englisch/deutsch) wie z.B. „Soziale Medien“ berücksichtigt. Zudem bieten die meisten Journals eine Suche nach Tags wie „Social Media“ oder „B2B“ an, die jeweilige Artikel zu einem Thema kennzeichnen.

Insgesamt konnten auf diese Weise 52 Veröffentlichungen zur Nutzung von Social Media in B2B ermittelt werden. Allerdings behandelt die Mehrzahl dieser Veröffentlichungen das Thema nur oberflächlich und liefert keine tiefgehenden Forschungsergebnisse, vor allem nicht zu den Erfolgswirkungen (vollständige Auflistung aller Veröffentlichungen siehe Anhang 1). Viele dieser Autoren empfehlen lediglich eine Aufnahme der Forschung auf diesem Gebiet. Allerdings leisten zehn der Veröffentlichungen einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Forschung in diesem Bereich. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse zu fünf von diesen zehn Veröffentlichungen auf Grund ihres empirisch-qualitativen Forschungsansatzes kurz erläutert. Darüber hinaus werden weitere fünf Veröffentlichungen mit tiefgehenden, empirisch-quantitativen Forschungsmodellen und deren Ergebnisse im Detail analysiert.

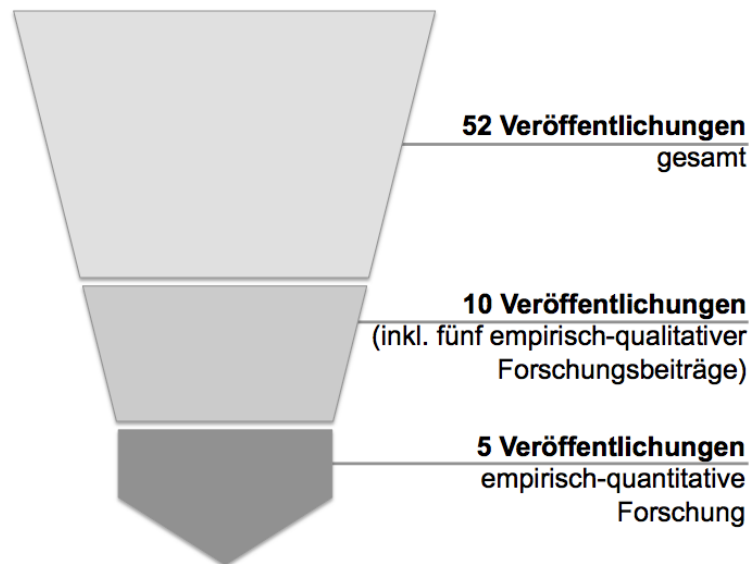


Abb. 4: Darstellung des Ergebnisses der Literaturrecherche

2.1 Ergebnisse empirisch-qualitativer Forschung

Die genannten fünf Veröffentlichungen sind im Folgenden chronologisch absteigend aufgeführt.

2.1.1 Maier (2016): „Trialogische Markenführung“

In seiner explorativen Studie bei sechs Unternehmen zeigt Maier (2016) die hohe Relevanz von Social Media in der B2B-Markenführung auf. Das Resultat ist eine **praxisbezogene Typologie** zum Stand von B2B Social Media Aktivitäten auf Seiten der Marken.⁷² Maier fasst in der Typologie B2B-Marken als „Zurückhaltende“ zusammen, sofern sie wenig Erfahrung mit Social Media haben und dies für ihre Mitarbeiter restriktiv ausgestalten. „Nutzende“ sind hier Marken, die Social Media bereits in ihren Kommunikationsmix aufgenommen haben, ihre Mitarbeiter aber nicht zu Markenbotschaftern machen. Marken die Social Media unternehmensweit nutzen (beispielsweise zusätzlich auch im Bereich Human Resources) und ihre Belegschaft ermutigen dies zu leben, werden in der Typologie „Integrative“ genannt. „Weiterentwickelnde“ Marken haben die fortschrittlichste Nutzung von Social Media. Hier ist Social Media im Rahmen der digitalen Transformation des Unternehmens z.B. bereits für die Generierung von Ideen für zukünftige Innovationen im Einsatz. Maier zeigt folgende Forschungslücken auf: Bisher **fehlen empirische Untersuchungen zu sämtlichen Teilaspekten** in der B2B-Markenführung mit Social Media - speziell hinsichtlich des Markenverhaltens, der Markengestaltung und der Markenkommunikation. Auch fehlen Ergebnisse hinsichtlich **Markenvertrauen und Markenglaubwürdigkeit** im Kontext von Transparenz, Authentizität und Glaubwürdigkeit durch Social Media im B2B-Bereich. Es werden zusätzlich **praxisbezogene Untersuchungen der Nachfrager-/Nutzerseite** hinsichtlich der Markenerwartung, zu branchenspezifischen Wirkungszusammenhängen sowie länder- und kulturübergreifende Vergleiche zum Umgang mit B2B-Markenführung und Nutzung von Social Media empfohlen.⁷³

⁷² Vgl. Maier (2016), S. 242-243

⁷³ Vgl. Maier (2016), S. 287ff

2.1.2 Haas/Bowen (2016): „Neue Medien im Vertrieb“

In ihrer Veröffentlichung „Neue Medien im Vertrieb“ attestieren Haas und Bowen (2016) Unternehmen ein Interesse an Social Media. Auch benennen sie erste Wege der Kommunikation zwischen Unternehmen in Social Media. Dabei sprechen sie dem **B2B-Bereich eine Vernachlässigung dieses Themas** zu.⁷⁴ Darüber hinaus weisen sie auf die mögliche Produktivitätssteigerung im Vertrieb durch die Nutzung von Social Media hin und geben hier potentielle Steigerungen von 20 bis 25 % an.⁷⁵ Hierbei wurde die Wochenarbeitszeit von Mitarbeitern mit besonders hoher „Interaktion“, „um die es sich bei Verkäufern typischerweise handelt“, in vier Tätigkeitsgruppen unterteilt⁷⁶:

- Auf das **Lesen und die Beantwortung von E-Mails** entfallen 13 h,
- auf die **Suche nach Informationen** 8,8 h,
- auf die **interne Kommunikation** 6,4 h
- und auf **alle weiteren Tätigkeiten** 18,3 h.

McKinsey (2012) stellt hierzu eine nicht weiter erklärte Annahme auf, dass durch die Nutzungsmöglichkeiten von Social Media 20 - 25 % der oben angegebenen Zeiten eingespart und folglich der Wertschöpfung gewidmet werden kann. In diesem Zuge sprechen Haas und Bowen nicht nur von Produktivitätssteigerungen, sondern auch von einer „immensen“ Einsparmöglichkeit beim (Vertriebs-)Personal.⁷⁷

Durch die voranschreitende Digitalisierung sehen sie darüber hinaus „junge Einkaufsentscheider“ schon heute verstärkt auf neue Technologien wie Social Media zurückgreifen. So geben Manager über 35 Jahren an, bei 15 - 20 % ihrer Informationsrecherchen auf Social Media zurück zu greifen, wohingegen Manager bis 35 Jahren

⁷⁴ Vgl. Haas/Bowen (2016), S. 29

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 30

⁷⁶ McKinsey (2012) hat gemeinsam mit der International Data Corporation Daten von Vertriebsmitarbeitern analysiert (nicht näher spezifiziert). Hierbei wurde der wöchentliche Zeitaufwand je Tätigkeit dieser Mitarbeiter ausgewertet. Daraus abgeleitet ergeben sich die oben angegebenen Tätigkeitsgruppen. Vgl. S. 150 - 151

⁷⁷ Vgl. Haas/Bowen (2016), S. 36

dieses Medium bereits zu 50 % nutzen.⁷⁸ In fünf Jahren rechnen Haas und Bowen mit spürbareren Verschiebungen der Mediennutzung, wenn die heutigen „jungen Einkaufsentscheider zum Senior- oder Top-Management gehören und die Mediennutzung in Unternehmen als Folge deutlich prägen werden“.⁷⁹

2.1.3 Ivens et al. (2016): „Social Media in B2B-Unternehmen: Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb“

Die Publikation von Ivens et al. (2016) weist auf die **spezifische Bedeutung von Social Media für B2B, als auch die Nutzungsmöglichkeiten** in diesem Kontext, hin. Auf Grund der hohen Relevanz von Vernetzungsmöglichkeiten in Social Media und somit auch möglicher Auswirkungen auf Einkaufsentscheidungen, wird Social Media als aktuelle Herausforderung im B2B-Markenmanagement beschrieben.⁸⁰ Ivens et al. nennen den beidseitigen Wunsch des Aufbaus persönlicher Beziehungen zwischen Einkäufern der Kundenseite und Markenmitarbeitern. Zusätzlich können bestehende Beziehungen durch eine höhere Transparenz des Gegenübers, z.B. in Form von detaillierten Profilangaben in Social Media, gefestigt werden.⁸¹ Darüber hinaus wird für B2B-Marken aufgrund einer immer wichtigeren Bedeutung der Online-Reputation eine proaktive Social Media-Nutzung empfohlen. Ivens et al. weisen aber auch auf Risiken durch die Nutzung von Social Media hin. Beispielsweise könnten Markenmitarbeiter kritische Inhalte veröffentlichen oder dem Wettbewerb ihr Social Media Netzwerk durch einen Jobwechsel verfügbar machen.⁸²

⁷⁸ Ergebnis einer Onlinebefragung unter 800 B2B-Einkaufsentscheidern aus den Ländern Deutschland, Frankreich, Italien sowie Großbritannien.

⁷⁹ Haas/Bowen (2016), S. 42

⁸⁰ Vgl. Ivens et al. (2016), S. 414

⁸¹ Vgl. ebd., S. 421

⁸² Vgl. ebd., S. 420-424

2.1.4 BÜSCHING/MEIDEL (2016): „Das Corporate-Video für den B2B-Sales: Total-Modell, Beispiele, Erfolgsfaktoren“

Nach einer Studie von Büsching und Meidel (2016) zu **B2B-Videos**, welche heute von Marken immer häufiger **in Social Media** verbreitet werden, steigt deren Bedeutung in naher Zukunft weiter an.⁸³ Von 70 befragten Marketingmanagern aus dem B2B-Bereich gaben 64 % an, dass Videos ein „must-have“ sind und 90 % glauben mit Videos das Markenimage steigern zu können.⁸⁴ Büsching und Meidel geben weiter an, dass in 2013 bereits 96 % der Nutzer⁸⁵ Videos für Kaufentscheidungen im Internet hilfreich fanden. In B2B erwarten 66 % der Markenverantwortlichen, dass sie mit Videos neue Kunden gewinnen können und 63 % sehen hierdurch eine Verbesserung der Produktnachfrage. Auf Kundenseite in B2B, im Speziellen auf Einkaufsseite, liegt die Wahrscheinlichkeit bei 64 %, dass Videos betrachtet werden.⁸⁶ Durch die Recherche der wissenschaftlichen Literatur, die Untersuchung von Best Practices aus dem B2B-Bereich sowie empirischen Studien, treffen Büsching und Meidel die Annahme, dass B2B-Videos eine hohe Betrachtungsintensität von Einkaufsentscheidern erhalten und sich zur Neukundengewinnung als auch Kundenbindung eignen.⁸⁷ Im Kontext des Produktionsaufwandes von B2B-Videos wird vor allem die Authentizität herausgestellt. Hier können qualitativ einfache Aufnahmen („verwackelte Aufnahmen bei schlechter Beleuchtung, blechernem Ton und ungünstigem Bildausschnitt“) manchmal authentischer wirken als „ressourcenfressende Professionalität“ und so eine höhere Betrachtungsdauer bei der Zielgruppe erreichen.⁸⁸ Basierend auf einer Untersuchung von 1.865 Videos durch Vogel Business Media⁸⁹ verwerfen Büsching und Meidel diese Theorie aufgrund des Ergebnisses, dass eine hohe Qualität der Videos mit einer hohen Betrachtungsdauer korreliert.⁹⁰

⁸³ Vgl. Büsching/Meidel (2016), S. 459

⁸⁴ Vgl. auch Adam et al. (2014), S. 2

⁸⁵ Umfrage unter 1.014 US-Bürgern, vgl. Animoto (2014), The Power of Video for small Business. <https://animoto.com/blog/business/small-business-video-infographic/>. Zugegriffen: 14. Mai 2017.

⁸⁶ Vgl. Büsching/Meidel (2016), S. 458

⁸⁷ Vgl. ebd.

⁸⁸ Ebd., S. 472-477

⁸⁹ Unveröffentlichte Studie

⁹⁰ Vgl. Büsching/Meidel (2016), S. 472

2.1.5 Lacoste (2016): „Perspectives on Social Media and its use by Key Account Managers“

Lacoste (2016) stellt die **starke Beziehungsorientierung** im B2B-Vermarktungsprozess als einen wesentlichen Unterschied zu B2C in den Mittelpunkt. In ihrer Studie zur Eignung von Social Media für das Key Account Management, wurden 22 Vertriebsmitarbeiter von verschiedenen französischen Großkonzernen⁹¹ zu ihrer Social Media-Nutzung befragt (**welche** Sozialen Netzwerke, **privat/geschäftlich**, mit dem Vertriebsziel **Akquise/Ausbau/Sicherung** und im Vergleich zu **physischen Treffen/E-Mails/Telefonaten** genutzt werden). Die Befragung wird nicht empirisch ausgewertet, sondern zusammengefasst wie folgt dargestellt:⁹²

B2B-Entscheider seien häufiger auf „professionellen“ Sozialen Netzwerken wie z.B. LinkedIn anzutreffen als ihre B2C-Pendants.⁹³ Social Media wird nicht nur aus intrinsischen Motiven von Kunden in B2B genutzt. Einige Geschäftspartner erwarten, dass man in Social Media aktiv ist, um sich dort vernetzen zu können. Auch fehlende Zeit zu physischen Treffen soll durch Kommunikation in Social Media kompensiert werden.⁹⁴ Einige Unternehmen sehen dieser Entwicklung positiv entgegen und erhoffen sich so den in B2B wichtigen persönlichen Kontakt wiederzubeleben. Schlussfolgernd wird Social Media hier auf Grund der Beziehungsorientierung als logisches Medium für den B2B-Bereich gesehen.⁹⁵

Die in diesem Kapitel vorgestellten fünf Veröffentlichungen weisen allesamt konkrete Ergebnisse zu Social Media in B2B auf. Die Ergebnisse basieren jedoch nicht auf empirisch-quantitativ gestützter Forschung, sondern stellen deskriptiv-qualitative Ergebnisse dar. Vorrangig beschäftigen sich die Publikationen mit der Nutzung von Social Media im Vertrieb. Wenn auch einige der Veröffentlichungen von Social Media

⁹¹ CAC 40-Unternehmen, Leitindex der 40 größten französischen Aktiengesellschaften

⁹² Vgl. Lacoste (2016), S. 36-37

⁹³ Vgl. ebd., S. 35; vgl. auch Moore et al. (2013); Als professionelle Soziale Netzwerke werden solche mit Ausrichtung auf das berufliche Umfeld und Geschäftsbeziehungen bezeichnet (Bsp. LinkedIn). Daneben gibt es Soziale Netzwerke die vorrangig auf private Interessen abzielen (Bsp. Facebook).

⁹⁴ Vgl. Lacoste (2016), S. 35

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 34

als logische Konsequenz für den B2B-Bereich sprechen (z.B. Lacoste (2016)), können sie dies nicht fundiert belegen. Auch zeigen die fünf Veröffentlichungen nur Forschungslücken auf und empfehlen, sich intensiver mit Social Media in der B2B-Markenführung zu beschäftigen.

Im Folgenden werden die fünf empirisch-quantitativen Veröffentlichungen auf Grund ihrer tiefgehenden Ergebnissen detaillierter erläutert. Diese sind aufsteigend nach ihrer Relevanz für die weitere Forschung zu Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung sortiert.

2.2 Swani et al. (2014): „Should Tweets Differ for B2B and B2C? An Analysis of Fortune 500 Companies' Twitter Communications“

Anhand der **Veröffentlichungen** beim Kurznachrichtendienst Twitter haben Swani et al. (2014) untersucht, ob Inhalte **für den B2B- und B2C-Bereich unterschiedlich** sein sollten. In der empirischen Studie wurden mittels 1.938 B2B- und 5.159 B2C-Tweets⁹⁶ unter den weltweit umsatzstärksten Unternehmen (Fortune 500) sieben Hypothesen untersucht, in welchem der beiden Bereiche Unternehmens- und Produktmarken häufiger in Twitter genannt werden. Darüber hinaus wurde untersucht, welcher Bereich funktionale und emotionale Nutzen stärker anbringt. Neben der direkten Kaufaufforderung wurden auch weiterführende Links sowie Hashtags untersucht. Das Ergebnis der Untersuchung sieht wie folgt aus:

⁹⁶ Erhebungszeitraum 29. März 2011 und 29. September 2011

Hypothese	Unabhängige Variable	Standard Koeffizient	Sig*	Ergebnis
H1a	Unternehmensmarken kommen häufiger in B2B-Tweets als in B2C-Tweets vor	0.057	0.000	gestützt
H1b	Produktmarken kommen häufiger in B2B-Tweets als in B2C-Tweets vor	0.080	0.191	nicht gestützt
H2a	Funktionale Nutzen kommen häufiger in B2B-Tweets als in B2C-Tweets vor	0.075	0.000	gestützt
H2b	Emotionale Nutzen kommen häufiger in B2C-Tweets als in B2B-Tweets vor	0.059	0.000	gestützt
H3	Direkte Aufforderungen zum Kauf kommen häufiger in B2C-Tweets als in B2B-Tweets vor	0.142	0.000	gestützt
H4a	Links/Verweise auf zusätzliche Informationen kommen häufiger in B2B-Tweets als in B2C-Tweets vor	0.070	0.000	gestützt
H4b	Hashtags kommen häufiger in B2B-Tweets als in B2C-Tweets vor	0.057	0.000	gestützt

* Signifikant ab $p < 0.01$

Abb. 5: Ergebnis der empirischen Untersuchung⁹⁷

Die Hypothese H1a kann bestätigt werden, da Unternehmensmarken in B2B auf Twitter häufiger genannt werden als in B2C. Die Hypothese H1b demgegenüber, dass die Produktmarke in B2C häufiger als in B2B genannt wird, kann nicht bestätigt werden. Die beiden Hypothesen, dass B2B Veröffentlichungen in Twitter häufiger funktional (H2a) und in B2C häufiger emotional (H2b) geprägt sind, können jedoch bestätigt werden. Auch direkte „Call to Action“-Elemente ließen sich wie erwartet häufiger in B2C-Tweets finden (H3).⁹⁸ Mit den Hypothesen, dass sich in B2B häufiger Verlinkungen zu weiterführenden Informationen (H4a) als auch Hashtags⁹⁹ (H4b) finden lassen, lagen Swani et al. ebenfalls richtig. Wenn auch in der Studie aufgezeigt wird, dass B2B-Marken häufiger funktionale Inhalte und B2C-Marken häufiger emoti-

⁹⁷ Swani et al. (2014), S. 878

⁹⁸ Vgl. ebd.

⁹⁹ In Social Media werden Hashtags („Schlüsselworte mit einer vorangestellten Raute“) verwendet, um selbsterstellte oder weitergeleitete Inhalte mit einem Schlüsselwort zu markieren. Da sich nach Hashtags suchen lässt, ermöglicht dies die „Auffindbarkeit von Inhalten“. Bauhuber et al. (2010), S.

onale Inhalte veröffentlichen,¹⁰⁰ passt dies eigentlich nicht zu der vorherrschenden Erkenntnis, dass B2B-Geschäftsbeziehungen sehr stark vom persönlichen Kontakt abhängen. Dies wird bei den B2B-Aktivitäten in Twitter bisher außer Acht gelassen, so dass sich fast ausschließlich auf faktenbasierte Inhalte konzentriert wird. Die Wichtigkeit einer stärkeren Emotionalisierung in B2B wird hier nochmals besonders deutlich.¹⁰¹ Allerdings ist die Studie von Swani et al. nur eine deskriptive Bestandsaufnahme. Anhand der Ergebnisse werden keinerlei relevante Erfolgsgrößen, noch -wirkungen, aufgezeigt.

2.3 Moore et al. (2013): „Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople“

In ihrer Studie analysieren Moore et al. (2013), ob sich Verkäufer von Unternehmen die **beziehungsorientierten Vorteile von Social Media** zu nutze machen.¹⁰² Kern der Studie ist ein Vergleich zwischen 197 B2B- und 198 B2C-Verkäufern. Die Forschungsfragen der online durchgeführten Untersuchung werden im Folgenden dargestellt und deren Ergebnisse jeweils mit aufgeführt. Zunächst wurden die Vertriebsmitarbeiter befragt, welche der folgenden **Social Media-Kategorien** sie aktuell nutzen.

¹⁰⁰ Vgl. Swani et al. (2014), S. 878

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 879

¹⁰² Vgl. Moore et al. (2013), S. 69

Social Media-Anwendung	Nutzung gesamt
Blogging	26,20%
Instant Messaging	48,80%
Foto-Sharing/-Speicherung	28,20%
Video-Hosting/-Sharing/-Speicherung	34,40%
Really Simple Syndication (RSS)	23,40%
Private/Professionelle Soziale Netzwerke	65,90%
Live Broadcasting	17,60%
Webbasierte E-Mail	85,50%
Onlinekonferenzen/Webinare	46,80%
Social Bookmarking	20,10%
Moderierte Web Community	31,30%
Unmoderierte Web Community	49,90%
Präsentations-Sharing/-Speicherung	28,00%

Abb. 6: Ergebnis der empirischen Untersuchung Forschungsfrage FF 1¹⁰³

Im Anschluss wurden hierzu die Nutzung spezifischer **Anwendungen** der einzelnen Social Media-Kategorien abgefragt. Die meist genutzte Kategorie ist die webbasierte E-Mail, deren am häufigsten genutzte Anwendungen Gmail (24,3 %) gefolgt von Yahoo (22,5 %) sind. Bei privaten und professionellen Soziale Netzwerken ist Facebook (45,4 %) die meist genutzte Anwendung, gefolgt von LinkedIn (16,4 %). Unter den unmoderierten Web Communities ist Yahoo (21,4 %) die populärste Anwendung, wobei Yahoo auch die beliebteste Instand Messaging Plattform (17,0 %) ist. Unter den Video-Hosting-Plattformen ist YouTube (27,8 %) die am häufigsten genannte. Darüber hinaus zählt Twitter (21,9 %) zu den am stärksten genutzten (Micro-)Blogging- und SlideShare (21,6 %) zu den am häufigsten genannten Präsentations-Sharing-Anwendungen.

In der dritten Forschungsfrage wurden untersucht, ob es **signifikante Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Vertriebsmitarbeitern in Bezug auf die Nutzung** der beziehungsorientierten Social Media-Kategorien gibt. Hierbei fällt das Ergebnis wie folgt aus:

¹⁰³ Moore et al. (2013), S. 64

Social Media-Anwendung	B2C-Nutzung	B2B-Nutzung	Signifikanz*
Blogging	39,80%	60,20%	.017
Instant Messaging	45,80%	54,20%	.117
Foto-Sharing/-Speicherung	43,20%	56,80%	.049
Video-Hosting/-Sharing/-Speicherung	45,20%	54,80%	.179
Really Simple Syndication (RSS)	38,00%	62,00%	.010
Private/Professionelle Soziale Netzwerke	46,30%	53,70%	.050
Live Broadcasting	30,40%	69,60%	.000
Webbasierte E-Mail	50,90%	49,10%	.326
Onlinekonferenzen/Webinare	37,00%	63,00%	.000
Social Bookmarking	36,70%	63,30%	.009
Moderierte Web Community	47,70%	55,30%	.168
Unmoderierte Web Community	45,90%	54,10%	.195
Präsentations-Sharing/-Speicherung	39,10%	60,90%	.008

* Signifikant $p \leq 0.05$

Abb. 7: Ergebnis der empirischen Untersuchung FF3¹⁰⁴

Die Kategorien der folgenden Social Media-Anwendungen sind signifikant, was konkret bedeutet, dass die Nutzung unter Vertriebsmitarbeitern in B2B größer ist als in B2C:

Blogging, Foto-Sharing/-Speicherung, Really Simple Syndication (RSS), Private/Professionelle Soziale Netzwerke, Live Broadcasting, Onlinekonferenzen/Webinare, Social Bookmarking und Präsentations-Sharing/-Speicherung

Diese Ergebnisse zeigen auf, dass die Social Media-Nutzung unter B2B-Vertriebsmitarbeitern allgemein größer ist, als in B2C. Ergänzend wurde anhand der vierten Frage untersucht, ob es **signifikante Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Vertriebsmitarbeitern in Bezug auf die Nutzung** der beziehungsorientierten Social Media-Anwendungen je Kategorie gibt. Hierbei weisen vor allem die professionellen Social Media-Anwendungen wie LinkedIn eine Signifikanz und somit eine stärkere Nutzung unter B2B- als B2C-Vertriebsmitarbeitern auf. Andererseits machen die eher dem privaten Umfeld zuzuordnenden Social Media-Anwendungen, wie z.B. Facebook, eine stärkere Nutzung im B2C-Umfeld aus.

¹⁰⁴ Moore et al. (2013), S. 64

Die fünfte Forschungsfrage betrachtet, für welche der **Stufen des Verkaufsprozesses** die Vertriebsmitarbeiter Social Media bereits nutzen (1 „nutze gar nicht“ bis 6 „nutze immer“). Das Ergebnis (Abb. 8) der Onlinebefragung zeigt, dass Social Media in frühen Stufen im Verkaufsprozess als auch zur Bestandskundenpflege genutzt wird:

Stufe im Verkaufsprozess	Nutzung B2C + B2B*
Akquise	4,93
Erstkontakt	4,14
Verkaufspräsentation	3,98
Behandlung von Einwänden	3,65
Vertragsabschluss	3,81
Bestandspflege	4,76

* Mittelwert; Online Fragebogen; Likert-Skala mit sechs Punkten von 1 „nutze gar nicht“ bis 6 „nutze immer“; Median 5

Abb. 8: Ergebnis der empirischen Untersuchung FF5¹⁰⁵

Abschließend wird anhand von Forschungsfrage sechs untersucht, ob es **signifikante Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Vertriebsmitarbeitern in Bezug auf die Nutzung** von Social Media für die **einzelnen Stufen im Verkaufsprozess** gibt (wie Forschungsfrage 5). Folgendes Ergebnis wurde hierbei ermittelt:

Stufe im Verkaufsprozess	Nutzung B2C**	Nutzung B2B**	Signifikanz*
Akquise	4,13	5,72	.014
Erstkontakt	3,83	4,41	.355
Verkaufspräsentation	3,92	4,03	.852
Behandlung von Einwänden	3,01	4,26	.017
Vertragsabschluss	3,42	4,13	.245
Bestandspflege	4,04	5,44	.030

* Signifikant $p \leq 0.05$

** Mittelwert; Online Fragebogen;

Likert-Skala mit sechs Punkten von 1 „nutze gar nicht“ bis 6 „nutze immer“; Median 5

Abb. 9: Ergebnis der empirischen Untersuchung FF6¹⁰⁶

¹⁰⁵ Moore et al. (2013), S. 67

¹⁰⁶ Moore et al. (2013), S. 67

Der Vergleich von B2C- und B2B-Vertriebsmitarbeitern zeigt, dass die Social Media-Nutzung im B2B-Bereich vor allem in den frühen Stufen des Verkaufsprozesses (Akquise und Erstkontakt) stärker ausgeprägt ist, als im B2C-Bereich. Zudem nutzen Vertriebsmitarbeiter im B2B-Bereich Social Media weitaus stärker zur Behandlung von Einwänden und zur Bestandskundenpflege. Nahezu identisch geben beide Bereiche die Nutzung im Rahmen der Verkaufspräsentation an. Darüber hinaus wird Social Media etwas häufiger vom B2B-Bereich in der Stufe des Vertragsabschlusses verwendet.

Auch nutzen B2B-Verkäufer die beziehungsorientierten Vernetzungsmöglichkeiten in Social Media stärker. Moore et al. zeigen hier einen klaren Zusammenhang zur hohen Relevanz des persönlichen Kontaktes in B2B auf und empfehlen die Nutzung von Social Media im B2B-Bereich sowie eine tiefergehende Forschung im wissenschaftlichen Bereich.¹⁰⁷

Auch die Studie von Moore et al. ist nur eine deskriptive Analyse der internen Nutzung (Vertriebsmitarbeiter) von Social Media. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls keinerlei relevante Erfolgsgrößen, noch -wirkungen auf.

2.4 Schultz et al. (2012): „An Exploratory Study of Social Media in Business-to-Business Selling: Salesperson Characteristics, Activities and Performance“

Schultz et al. (2012) weisen darauf hin, dass laut einer Studie von Safko und Brake (2009) zwar 99 % der Marketingverantwortlichen in **B2B Social Media als besonders relevant** für ihre Unternehmen sehen, zwei Drittel **allerdings** angeben, **nicht genau zu wissen, was dies konkret impliziert.**¹⁰⁸

In ihrer empirischen Untersuchung unter 273 Vertriebsmitarbeitern betrachten Schultz et al. die Intentionen und Erfolgsaussichten von B2B-Verkäufern die Social Media nutzen und stellen diese den Erwartungen derer, die es nicht nutzen, gegen-

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 68f; vgl. auch Andzulis et al. (2012)

¹⁰⁸ Vgl. Schultz et al. (2012), S. 84; vgl. Safko/Brake (2009)

über. Es wird aufgezeigt, dass B2B-Mitarbeiter die Social Media verwenden, von einem positiven Effekt auf ihre Vertriebsaktivitäten ausgehen.¹⁰⁹ Mitarbeiter, welche heute noch nicht in Social Media aktiv sind, sehen laut Schultz et al. keinen Vorteil durch die Nutzung. Dies bedeutet auch, dass Unternehmen, die Social Media stärker nutzen möchten, bei der Einführung oder dem Ausbau interne Schwierigkeiten seitens der Akzeptanz erwarten müssen. Die Mitarbeiter, welche schon heute Social Media nutzen, sollten vom Markenmanagement unterstützt werden (z.B. durch Trainings). Es wird empfohlen, dies durch weitere Ressourcen (z.B. zur Content-Erstellung) zu stärken, um die Erfolgsaussichten zu erhöhen.¹¹⁰

In der ersten Hypothese wird untersucht, warum B2B-Vertriebsmitarbeiter Social Media nutzen. Hierbei werden die folgenden Intentionen abgefragt:

Gründe zur Social Media-Nutzung	Verneinung	Zustimmung
Geschäftsbeziehungen zu pflegen	8,2%	91,8%
(a) Kundenkontakte zu generieren	8,9%	91,1%
(b) Aufmerksamkeit zu schaffen	9,6%	90,4%
(c) Kunden Wichtigkeit signalisieren	11,1%	88,9%
(d) Akquise	14,0%	86,0%
(e) Empfehlungen zu erhalten	15,8%	84,2%
(f) kommunizieren	16,0%	84,0%

Abb. 10: Ergebnis der empirischen Untersuchung H1¹¹¹

Hypothese eins, dass Social Media-Nutzer Geschäftsbeziehungen generell via Social Media pflegen und dies für die in Abb. 10 angegebenen Gründe (a) bis (f) nutzen, wird in sämtlichen Punkten gestützt. Die jeweiligen Ziele der Nutzung von Social Media durch B2B-Vertriebsmitarbeiter sind absteigend nach ihrer Zustimmung sortiert. Die hohen Werte lassen darauf schließen, dass Vertriebsmitarbeiter Social Media gezielt einsetzen.

Anhand von Hypothese zwei wird untersucht, ob B2B-Vertriebsmitarbeiter die Social Media (SM) bereits nutzen, eher an Vertriebsfolge durch Social Media glauben, als

¹⁰⁹ Vgl. Schultz et al. (2012), S. 76

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 85

¹¹¹ Ebd., S. 83

solche, die es nicht nutzen. Daneben wird mit Hypothese drei untersucht, ob B2B-Vertriebsmitarbeiter, die Social Media bereits nutzen, bereits größere Vertriebs-erfolge (eigene Einschätzung der Vertriebsmitarbeiter) vorzuweisen haben als Vertriebsmitarbeiter ohne Social Media-Aktivitäten.

Hypothese	nutzt SM nicht (N = 110)		nutzt SM (N = 115)	
	Mittel	Standard- abweichung	Mittel	Standard- abweichung
H2 - Glaube an Vertriebs-erfolg durch SM*	1,79	1,01	5,35	1,18
H3 - Größerer Vertriebs-erfolg**	3,75	0,71	4,05	0,58

Online Fragebogen;

* Mittelwert aus „Social Media ist wichtig für meinen Verkaufserfolg“ und „Social Media hat mir geholfen meine Verkäufe zu steigern“; Likert-Skala mit je sieben Punkten von eins „stimme überhaupt nicht zu“ bis sieben „stimme vollständig zu“

** Mittelwert aus „Beitrag zum Marktanteil des Unternehmens“, „Verkauf von Produkten mit hoher Marge“, „hohe Umsätze“, „schneller Verkauf von neuen Produkten“, „Identifikation und Pflege von bedeutsamen Kunden im Verkaufsgebiet“, „Übererfüllung von Verkaufszielen“ und „Unterstützung des Vorgesetzten bei seiner Zielerreichung“; Likert-Skala mit je fünf Punkten von eins „viel schlechter“ bis fünf „viel besser“

Abb. 11: Ergebnis der empirischen Untersuchung H2 + H3¹¹²

Hypothese zwei, dass Vertriebsmitarbeiter die Social Media nutzen (Mittelwert 5,35 mit einer Standardabweichung von 1,18) eher an den positiven Einfluss von Social Media auf ihren Vertriebs-erfolg glauben, als die Mitarbeiter ohne Social Media-Zugang (Mittelwert 1,79 mit einer Standardabweichung von 1,01), wird gestützt. Auch Hypothese drei, dass Vertriebsmitarbeiter die Social Media nutzen (Mittelwert 4,05 mit einer Standardabweichung von 0,58) einen größeren Vertriebs-erfolg vorzuweisen haben, als die Nicht-Nutzer (Mittelwert 3,75 mit einer Standardabweichung von 0,71), wird gestützt.

Mit der letzten Hypothese analysieren Schultz et al. ob B2B-Vertriebsmitarbeiter die in Social Media aktiv sind, eher zu den Millenials (geboren 1980 bis 1993), der Generation X (geboren 1965 bis 1979) oder der Generation Baby Boomers (geboren 1946 bis 1964) zuzuordnen sind. Wobei Schultz et al. mit ihrer Hypothese davon ausgehen, dass eher die jüngere Generation Social Media nutzt.¹¹³

¹¹² Schultz et al. (2012), S. 83

¹¹³ Vgl. Ebd., S. 79

Generation	nutzt SM	
	nicht	nutzt SM
Millenials	27,1%	72,9%
Generation X	40,2%	59,8%
Baby Boomers	67,4%	32,6%

Abb. 12: Ergebnis der empirischen Untersuchung H4¹¹⁴

Die vierte Hypothese, dass Social Media-Nutzer eher den jüngeren Generationen (Millenials und Generation X) als den älteren (Baby Boomers) zuzuordnen sind, ist ebenfalls gestützt.

Insgesamt kann die Studie aufzeigen, dass erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter häufig Social Media nutzen. Als These könnte man hier ergänzen, dass Vertriebsmitarbeiter, die die Bedeutung einer aktiven Kontaktpflege zur ihren Kunden erkannt haben, diese Möglichkeit in Social Media sehen und es daher nutzen. Da ältere Generationen Social Media wie erwartet weniger häufig nutzen, diese aber höchstwahrscheinlich nicht per se minder erfolgreich in ihrer Vertriebstätigkeit sind, muss der tatsächliche Einfluss von Social Media tiefergehender erforscht werden.

Schultz et al. liefern ebenfalls nur eine deskriptive Analyse der Social Media-Nutzung der Vertriebsmitarbeiter von B2B-Marken. Zu kritisieren ist hier vor allem, dass der Vertriebs Erfolg nicht objektiv gemessen wird und er lediglich auf der Selbsteinschätzung der Vertriebsmitarbeiter basiert. Auch fehlen Ergebnisse zu relevanten Erfolgsgrößen und -wirkungen. Allerdings zeigen die deskriptiven Ergebnisse, welche Wichtigkeit die Marken-Mitarbeiter Social Media beimessen.

¹¹⁴ Schultz et al. (2012), S. 83

2.5 Agnihotri et al. (2016): „Social Media: Influencing Customer Satisfaction in B2B Sales“

Agnihotri et al. (2016) untersuchen in ihrer Studie zur Bedeutung von Social Media im B2B-Vertrieb den Einfluss von Social Media auf die **Kundenzufriedenheit** als Erfolgswirkung. Als statistische Gesamtheit wählen sie Vertriebsmitarbeiter aus einem sehr breiten B2B-Marktumfeld (Finanz-, über Service- bis hin zur herstellenden Industrie), deren Kontaktdaten aus vorherigen Vertriebsstrainings vorlagen. Hierbei haben 111 von 1.238 Personen die Umfrage vollständig beantwortet. Das Forschungsmodell ist auf vier Hypothesen aufgebaut und umfasst die Determinanten **Social Media Nutzung**, die **Kommunikation von Informationen** sowie die **Reaktionsgeschwindigkeit** und deren Wirkung auf die **Kundenzufriedenheit**. Weitere Kontrollvariablen ergänzen das Forschungsmodell.

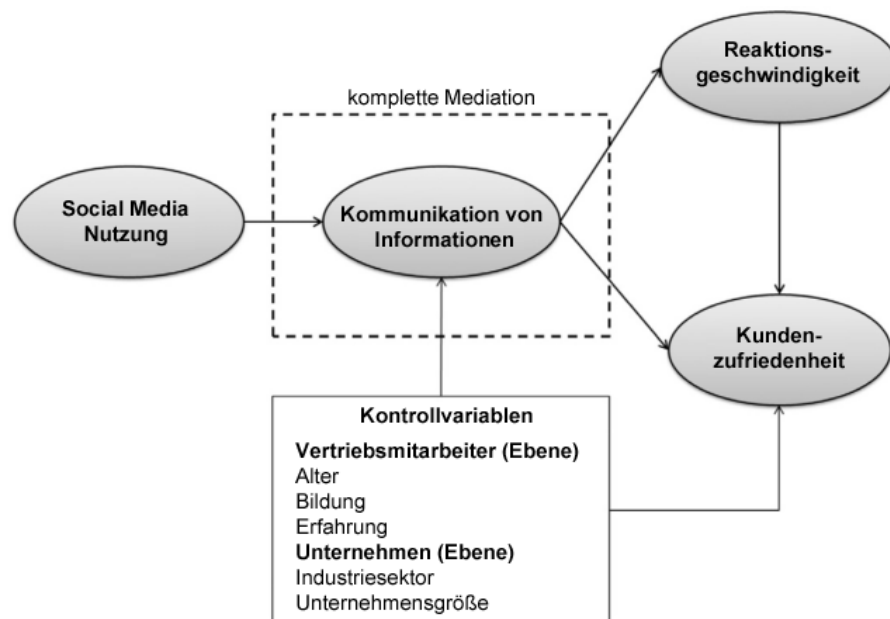


Abb. 13: Konzeptionelles Modell von Agnihotri et al. (2016)¹¹⁵

Zunächst wird untersucht, inwieweit die **Nutzung von Social Media** einen positiven Einfluss auf die **Kommunikation von Informationen** hat. Agnihotri et al. definieren Kommunikation von Informationen hierbei als regelmäßige, klare und präzise Übermittlung von kundenbezogenen Produktinformationen durch den Vertriebsmitarbeiter.

¹¹⁵ Agnihotri et al. (2016), S. 174

Dies muss laut Agnihotri et al. (2016) Teil des gesamten Vertriebsprozesses sein. Deshalb beziehen sie sich mit dieser Forschung auf die Verlagerung bzw. die Erweiterung um Social Media als Kommunikationskanal im Vertrieb. Die Autoren erwarten, dass Social Media hierbei einen Vorteil hat und gerade Einkäufer der Kundenseite besser und nachhaltiger erreicht werden können.

Darüber hinaus wird untersucht, welchen Einfluss die **Kommunikation von Informationen** auf die beiden Zielgrößen **Reaktionsgeschwindigkeit** des Vertriebsmitarbeiters und **Kundenzufriedenheit** hat.

Abschließend wird versucht zu ermitteln, inwieweit die **Reaktionsgeschwindigkeit** als auch verschiedene Kontrollvariablen Einfluss auf die **Kundenzufriedenheit** haben. Als Kontrollvariablen werden hierfür Alter, Bildung und Erfahrung auf der Ebene der Vertriebsmitarbeiter gewählt. Auf der Ebene des Unternehmens der Industriesektor und die Unternehmensgröße. Wie die Ergebnisse zeigen, konnten alle vier Hypothesen bestätigt werden:

Hypothese	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Standard Koeffizient	t-Wert	Ergebnis
H1	Social Media Nutzung	Kommunikation von Informationen	0.257	2.538*	gestützt
H2	Kommunikation von Informationen	Reaktionsgeschwindigkeit	0.493	3.610*	gestützt
H3	Kommunikation von Informationen	Kundenzufriedenheit	0.570	5.008*	gestützt
H4	Reaktionsgeschwindigkeit	Kundenzufriedenheit	0.343	3.001*	gestützt

* Signifikant ab $p > 0.05$

Kontrollvariable	Kundenzufriedenheit	Kommunikation von Informationen
Alter	-.013 (-.179)	-.130 (-1.392)
Bildung	.081 (1.092)	-.214 (-2.238)
Erfahrung	.082 (1.087)	.259 (2.752)
Industriesektor	.007 (.098)	-.040 (-.425)
Unternehmensgröße	-.079 (-1.086)	-.099 (-1.058)

Standardisierte Koeffizienten mit t-Werten in Klammern

Abb. 14: Ergebnis der empirischen Untersuchung¹¹⁶

Agnihotri et al. zeigen auf, dass der Einsatz von Social Media im Vertrieb einen positiven Einfluss auf die Kommunikation von Informationen zum Kunden hat, wodurch

¹¹⁶ Agnihotri et al. (2016), S. 177

die Zufriedenheit des Kunden mit dem jeweiligen Vertriebsmitarbeiter steigen kann. Dazu kann die Kommunikation von Informationen via Social Media die Reaktionszeiten des Mitarbeiters verkürzen, was ebenfalls zu einem Anstieg der Kundenzufriedenheit führen kann. Darüber hinaus lässt die heutige Informationsflut Agnihotri et al. zu dem Schluss kommen, dass sich Social Media hier besonders eignet, um bestehende Kunden und Interessenten gezielter mit Informationen zu versorgen. Daneben werden als Möglichkeiten auch der Ausbau der Kommunikation und die langfristige Stärkung der Kundenbeziehung durch den Einsatz von Sozialen Medien genannt. Das Forschungsmodell wurde um die fünf Kontrollvariablen Alter, Bildung, Erfahrung (alle drei Individualvariablen) sowie Industriesektor, Unternehmensgröße (beide Organisationsvariablen) ergänzt. Hierdurch versuchen Agnihotri et al. sicherzustellen, dass es sich um einen möglichst homogenen Datensatz handelt.

Durch stetigen Mitarbeiternachwuchs auf Kundenseite erwarten Agnihotri et al., dass jüngere Mitarbeiter Social Media stärker nutzen und damit verbunden auch Erwartungen an diesen Kanal haben. Zudem werden die heute noch jungen Mitarbeiter in absehbarer Zeit die Entscheidungsträger der Kunden sein. Somit sehen die Autoren das Thema als immer bedeutsamer an und schlussfolgern, dass sich Marken dieser Herausforderung stellen müssen. Allerdings weisen Agnihotri et al. (2016) auf die bisher kaum vorhandene oder sehr oberflächliche Forschung zu Social Media in B2B hin und geben an, dass empirische Ergebnisse über diese Studie hinaus bisher rar sind oder gänzlich fehlen.¹¹⁷

Die Studie von Agnihotri et al. (2016) ist ebenfalls nur deskriptiv und betrachtet Social Media nur aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter. Jedoch bestätigen sie die aus Vertriebsicht wichtige Erfolgswirkung von Social Media auf die Kundenzufriedenheit. Dies kann als ein erster empirischer Erfolgs-Indikator angesehen werden.

¹¹⁷ Vgl. Agnihotri et al. (2016), S. 172-179

2.6 Bruhn et al. (2014): „Antecedents and Consequences of the Quality of e-Customer-to-Customer Interactions in B2B Brand Communities“

Neben den zuvor vorgestellten deskriptiven Studien, untersuchen Bruhn et al. (2014) die Wirkungen der Interaktion zwischen Kunden (C2C)¹¹⁸ in B2B-Brand Communities¹¹⁹ auf die **Markenloyalität**. Der empirischen Analyse (Fragebogen mit drei geschlossene Fragen je Konstrukt; Likert-Skala mit sieben Punkten von eins „stimme gar nicht zu“ bis sieben „stimme ganz zu“) liegen 330 Rückmeldungen von Teilnehmern der Brand Communities der IT-Marken IBM, Oracle und SAP zu Grunde. Hierzu stellen Bruhn et al. zehn Hypothesen zur Qualität der C2C-Interaktionen auf, deren Zusammenhang in folgender Darstellung visualisiert wird:

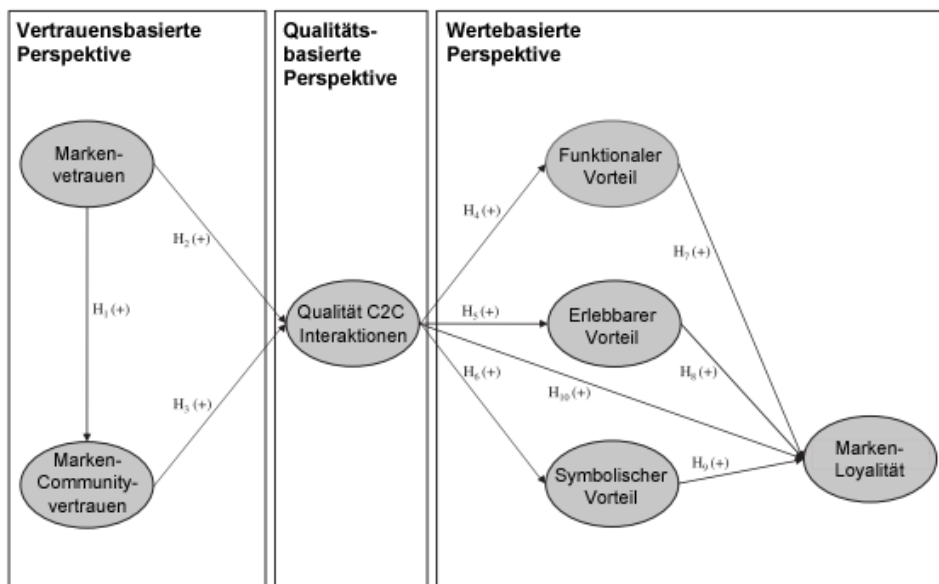


Abb. 15: Forschungsmodell zur Qualität der C2C-Interaktionen¹²⁰

¹¹⁸ C2C beschreibt die Interaktion zwischen „Customer to Customer“ was mit „Kunde zu Kunde“, im Social Media-Kontext aber auch mit „Nutzer zu Nutzer“ übersetzt werden kann. Vgl. Bruhn et al. (2014), S. 164

¹¹⁹ Eine Brand Community (Marken-Community) „ist eine ortsungebundene, on- oder/und offline existierende, interessenbasierte Gemeinschaft, die auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist, dabei eine Atmosphäre mit hohem Identifikationspotenzial schafft und somit interaktiv Anhänger, Kunden und Nachfrager der Marke sowie Personen mit einem generellen Interesse an der Marke vereint.“ Maier (2016), S. 122; eine Markencommunity kann z.B. auch eine Brand Page in Social Media sein

¹²⁰ Bruhn et al. (2014), S. 168

Die Abbildung veranschaulicht die zehn Hypothesen des Forschungsmodells von Bruhn et al. (2014), die zunächst von einem positiven Effekt des **Markenvertrauens** auf das **Marken-Community-Vertrauen**, sowie auf die **Qualität von C2C-Interaktionen** in B2B Marken-Communities ausgehen. Die **Qualität von C2C-Interaktionen** definieren Bruhn et al. als die Fähigkeit der interagierenden Nutzer einen markenbezogenen Austausch zu gestalten, der den gemeinsamen Interessen und Anforderungen der Nutzer an einer Marken-Community Rechnung trägt.¹²¹ Diese Definition lässt sich auch in den untersuchten Items wiederfinden: „Die Interaktion mit anderen Nutzern der Marken-Community ist von hoher Qualität“, „Ich bin sehr zufrieden mit der Qualität der Interaktion mit anderen Nutzern der Marken-Community“ und „Meine Anforderungen an die Qualität der Interaktion mit anderen Nutzern der Marken-Community werden erfüllt“.¹²²

Daneben wird untersucht, ob das **Marken-Community-Vertrauen** einen positiven Effekt auf die **Qualität von C2C-Interaktionen** in B2B Marken-Communities hat.

Darauf aufbauend untersuchen Bruhn et al. (2014), ob die **Qualität von C2C-Interaktionen** einen Effekt auf den **funktionalen Vorteil**, den **erlebbaren Vorteil** sowie den **symbolischen Vorteil** von B2B Marken-Communities hat. Ein **funktionaler Vorteil** ergibt sich z.B. aus markenbezogenen Informationen, Ideen und Problemlösungen durch die C2C-Interaktion. Auch der Austausch an Erfahrungen sowie die Beantwortung von Fragen durch andere Nutzer, sorgt für einen funktionalen Vorteil.¹²³ Mental und emotional stimulierende Interaktionen tragen wiederum für einen **erlebbaren Vorteil** bei. Bruhn et al. beschreiben dies mit Aktivitäten, welche für die Nutzer „Spaß, Abwechslung und [intellektuelle] Herausforderungen“¹²⁴ mit sich bringen. **Symbolische Vorteile** hingegen befriedigen die Nutzerbedürfnisse „Selbstdarstellung und Zugehörigkeit“¹²⁵ durch die Beteiligung an einer B2B Marken-Community. Dies bietet Nutzern die Möglichkeit ihre markenbezogene Kompetenz

¹²¹ Vgl. Bruhn et al. (2014), S. 167

¹²² Ebd., S. 172

¹²³ Vgl. ebd., S. 169-170

¹²⁴ Ebd., S. 170

¹²⁵ Ebd.

unter Beweis zu stellen. Durch positives Feedback anderer Nutzer kann so eine hohe Akzeptanz in der Marken-Community erreicht werden.¹²⁶

Im letzten Schritt wird durch vier Hypothesen der positive Einfluss des **funktionalen, erlebbaren** und **symbolischen Vorteils** von B2B Marken-Communities auf die **Markenloyalität** sowie der **Qualität von C2C-Interaktionen** in B2B Marken-Communities auf die **Markenloyalität** untersucht. Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den zehn Hypothesen abgebildet und erläutert.

Hypothese	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Standard Koeffizient	t-Wert	Ergebnis
H1	Markenvertrauen	Marken-Community-Vertrauen	0.80	14.89*	gestützt
H2	Markenvertrauen	Qualität von C2C-Interaktionen	- 0.04	- 0.55*	nicht gestützt
H3	Marken-Community-Vertrauen	Qualität von C2C-Interaktionen	0.77	8.43*	gestützt
H4	Qualität von C2C-Interaktionen	funktionaler Vorteil **	0.74	12.29*	gestützt
H5	Qualität von C2C-Interaktionen	erlebbarer Vorteil **	0.69	10.28*	gestützt
H6	Qualität von C2C-Interaktionen	symbolischer Vorteil **	0.67	11.84*	gestützt
H7	funktionaler Vorteil **	Markenloyalität	0.25	2.98*	gestützt
H8	erlebbarer Vorteil **	Markenloyalität	0.30	3.77*	gestützt
H9	symbolischer Vorteil **	Markenloyalität	0.14	2.06*	gestützt
H10	Qualität von C2C-Interaktionen	Markenloyalität	- 0.01	- 0.07*	nicht gestützt

* Signifikant ab $p > 0.01$
 ** ... von B2B Marken-Communities

Abb. 16: Ergebnis der empirischen Untersuchung¹²⁷

Zunächst wirkt sich das Markenvertrauen positiv auf das Marken-Community-Vertrauen aus, was Bruhn et al. damit interpretieren, dass zu einer vertrauenswürdigen Marke auch eine gleichwertig vertrauenswürdige Community bestehen muss (H1). Daneben sagt das Markenvertrauen allerdings nichts über die Qualität der C2C-Interaktion aus, da diese von den Nutzern und nicht der Marke ausgeht (H2). Aus einem hohen Marken-Community-Vertrauen ergibt sich allerdings eine positive Wirkung auf die Qualität der C2C-Interaktion (H3). Die Qualität der C2C-Interaktion hat zudem einen sehr positiven Einfluss auf den funktionalen, erlebbaren und symbolischen Vorteil von B2B Marken-Communities (H4-H6). Jene wirken sich allesamt auf

¹²⁶ Vgl. Bruhn et al. (2014), S. 170

¹²⁷ Ebd., S. 173

die Markenloyalität aus (H7-H9). Lediglich die Qualität von C2C-Interaktionen hat keinen positiven Einfluss auf die Markenloyalität (H10).¹²⁸

Die Qualität des C2C-Austausches in Marken-Communities hat dementsprechend keinen positiven Einfluss auf die Markenloyalität. Dies gilt vor allem, wenn es sich bei den Inhalten um praxisbezogenes Wissen in Form von Ideen, Erfahrungen oder Lösungen handelt (funktionale, erlebbare und symbolische Vorteile).¹²⁹

Allerdings betrifft die C2C-Interaktion lediglich die durch Nutzer geschaffenen Inhalte. Diese lassen sich durch die Marke nicht direkt beeinflussen. Auch wenn z.B. eine Brand Page die Plattform für den C2C-Austausch sein kann, so kann die Marke diesen Austausch nicht aktiv gestalten. Hier ist die Marke lediglich passiv beteiligt.

Daher ergeben sich neben dem interessanten Ergebnis, dass sich funktionale, erlebbare und symbolische Vorteile in Social Media positiv auf die Markenloyalität auswirken, folgende Kritikpunkte an der Studie von Bruhn et al.:

- I) Kern der Studie ist **der externe, nicht durch die Marke kontrollierbare, Einflussfaktor** der Qualität der C2C-Interaktion. In der Untersuchung werden durch die Marke aktiv gestaltbare Faktoren nicht berücksichtigt. Somit fehlt die praktische Implikation für Social Media-Aktivitäten (Brand Generated Content) in der B2B-Markenführung.
- II) Untersucht wurden die Hypothesen **nur anhand von drei IT-Marken**. Bruhn et al. geben hier zwar an, dass diese Branche auf Grund der Affinität bzw. Nähe zum digitalen Umfeld bewusst gewählt wurde, die Ergebnisse lassen sich aber gerade deswegen nicht ohne eine weitere Analyse auf andere Branchen übertragen.
- III) Zudem fand durch die drei IT-Marken IBM, Oracle und SAP **nur der B2B-Geschäftstyp des Systemgeschäftes** Berücksichtigung. Ob diese Ergebnisse auch für andere B2B-Geschäftstypen gelten, bleibt offen.

¹²⁸ Bruhn et al. (2014), S. 173

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 164-165

Über die empirisch-qualitativen Ergebnisse der Veröffentlichungen aus Kapitel 2.1 hinaus, konnte der in den Kapiteln 2.2 bis 2.6 aufgezeigte Forschungsstand weitere quantitativ gestützte Ergebnisse aufzeigen. Allerdings beschäftigen sich auch diese Veröffentlichungen vorrangig mit deskriptiven Analysen und stellen lediglich die IST-Situation aus Sicht der Marken bzw. Markenmitarbeiter dar. Neben der Analyse von markenbezogenen Tweet-Inhalten im B2C- und B2B-Umfeld (Swani et al. (2014)) sowie Vertriebsmitarbeitern und deren Social Media-Nutzung und -Erwartung (Moore et al. (2013) und Schultz et al. (2012)), stellen nur die Publikationen von Agnihotri et al. (2016)¹³⁰ sowie von Bruhn et al. (2014)¹³¹ einen Beitrag zum Stand der Forschung von Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung dar. Die Wirkung von funktionalen, erlebbaren und symbolischen Vorteilen in Social Media auf die Zielgröße Markenloyalität konnte hierbei nachgewiesen werden. Da Bruhn et al. (2014) aber lediglich die Qualität der C2C-Interaktion als einzigen Einflussfaktor auf die funktionalen, erlebbaren und symbolischen Vorteile untersuchen, bietet diese Studie einen guten Ausgangspunkt für weitere markenbezogene Forschung. Die Unterteilung in die drei Vorteilskategorien bietet bereits spezifische Ansatzpunkte um sie im Markenmanagement nutzen zu können. Hier könnte das Modell z.B. dahingehend geändert werden, dass aktiv gestaltbare Einflussfaktoren erarbeitet und untersucht werden.

¹³⁰ Erfolgswirkung: Kundenzufriedenheit

¹³¹ Erfolgswirkung: Markenloyalität

3 Forschungslücken

Bisher existieren wenige Publikationen zu Social Media-Aktivitäten in B2B. Darüber hinaus fehlen aber vor allem Ergebnisse zu den **konkreten Erfolgswirkungen** von Social Media in der **B2B-Markenführung**. Bruhn et al. (2014) zeigen mit ihren Ergebnissen zur Wirkung von **funktionalen, erlebbaren und symbolischen Vorteilen** von Social Media¹³² auf die **Markenloyalität** eine erste Erfolgswirkung auf. Zu diesem sehr interessanten Ergebnis für B2B-Marken bestehen jedoch einige im vorherigen Kapitel angebrachte Kritikpunkte, die Bruhn et al. (2014) teilweise selbst erwähnen.¹³³ Vor allem ist das Ergebnis von Bruhn et al. (2014) zwar eine mögliche, passive Erfolgswirkung von Social Media in einem B2B-Umfeld, allerdings in dieser Form keine Erfolgswirkung von Social Media durch aktive **Markenführung** von B2B-Marken. Hieraus abgeleitet ergibt sich die folgende Forschungsfrage:

Welche von Marken direkt steuerbaren Einflussfaktoren bei der Ausgestaltung von Social Media erhöhen die Attraktivität und Kaufverhaltensrelevanz von B2B-Marken (im „Produktgeschäft“)?

Zu untersuchende Einflussfaktoren könnten hier z.B. die Interaktionskompetenz, die fachliche Kompetenz¹³⁴ oder die Häufigkeit der Content-Erstellung durch die Markenmitarbeiter sein. Um die weiteren Forschungslücken zur Studie von Bruhn et al. schließen zu können, sollte diese Frage anhand von weiteren Industrien sowie für einen anderen B2B-Geschäftstypen untersucht werden. Auch sollte hierbei das in Kapitel 1 (siehe S. 5) erläuterte Buying-Center-Konzept berücksichtigt werden, um zu betrachten, ob für die verschiedenen Stakeholder unterschiedliche Nutzen der Social Media-Aktivitäten relevant sind.

¹³² Bruhn et al. (2014) untersuchen den Einfluss der Qualität von C2C-Interaktionen in Brand Communities, was eine Brand Page in Social Media sein kann.

¹³³ Vgl. Bruhn et al. (2014), S. 174-175

¹³⁴ Hierzu lässt sich noch die von Burmann, Eilers und Hemmann beschriebene Interaktionskompetenz ergänzen. Bei einer hohen Interaktionskompetenz der Marke bzw. der Markenmitarbeiter, kann dies zu einer hohen Erlebnisqualität für den Nutzer führen. Vgl. Burmann et al. (2010), S. 60

4 Fazit & Ausblick

Dieses Arbeitspapier zeigt auf, dass Social Media in der B2B-Markenführung eine hohe Relevanz hat. An bereits getätigten Aussagen, dass zur B2B-Markenführung in Social Media bislang nur sehr wenig geforscht wurde, lässt sich weiterhin festhalten. Auch lassen sich über zehn Jahre nach der Markteinführung von Facebook und LinkedIn, nur sehr wenige Publikationen zur Markenführung in Social Media mit B2B-Bezug finden.

Die in der Publikation von Bruhn et al. (2014) aufgezeigten Ergebnisse zur Wirkung von funktionalen, erlebbaren und symbolischen Nutzen von Social Media auf die Markenloyalität, bieten einen Ansatzpunkt für weitere Forschung. Durch die Heterogenität der B2B-Märkte erscheint eine praxisnahe, empirische Untersuchung für einen weiteren B2B-Geschäftstyp empfehlenswert. In diesem Arbeitspapier wurde aufgezeigt, dass in diesem Kontext das Produktgeschäft eine besondere Berücksichtigung finden sollte. Durch die internationale Marktführerschaft¹³⁵ des Sozialen Netzwerkes LinkedIn im B2B-Bereich, empfiehlt es sich dieses als Untersuchungsobjekt für weitere Forschung zu verwenden.

¹³⁵ „Mit über 500 Millionen Mitgliedern in mehr als 200 Ländern und Regionen ist LinkedIn das größte Berufsnetzwerk der Welt.“ LinkedIn Inc. (Hrsg.) 2016, Über Uns, <https://press.linkedin.com/de/de/about-linkedin?> besucht 20.02.2017

Literaturverzeichnis

- Adam, D./Bugiel, S./Büsching, T./Kleinlein, N./Mannstein, F./Schäffer, R. (2014):** Wirksamkeit und Nutzung von Videos im B2B-Marketing, Available from: <https://www.pdf-archive.com/2014/07/02/management-summary-wirksamkeit-von-videos-im-b2b-marketing/> (October 30, 2016).
- Agnihotri, R./Dingus, R./Hu, M.Y./Krush, M.T. (2016):** Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales, *Industrial Marketing Management* (53): 172–180.
- Agnihotri, R./Kothandaraman, P./Kashyap, R./Singh, R. (2012):** Bringing “Social” into Sales: The Impact of Salespeople’s Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation, *Journal of Personal Selling and Sales Management* (32)3: 333–348.
- Andzulis, J. “Mick”/Panagopoulos, N.G./Rapp, A. (2012):** A Review of Social Media and Implications for the Sales Process, *Journal of Personal Selling and Sales Management* (32)3: 305–316.
- Animoto (2014):** The Power of Video for small Business, Available from: <https://animoto.com/blog/business/small-business-video-infographic/> (May 14, 2017).
- Arns, T. (2015):** *Leitfaden Social Media*, Berlin.
- Backhaus, K./Bröker, O./Brüne, P.A./Philipp, G. (2014):** Die Relevanz digitaler Medien in B-to-B-Transaktionen. In: *Kliewe, T./Kesting, T.: Moderne Konzepte des organisationalen Marketing*, Wiesbaden.
- Backhaus, K./Muehlfeld, K. (2015):** Geschäftstypen im Industriegütermarketing. In: *Backhaus, K./Voeth, M.: Handbuch Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2007):** *Industriegütermarketing*, Vahlen, München.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2015):** *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.
- Backhaus, K./Voeth, M./Bertels, V. (2010):** *Internationales Marketing*, Stuttgart.
- Baier, D./Sänn, A. (2015):** Marktforschung auf Industriegütermärkten. In: *Backhaus, K./Voeth, M.: Handbuch Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.
- Barfknecht, K. (2014):** *Unternehmenskommunikation heute: Einsatz von Social Media im B2B-Bereich*, Hamburg.
- Bauer, H.H./Grether, M./Leach, M. (2002):** Building customer relations over the Internet, *Industrial Marketing Management* (31)2: 155–163.

- Bauhuber, F./Egger, R./Oellrich, J. (2010):** *Social Web Im Tourismus: Strategien - Konzepte - Einsatzfelder*, Heidelberg.
- Baumgarth, C. (2010):** *B-to-B-Markenführung - Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden.
- Brühl, V. (2015):** *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts*, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2015):** Kommunikationspolitik für Industriegüter – ein Überblick. In: *Backhaus, K./Voeth, M.: Handbuch Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2013):** *Dienstleistungsmanagement und Social Media - Potenziale, Strategien und Instrumente*, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Schnebelen, S./Schäfer, D. (2014):** Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities, *Industrial Marketing Management* (43)1: 164–176.
- Burmann, C./Eilers, D./Hemmann, F. (2010):** Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet, *LiM-Arbeitspapier* Nr. 46.
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Hemmann, F. (2015):** *Identitätsbasierte Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Burmann, C./Kleine-kalmer, B./Burmann, C./Kleine-kalmer, B./Arbeits-, A. (2013):** Big Data, Big Impact? Anspruch und Wirklichkeit für die marktorientierte Unternehmensführung, 216.
- Büsching, T./Meidel, B. (2016):** Das Corporate-Video für den B2B-Sales: Total-Modell, Beispiele, Erfolgsfaktoren. In: *Binckebanck, L./Elste, R.: Digitalisierung im Vertrieb - Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, Wiesbaden. Wiesbaden.
- Durkin, M./Mcgowan, P./Mckeown, N./Heller Baird, C./Luo, L./Wang, Y./Han, L./Patino, A./Pitta, D.A./Quinones, R. (2011):** Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland , *Journal of Small Business and Enterprise Development* Iss Gautam Parasnis Strategy & Leadership Iss Library Hi Tech Iss Journal of Consumer Marketing Iss Mr Universitas Bina Nusantara At (20)17: 716–734.
- Fleischmann, S. (2016):** *Evidenzbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.
- Haas, A./Bowen, M. (2016):** Binckebanck, L./Elste, R.: Digitalisierung im Vertrieb - Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden *Neue Medien im Vertrieb – State of the Art und Potenziale*, Wiesbaden.
- Hochschule der Medien (HdM), S. (2012):** B2B Online Monitor, Available from: <https://de.slideshare.net/diefirma/b2b-online-monitor-2012> (August 14, 2017).
- Ivens, B.S./Rauschnabel, P.A./Leischnig, A. (2016):** Social Media in B2B-

Unternehmen: Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb. In: *Binckebanck, L./Elste, R.: Digitalisierung im Vertrieb - Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden.*

Kilian, C./Jentschke, M. (2017): Strengthening the global brand profile of Siemens Home Appliances through social media: The challenge of being consistent and flexible at the same time. In: *Theobald, E./Haisch, P.T./Blahudka, R.: Brand Evolution 2. Aflg., Wiesbaden.*

Klarmann, M./Fleischmann, S. (2014): B-to-B-Branding – Aktuelle Entwicklungen in der Forschung und Praxisempfehlungen. In: *Kliewe, T./Kesting, T.: Moderne Konzepte des organisationalen Marketing, Wiesbaden.*

Koch, W./Frees, B. (2016): ARD/ZDF-Onlinestudie 2016 - Dynamische Entwicklung bei mobiler Internetnutzung sowie Audios und Videos, *Media Perspektiven (9):* 418–437.

Krause, J. (2013): *Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich - Management und Wirkungen von Marke-Kunde-Beziehungen, Wiesbaden.*

Krause, J./Burmann, C. (2009): Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich, *LiM-Arbeitspapier* Nr. 36.

Kreutzer, R.T. (2014): *Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte - Instrumente - Checklisten., Wiesbaden.*

Kreutzer, R.T./Rumler, A./Wille-Baumkauff, B. (2015): *B2B-Online-Marketing und Social Media, Wiesbaden.*

Lacoste, S. (2016): Perspectives on social media and its use by key account managers, *Industrial Marketing Management (54):* 33–43.

Lilien, G.L. (2015): The B2B Knowledge Gap, *International Journal of Research in Marketing (33):* 543–556.

Lilien, G.L./Grewal, R. (2012): *Handbook of Business to Business Marketing, Cheltenham.*

Mack, D./Vilberger, D. (2016): *Social Media für KMU: Der Leitfaden mit allen Grundlagen, Strategien und Instrumenten, Wiesbaden.*

Maier, F. (2016): *Dialogische Markenführung im Business-to-Business, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.*

Masciadri, P./Zupancic, D. (2013): *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.*

McKinsey (2012): The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, *McKinsey Global Institute* July: 1–18.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015): *Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden.*

- Michaelidou, N./Siamagka, N.T./Christodoulides, G. (2011):** Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, *Industrial Marketing Management* (40)7: 1153–1159.
- Moore, J.N./Hopkins, C.D./Raymond, M.A. (2013):** Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople, *Journal of Internet Commerce* (12)1: 48–75.
- Mühlenbeck, F./Skibicki, K. (2010):** Authentizität von Hotelbewertungsplattformen – wie mächtig und wie glaubwürdig ist User Generated Content? In: *Bauhuber, F./Egger, R./Oellrich, J. (2010): Social Web Im Tourismus: Strategien - Konzepte - Einsatzfelder*. Heidelberg.
- Murphy, B. (2015):** 4 Ways to Prep for the B-to-B E- Commerce Boom, Available from: <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/B2BMarketing/Pages/4-ways-to-prep-for-the-b-to-b-e-commerce-boom.aspx> (September 8, 2016).
- O’Leary, D.E. (2011):** THE USE OF SOCIAL MEDIA IN THE SUPPLY CHAIN: SURVEY AND EXTENSIONS, *Intelligent systems in accounting, finance and management* (176)January: 161–176.
- Rapp, A./Beitelspacher, L.S./Grewal, D./Hughes, D.E. (2013):** Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions, *Journal of the Academy of Marketing Science* (41)5: 547–566.
- Safko, L./Brake, D.K. (2009):** *The Social Media Bible - Tactics, Tools & Strategies for Business Success*, Hoboken.
- Schultz, R.J./Schwepker, C.H./Good, D.J. (2012):** An Exploratory Study of Social Media In Business-To-Business Selling: Salesperson Characteristics, Activities And Performance, *Marketing Management Journal* (22)2: 76–89.
- Sharma, A. (2002):** Trends in Internet-based business-to-business marketing, *Industrial Marketing Management* (31)2: 77–84.
- Svatošová, V. (2012):** Social Media Such As the Phenomenon of Modern Business, *Journal of Marketing Development & Competitiveness* (6)4: 1–24.
- Swani, K./Brown, B.P./Milne, G.R. (2014):** Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies’ Twitter communications, *Industrial Marketing Management* (43)5: 873–881.
- Udell, M. (2015):** B-to-B E-Commerce to Hit \$ 1 Trillion in 2020, Available from: <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/B2BMarketing/Pages/b-to-b-e-commerce-to-hit-1-trillion-in-2015.aspx> (May 17, 2016).
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2016):** Teilrating Marketing, Available from: <http://vhbonline.org/VHB4you/jourqual/vhb-jourqual-3/teilrating-mark/> (January 1, 2016).
- Verein Deutsche Fachpresse (2012):** Deutsche Fachpresse: „WerbeTrend-Studie“ der Deutschen Fachpresse prognostiziert stabile Aussichten für 2012, Available

from: <http://www.deutsche-fachpresse.de/news/news-einzelansicht/news/werbetrend-studie-der-deutschen-fachpresse-prognostiziert-stabile-aussichten-fuer-2012/> (August 13, 2017).

Wille-Baumkauff, B. (2015): *Onlinemarkenkommunikation und Markenloyalität im B2B-Segment*, Wiesbaden.

Anhang 1 - Ergebnis Literaturrecherche „Social Media in B2B“

#	Jahr	Autor	Titel	Journal	Volume	Nummer
1	2016	Agnihotri, Raj; Dingus, Rebecca; Hu, Michael Y. & Krush, Michael T.	Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales	Industrial Marketing Management	53	
2	2016	Lacoste, Sylvie	Perspectives on social media and its use by key account managers	Industrial Marketing Management	54	
3	2016	Binckebanck, Lars & Elste, Rainer	Digitalisierung im Vertrieb - Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen			
4	2016	Liu, Yinyuan	Social Media in China			
5	2016	Maier, Florian	Trialogische Markenführung im Business-to-Business			
6	2015	Aguirre, Elizabeth; Mahr, Dominik; Grewal, Dhruv; de Ruyter, Ko & Wetzels, Martin	Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness	Journal of Retailing	91	1
7	2015	Bleier, Alexander & Eisenbeiss, Maik	Personalized Online Advertising Effectiveness : The Interplay of What, When, and Where	Marketing Science	34	5
8	2015	Bill, Fabian	Soziale Vernetzung von Vertriebsmitarbeitern			
9	2015	Bleier, Alexander & Eisenbeiss, Maik	The Importance of Trust for Personalized Online Advertising	Journal of Retailing	91	3
10	2015	Cui, Miao & Pan, Shan L.	Developing focal capabilities for e-commerce adoption: A resource orchestration perspective	Information and Management	52	2
11	2015	Buss, Olga & Begorgis, Gabriel	The Impact of Social Media as a Customer Relationship Management Tool			
12	2015	Lacka, Ewelina & Chong, Alain	Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context	Industrial Marketing Management	54	
13	2015	Goos, Gerhard; Hartmanis, Juris; Van Leeuwen, Jan; Hutchison, David; Kittler, Josef; Kleinberg, Jon M.; Mitchell, John C.; Naor, Moni; Steffen, Bernhard; Terzopoulos, Demetri; Tygar, Doug & Weikum, Gerhard	Human Aspects of IT for the Aged Population. Design for Aging			
14	2015	Kreutzer, Ralf T.; Rumler, Andrea & Wille-Baumkauff, Benjamin	B2B-Online- Marketing und Social Media			
15	2015	Kreutzer, Ralf T.; Rumler, Andrea & Wille-Baumkauff, Benjamin	B2B-Online-Marketing und Social Media			
16	2015	Legge, Adam	Online behavioural advertising: A comparative study of regulation between the EU and Hong Kong	Computer Law and Security Review	31	3
17	2015	Mehmet, Mehmet I. & Clarke, Rodney J.	B2B social media semantics: Analysing multimodal online meanings in marketing conversations	Industrial Marketing Management	54	
18	2015	Moncrief, William C.; Marshall, Greg W. & Rudd, John M.	Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force	Business Horizons	58	1
19	2015	Neudecker, Niels; Barczewski, Jens; Schuster, Harald & Schuster, Harald	How Social Media Transforms Brand Management	Marketing Review St. Gallen	32	1
20	2015	Qu, Wen Guang; Pinsonneault, Alain; Tomiuk, Daniel; Wang, Shaoqing & Liu, Yuan	The impacts of social trust on open and closed B2B e-commerce: A Europe-based study	Information and Management	52	2
21	2015	Tangari, Andrea Heintz; Burton, Scot & Smith, Ronn J.	Now that's a Bright Idea: The Influence of Consumer Elaboration and Distance Perceptions on Sustainable Choices	Journal of Retailing	91	3
22	2015	Wang, William Y. C.; Paulsen, David J. & Zhang, Tingting	How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs	Industrial Marketing Management	54	
23	2015	Xie, Karen & Lee, Young-jin	Social Media and Brand Purchase: Quantifying the Effects of Exposures to Earned and Owned Social Media Activities in a Two-Stage Decision Making Model	Journal of Management Information Systems	32	2
24	2015	Wille-Baumkauff, Benjamin	Onlinemarkenkomunikation und Markenloyalität im B2B-Segment			
25	2015	Buchenau, Peter & Fürtbauer	Chefsache Social Media Marketing			
26	2014	Langkamp, Kathrin; Köplin, Thomas	Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin			
27	2014	Bruhn, Manfred; Schnebelen, Stefanie & Schäfer	Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities	Industrial Marketing Management	43	1
28	2014	Andersén, Sophia; Bengtsson, Annie & Gilén, Sandra	Social Media within a B2B context			
29	2014	Barfknecht, Kerstin	Unternehmenskommunikation heute: Einsatz von Social Media im B2B-Bereich			
30	2014	Chompis, Evangelos; Bons, Roger W. H.; van den Hooff, Bart; Feldberg, Frans & Horn, Hans	Satisfaction with virtual communities in B2B financial services: social dynamics, content and technology	Electronic Markets	24	3
31	2014	Maitly, Moutusy & Dass, Mayukh	Consumer decision-making across modern and traditional channels: E-commerce, m-commerce, in-store	Decision Support Systems	61	1
32	2014	Puumala, T. & Heliste, P.	Social media marketing communications plan for a B2B company			
33	2014	Stieglitz, Stefan; Dang-Xuan, Linh; Bruns, Axel & Neuberger, Christoph	Socialmedia analytics	Business and Information Systems Engineering	6	2
34	2014	Swani, Kunal; Brown, Brian P. & Milne, George R.	Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications	Industrial Marketing Management	43	5
35	2013	Aral, Sinan ; Dellarocas, Chrysanthos; Godes, David	Social media and business transformation	Information Systems Research	24	1
36	2013	Kvick-Nastaj, Nicole & Poblete, Daisy	Social media use in B2B A study on how social media is used in the initial phase of building relationships			
37	2013	Moore, Jesse N.; Hopkins, Christopher D. & Raymond, Mary Anne	Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople	Journal of Internet Commerce	12	1
38	2013	Siamagka, Nikolettia Theofania; Christodoulides, George; Michaelidou, Nina & Valvi, Aikaterini	Determinants of social media adoption by B2B organizations	Industrial Marketing Management	51	
39	2012	Agnihotri, Raj; Kothandaraman, Prabakar; Kashyap, Rajiv & Singh, Ramendra	Bringing Social" into Sales: The Impact of Salespeople's Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation"	Journal of Personal Selling and Sales Management	32	3
40	2012	Eisenbeiss, Maik; Blechschmidt, Boris; Backhaus, Klaus & Freund, Philipp Alexander	The (Real) World Is Not Enough:" Motivational Drivers and User Behavior in Virtual Worlds"	Journal of Interactive Marketing	26	1
41	2012	Matties, Barry	Does social Media Work in B2B ?	SMT: Surface Mount Technology	27	5
42	2012	Schulten, Matthias; Mertens, Artur & Horx, Andreas	Social Branding: Strategien - Praxisbeispiele - Perspektiven			
43	2012	Schultz, Roberta J.; Schwepker, Charles H. & Good, David J.	An Exploratory Study of Social Media In Business-To-Business Selling: Salesperson Characteristics, Activities And Performance	Marketing Management Journal	22	2
44	2012	Sood, Suresh C. & Pattinson, Hugh M.	21st Century applicability of the interaction model: Does pervasiveness of social media in B2B marketing increase business dependency on the interaction model?	Journal of Customer Behaviour	11	2
45	2011	Berglund, Greger	Social Media Challenges for B2B Organizations A case study of a large manufacturer			
46	2011	Michaelidou, Nina; Siamagka, Nikolettia Theofania & Christodoulides, George	Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands	Industrial Marketing Management	40	7
47	2011	Mälåskä, Minna; Saraniemi, Salla & Tähtinen, Jaana	Network actors' participation in B2B SME branding	Industrial Marketing Management	40	7
48	2010	Cheung, Christy M. K. & Lee, Matthew K. O.	A theoretical model of intentional social action in online social networks	Decision Support Systems	49	1
49	2009	Herrmann, Torsten	B2B-Inbound-Marketing : Aktive Interessenten als Kunden gewinnen	Marketing Review St. Gallen	26	6
50	2009	Messinger, Paul R.; Stroulia, Eleni; Lyons, Kelly; Bone, Michael; Niu, Run H.; Smirnov, Kristen & Perelgut, Stephen	Virtual worlds - past, present, and future: New directions in social computing	Decision Support Systems	47	3
51	2008	Kho, Nancy Davis	B2B Gets Social Media	Interactive Marketing		
52	2004	Dholakia, Utpal M.; Bagozzi, Richard P. & Pearo, Lisa Klein	A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities	International Journal of Research in Marketing	21	3

**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-Kunden-Beziehungen

- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender 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 Wirkungsbeziehungen 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 / Maik 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 Hirneis (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
- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine – eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG - Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken - Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Markenmanagementprozesses
- Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten

Jahr 2011:

- Nr. 47 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2011)**
Gestaltung der Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie
- Nr. 48 **Kai Müller (2011)**
Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung
- Nr. 49 **Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann (2011)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarken- unternehmen
- Nr. 50 **Christoph Burmann / Mirjam Jentschke, geb. Scheuermann (2011)**
Praktische Erkenntnisse zum innengerichteten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Nr. 51 **Christoph Burmann / Nicola Kiefel (2011)**
Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für die MarkenhHersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels

Jahr 2013:

- Nr. 52 **Christoph Burmann / Katrin Wegener (2013)**
Product Placement – State Of The Art und Forschungsbedarf

Jahr 2014:

- Nr. 53 **Christoph Burmann / Claudius Warwitz (2014)**
Einflussfaktoren auf die Konsumentenakzeptanz von Location - Aware Advertising mit personalisierter Ansprach
- Nr. 54 **Christoph Burmann / Robert Kohtes (2014)**
Variantenvielfalt und Intramarkenimagekonfusion

Jahr 2015:

- Nr. 55 **Carina Lange (2015)**
Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen im Bereich der familiären Freizeitgestaltung
- Nr. 56 **Christoph Burmann / Alexander Dierks (2015)**
Re-modeling the brand funnel to address changes in consumer behavior
- Nr. 57 **Christoph Burmann / Anna-Christina Dietert (2015)**
Authentizität als Erfolgsfaktor der Markenerweiterung und -dynamisierung

Jahr 2017:

- Nr. 58 **Christoph Burmann / Irena Nikic-Cemas (2017)**
Interne Markenbewertung
- Nr. 59 **Christoph Burmann / Daniel Thiefes (2017)**
InsurTechs & Generation Z - Implikationen für eine identitätsbezogene Markenführung von Versicherungsunternehmen

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement und Marketing(LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572 - Fax +49 (0)421 / 218-66573

E-mail: [info-lim\(at\)uni-bremen.de](mailto:info-lim(at)uni-bremen.de)

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
