

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how  
Nr.: M113

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan

### **Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke?**

Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt

Mannheim 2008  
ISBN 3-89333-369-X

*Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Tobias Donnevert*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Jan Merkel*

ist Consultant bei der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).



In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**AUDI AG,**  
n.n.

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Rainer Ohnheiser

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Jürgen Scherer

**Continental AG,**  
Tor O. Dahle

**Coty GmbH**  
Bernd Beetz

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Thomas Kipp

**Deutsche Telekom AG,**  
Dr. Christian Illek

**Dresdner Bank AG,**  
Andree Moschner

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Michael Göpfarth

**Hans Fahr**

**Fiege Holding Stiftung & Co. KG,**  
Heinz Fiege

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**HUGO BOSS AG,**  
n.n.

**IBM Deutschland GmbH,**  
Jörg Peters

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**  
**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**Microsoft Deutschland GmbH,**  
Achim Berg

**Nestlé Deutschland AG,**  
Stefan De Loecker

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
**Thomas Pflug**

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Raab Karcher Baustoffe GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. h.c. Holger Reichardt**  
**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Carsten Kaisig

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Heinz-Jürgen Kallerhoff

**Thomas Sattelberger,**  
**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Luka Mucic

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**United Internet Media AG,**  
Matthias Ehrlich

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Bertram Staudenmaier



- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003

- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000



**Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie**

- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**



## **Abstract**

Das Konzept der Integrierten Kommunikation wird in Wissenschaft und Praxis häufig als potenzielle Lösung für die zahlreichen Herausforderungen im heutigen Kommunikationswettbewerb propagiert. Dieses Konzept ist jedoch nicht unumstritten, da es nach Meinung seiner Kritiker einige Risiken und Schwächen aufweist. Einig sind sich Befürworter und Kritiker der Integrierten Kommunikation jedoch in einem Punkt: Sie fordern mehr empirische Forschung vor allem zu der Wirkung Integrierter Kommunikation. Bislang dominieren jedoch Studien zum Verbreitungsgrad des Konzeptes, die vorwiegend das Verständnis sowie die Organisation der Integrierten Kommunikation in der Praxis untersuchen. Explizite empirische Studien zur Wirkung des Konzeptes sind bisher erst vereinzelt vorhanden. Insbesondere im Business-to-Business-Markt (B2B-Markt) wurde dies in der Vergangenheit stark vernachlässigt.

Im vorliegenden Arbeitspapier wird basierend auf einer umfangreichen Befragung deutscher Marketingmanager erstens die Markenrelevanz im B2B-Markt untersucht. Hier wird der Frage nachgegangen, ob im B2B-Bereich ein systematisches Markenmanagement grundsätzlich effektiv ist. Zweitens wird der Einfluss der verschiedenen Dimensionen der Integrierten Kommunikation auf die Markenstärke im B2B-Markt analysiert. Zudem werden drittens verschiedene Rahmenbedingungen betrachtet, unter denen die Integrierte Kommunikation besonders wirkungsvoll ist.

Die Ergebnisse zeigen, dass von einer hohen Markenrelevanz vor allem in B2B-Branchen mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte ausgegangen werden kann. In solchen Branchen ist der Aufbau einer starken Marke somit ein sinnvolles Ziel. Weiterhin wird deutlich, dass zur Erreichung dieses Zieles die inhaltlich, formal sowie zeitlich Integrierte Kommunikation ein äußerst wirkungsvolles Instrument darstellt. Als wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau einer starken Marke im B2B-Bereich kann zudem die Ausrichtung aller kommunikativen Maßnahmen an der strategischen Markenpositionierung identifiziert werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der Einfluss Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke in B2B-Märkten .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen des B2B-Markenmanagements und der Integrierten Kommunikation .....</b>	<b>3</b>
2.1	Markenrelevanz und ihre Bedeutung in B2B-Märkten .....	3
2.2	Konzeptualisierung der Konstrukte Markenstärke und Markenloyalität .....	4
2.3	Konzeptualisierung der Dimensionen der Integrierten Kommunikation .....	7
<b>3</b>	<b>Herleitung der Hypothesen zur Wirkung Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke.....</b>	<b>9</b>
3.1	Schlussfolgerungen aus theoretischen Erklärungsansätzen .....	9
3.2	Schlussfolgerungen aus der empirischen Forschung .....	16
3.3	Ableitung der Hypothesen .....	19
<b>4</b>	<b>Empirische Studie zum Einfluss Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke im B2B-Markt .....</b>	<b>21</b>
4.1	Operationalisierung der Konstrukte .....	21
4.2	Erhebungsdesign, Stichprobenbeschreibung und Analyseverfahren.....	24
4.3	Datenanalyse .....	26
4.3.1	Vorgehensweise und externe Validierung der endogenen Variablen.....	26
4.3.2	Überprüfung der Messmodelle .....	27
4.3.3	Überprüfung des Strukturmodells.....	28
4.3.4	Überprüfung der moderierenden Effekte.....	31
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse.....</b>	<b>33</b>



## 1 Der Einfluss Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke in B2B-Märkten

Seit etlichen Jahren herrscht auf den meisten Märkten ein hoher **Kommunikationswettbewerb**, welcher durch eine steigende Leistungshomogenität der Produkte zusätzlich angefacht wird. Dieser Wettbewerb führt bei den Informationsempfängern häufig zu einer **Überlastung** und damit zu einer Zersplitterung und Schwächung der Kommunikationswirkung. Zusätzlich steht den Unternehmen eine immer größere Zahl an Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung, deren Einsatz koordiniert werden muss. War es früher ausreichend, Printanzeigen mit TV- und Fernsehspots zu kombinieren und aufeinander abzustimmen, so steigt mit einem immer größeren Kommunikationsinstrumentarium, wie z.B. dem Internet und neuen Direct Marketing-Formen, der Abstimmungsbedarf zwischen den unterschiedlichen Kommunikationskanälen rapide an.

Nach Ansicht vieler Wissenschaftler und Praktiker bietet die **Integrierte Kommunikation eine mögliche Lösung**, wie die große Zahl der Herausforderungen erfolgreich gemeistert und eine wirkungsvollere Kommunikation erreicht werden kann (Kroeber-Riel/Esch 2004). Integrierte Kommunikation soll dabei helfen, Kunden trotz steigender Informationsflut und vielfältiger Belastungen positiv zu beeinflussen (Calder/Malthouse 2005). Bis zur Festlegung einer genauen Definition wird unter Integrierter Kommunikation vereinfacht die Abstimmung der Marketing-Kommunikation in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht verstanden.

Obwohl das Konzept der Integrierten Kommunikation in der Marketingliteratur und Praxis inzwischen viele Anhänger gefunden hat, ist es jedoch mitnichten unumstritten. Die **Schwächen** der Integrierten Kommunikation liegen zum einen in der Gefahr einer wachsenden Banalität bzw. Abstraktion der Kommunikationsinhalte begründet, da für die verschiedensten Leistungen sowie über alle Kundengruppen hinweg einheitliche Aussagen gefunden werden sollen. Zum anderen kann die Integrierte Kommunikation wegen des zusätzlichen Abstimmungsbedarfs der Kommunikationsbeteiligten im Unternehmen einen großen administrativen Aufwand nach sich ziehen. Durch zu starre Vorgaben im Rahmen der Integrierten Kommunikation kann zudem die Flexibilität und Kreativität eingeschränkt werden. Dies kann zu einer einseitigen, eintönigen und damit wirkungslosen Kommunikation führen.

Manche Wissenschaftler sehen sogar das gesamte Konzept als Managementmode an, welche bereits wieder an Bedeutung verliert (Cornelissen/Lock 2000). Dieser Sichtweise wird jedoch von mehreren Autoren vehement widersprochen (Cook 2004; Gould 2000). Einig sind sich Befürworter und Kritiker hingegen in der Forderung nach mehr empirischer Forschung zu der Messung, den Dimensionen und vor allem zu der Wirkung Integrierter Kommunikation. Bislang dominieren jedoch Studien zum Verbreitungsgrad des Konzeptes, die vorwiegend das Verständnis sowie die Organisation der Integrierten Kommunikation untersuchen. Explizite empirische Forschung zur Wirkung der Integrierten Kommunikation ist bisher erst vereinzelt vorhanden (Smith/Gopalakrishna/Chatterjee 2006). Insbesondere im Business-to-Business-Markt (B2B-Markt) wurde die Erforschung der Wirkung Integrierter Kommunikation in der Vergangenheit stark vernachlässigt.

Die vorliegende Studie hat das **Ziel**, die bestehende Forschungslücke zur Integrierten Kommunikation im Allgemeinen und dem B2B-Markt im Besonderen zu verringern. Hauptuntersuchungsgegenstand ist der Einfluss der Integrierten Kommunikation auf die Markenstärke, da die Marke von den meisten Wissenschaftlern und Marketingmanagern als die Hauptzielgröße der Integrierten Kommunikation angesehen wird (Reid et al. 2001). Aufgrund der Tatsache, dass die generelle Bedeutung von Marken im B2B-Markt trotz vielfältiger neuer Belege nach wie vor umstritten ist, wird zusätzlich die Markenrelevanz im B2B-Markt analysiert. Dadurch wird überprüft, ob der Aufbau einer starken Marke grundsätzlich eine sinnvolle Zielsetzung für die Integrierte Kommunikation im B2B-Bereich darstellt. Schließlich werden verschiedene Rahmenbedingungen betrachtet, unter denen die Integrierte Kommunikation besonders wirkungsvoll ist.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen des B2B-Markenmanagements und der Integrierten Kommunikation

### 2.1 Markenrelevanz und ihre Bedeutung in B2B-Märkten

Lange Zeit wurde die Bedeutung von Marken für Unternehmen und Kunden im B2B-Markt eher bestritten. Diese kritische Haltung wird durch einige Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens, wie bspw. einem vermeintlich rationaleren Entscheidungsprozess, auf den ersten Blick gestützt. Inzwischen wird jedoch auch im B2B-Markt vermehrt die Bedeutung von Marken erkannt (Bendixen/Bukasa/Abratt 2004). Die Marke ist dann „bedeutend“, wenn sie einen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden und damit auf die Umsätze bzw. den Erfolg der Unternehmen ausübt (Hammerschmidt/Donnevert/Bauer 2008). Trifft ein Kunde eine Kaufentscheidung, so orientiert er sich bei seiner Wahl an unterschiedlichen Kaufentscheidungskriterien wie bspw. der Produktqualität, dem Preis oder der Marke. **Markenrelevanz** ist in diesem Zusammenhang ein Maß für den Grad des Einflusses des Kriteriums Marke auf die Kauf- und Konsumententscheidungen der Konsumenten in einer Produktkategorie (Fischer/Meffert/Perrey 2004; Kranz 2004). Je stärker sich Käufer in einem Markt bei ihrer Produktwahl an der Marke im Vergleich zu anderen Kriterien orientieren, desto höher ist die Markenrelevanz. Für das Verständnis des Konzeptes gilt es zu beachten, dass die Markenrelevanz nicht den Einfluss einzelner Marken auf das Kaufverhalten erfasst, sondern den generellen Einfluss des Kriteriums Marke in einer Produktkategorie (Industrieökonomische Perspektive). Es wird auch nicht die Bedeutung der Marke für einzelne Individuen betrachtet (Markensensibilität), sondern die durchschnittliche Bedeutung über alle Konsumenten in einer Branche hinweg. D.h. die Markenrelevanz bildet nicht den spezifischen Einfluss einer Marke wie *BMW* auf die Kaufentscheidung des Konsumenten ab, sondern den durchschnittlichen Einfluss des Kriteriums „Marke“ auf das Verhalten eines „Durchschnittskunden“ in der Produktkategorie Automobil. Die Höhe der Markenrelevanz gibt somit Auskunft über die „Markengetriebenheit“ einer Branche oder Produktkategorie (Hammerschmidt/Donnevert/Bauer 2008).

Zur Bestimmung der Höhe der Markenrelevanz existieren verschiedene Messansätze. In dieser Arbeit wird Markenrelevanz als Stärke des Einflusses der Markenstärke (Einstellung) auf die Markenloyalität (Verhalten) ermittelt. Markenrelevanz liegt demnach vor, wenn sich

Markenstärke auch in Markenloyalität, also einem tatsächlichen Verhalten, manifestiert (Abbildung 1). Nur in diesem Falle sind Unternehmen in der Lage, die getätigten Markeninvestitionen am Absatzmarkt z.B. in Form von Umsätzen zu kapitalisieren (Hammerschmidt/Donnevert/Bauer 2008). Wenn sich Kunden bei ihrer Kaufentscheidung nicht an der Marke sondern primär an anderen Kaufentscheidungskriterien orientieren, ist folglich von hohen Investitionen in den Markenaufbau abzuraten.

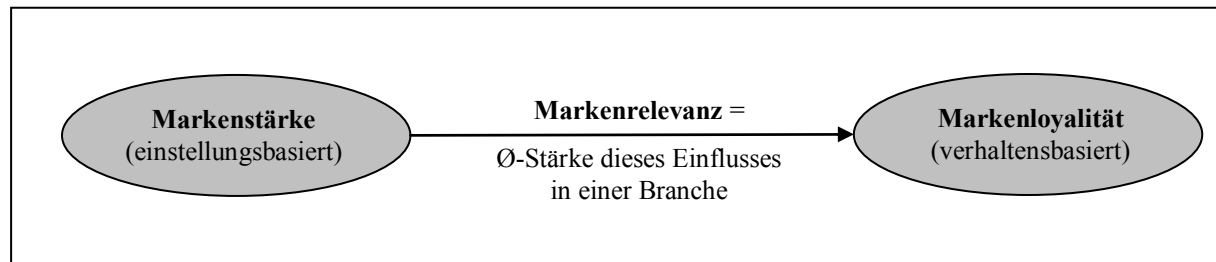


Abbildung 1: Markenrelevanz als durchschnittlicher Zusammenhang zwischen Markenstärke und Markenloyalität über alle Marken in einer Branche

Um die Markenrelevanz in B2B-Märkten messen zu können, werden im folgenden Abschnitt Markenstärke und Markenloyalität definiert und der Zusammenhang zwischen diese beiden Konstrukten näher betrachtet. Anschließend erfolgt analog hierzu die Konzeptualisierung der Dimensionen der Integrierten Kommunikation.

## 2.2 Konzeptualisierung der Konstrukte Markenstärke und Markenloyalität

Unter der Konzeptualisierung eines Konstruktes ist die auf einer Definition beruhende Erarbeitung von Konstruktdimensionen zu verstehen. Die darauf aufbauende Entwicklung eines Messinstrumentes wird als Operationalisierung bezeichnet (Homburg/Giering 1996).

In der vorliegenden Arbeit wird die wirkungsbezogene Sichtweise von Marken zugrunde gelegt. Danach ist unter einer **Marke** ein „in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ zu verstehen (Meffert/Burmann 1998, S. 81). Im Rahmen dieser Sichtweise wird die Stärke einer Marke definiert als differenzierender Effekt, der sich in einer Reaktion der Kunden auf das Marketing der Marke äußert und welcher das erworbene Markenwissen widerspiegelt. Eine hohe „customer-based brand equity“ oder Markenstärke liegt vor, wenn der Konsument mit

der Marke vertraut ist sowie positive, starke und einzigartige Assoziationen und Empfindungen mit der Marke verbindet (Keller 1993; Schulz/Brandmeyer 1989). Kapferer (1992, S. 9) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Markenwert in den Köpfen der potenziellen Kunden“.

Das Konstrukt der **Markenstärke** wird durch drei Dimensionen konzeptualisiert: die kognitive und affektive Markenstärke sowie die Einzigartigkeit der Marke. Die kognitive Markenstärke ist gleichbedeutend mit der Markenbekanntheit und beschreibt das Wissen der Kunden, welches sie zur Identifizierung und Charakterisierung der Marke befähigt. Die affektive Markenstärke steht in enger Verbindung zum Markenimage, das Art und Vorteilhaftigkeit der Assoziationen eines Kunden mit der Marke repräsentiert (Keller 1993). Die Einzigartigkeit der Marke ist von Bedeutung, da erst durch die Einzigartigkeit der Assoziationen eine Differenzierung von Konkurrenzmarken ermöglicht wird. Dies stellt eine der Grundvoraussetzungen für starke Marken dar (Bauer/Sauer/Schmitt 2004).

Das letztendliche Ziel einer starken Marke ist die Steigerung des ökonomischen Unternehmenserfolges durch die positive Beeinflussung des Kundenverhaltens (Keller/Lehmann 2006). Daher wird in dieser Studie der Einfluss des einstellungsähnlichen Konstruktes der Markenstärke auf das verhaltensbezogene Konstrukt der **Markenloyalität** analysiert. Hierbei kann auf die vielfach bewährte und weit verbreitete Konzeptualisierung der Loyalität als mehrdimensionales Konstrukt zurückgegriffen werden. So werden neben dem Wiederkauf der Zusatzkauf weiterer Produkte derselben Marke sowie die Weiterempfehlung an andere Personen als Dimensionen berücksichtigt (Dick/Basu 1994). Die letzte Dimension ist nach Giering (2000) im B2B-Bereich zwar nicht relevant, da Unternehmen ihren Konkurrenten keine Wettbewerbsvorteile weiterempfehlen würden. In dieser Untersuchung soll diese Dimension dennoch aufgenommen werden, da Mitarbeiter z.B. auf Messen oder in Verbänden durchaus ihre Erfahrungen mit den unterschiedlichen Marken austauschen, was unseres Erachtens der Weiterempfehlungsabsicht gleichkommt.

Zur Verdeutlichung des **Zusammenhangs zwischen der Markenstärke und der Markenloyalität** kann ein verkürztes hierarchy of effects model herangezogen werden. Hierarchy of effects models wie z.B. das wohlbekanntes AIDA-Modell (attention-interest-desire-action) sind seit über einem Jahrhundert in der Marketingliteratur zu finden (Yoo/Stout/Kim 2004). Solche Modelle veranschaulichen die Wirkung von Kommunikation

auf den Informationsverarbeitungsprozess von Kunden und haben speziell in der Werbebranche weite Verbreitung gefunden. Seit dem viel zitierten Modell von Lavidge und Steiner (1961) bestehen alle diese Modelle aus drei übergeordneten Dimensionen: der Kognition, der Affektion und der Konation (Yoo/Stout/Kim 2004). Diese Dimensionen stellen zudem Phasen dar, die in der Regel vom Kunden im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses nacheinander durchlaufen werden (Lavidge/Steiner 1961). Der Kunde gewinnt demnach zunächst Informationen über eine Marke, was zunächst zu Bekanntheit der Marke führt (kognitive Dimension). Darauf aufbauend entwickelt sich beim Kunden ein bestimmtes Gefühl gegenüber der Marke (affektive Dimension). Anschließend entscheidet sich der Kunde anhand seiner gesammelten Eindrücke für ein entsprechendes Verhalten (konative Dimension) (Lavidge/Steiner 1961). Das Modell besagt folglich, dass das Kaufverhalten eines Kunden aus seiner Einstellung (Bekanntheit und Gefühlen) gegenüber der Marke bzw. dem Produkt resultiert.

In Übereinstimmung mit dem aktuellen Stand der Werbewirkungsforschung werden in der vorliegenden Arbeit die kognitive und affektive Komponente als Dimensionen ohne gerichtete Abhängigkeiten verstanden (Vakratsas/Ambler 1999). Die Markenstärke besteht demnach aus einer kognitiven und einer affektiven Komponente und resultiert gemäß den Erkenntnissen des hierarchy of effects model in der verhaltensbasierten (konativen) Markenloyalität (Chaudhuri/Holbrook 2001; Yoo/Stout/Kim 2004). Abbildung 2 visualisiert den gedanklichen Transfer zwischen den theoretischen Zusammenhängen des hierarchy of effects model und der Beziehung zwischen Markenstärke und Markenloyalität.

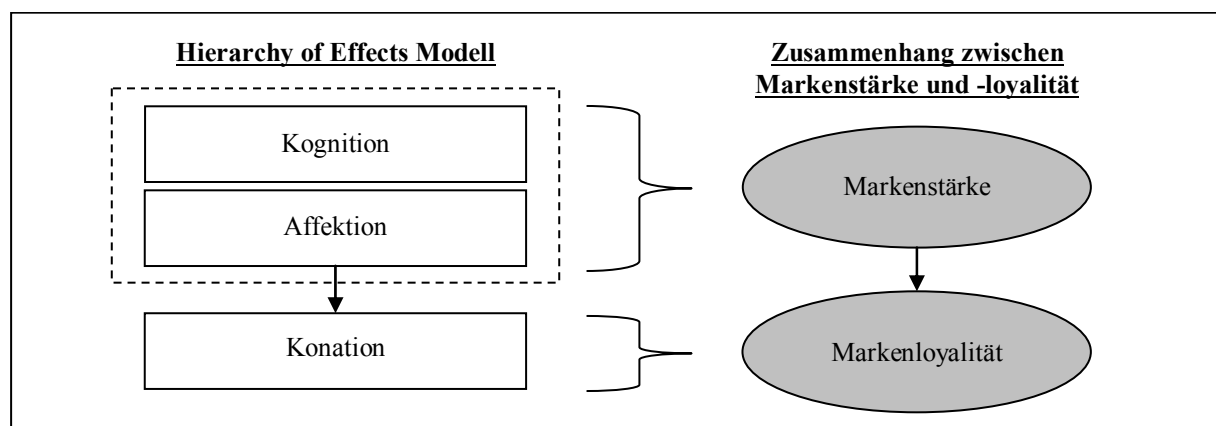


Abbildung 2: Ableitung des Zusammenhanges zwischen Markenstärke und -loyalität aus dem hierarchy of effects model

### 2.3 Konzeptualisierung der Dimensionen der Integrierten Kommunikation

Obwohl der Begriff der Integrierten Kommunikation (IK) seit vielen Jahren in Unternehmenspraxis und Wissenschaft weit verbreitet ist, hat sich bisher keine einheitliche Definition durchgesetzt. Im englischsprachigen Raum wird die IK als Integrated Marketing Communications (IMC) bezeichnet. Duncan/Everett (1993) verstehen Integrierte Kommunikation kurz und bündig als „the strategic coordination of all messages and media used by an organization to influence its perceived brand value“ (Duncan/Everett 1993, S. 32) und stellen dabei explizit den Markenwert als Hauptziel der IK in den Vordergrund.

Im deutschsprachigen Raum haben insbesondere die Autoren Bruhn (2006a, 2006b) und Esch (2006) das Thema Integrierte Kommunikation durch zahlreiche Publikationen geprägt. Laut Bruhn (2006b) ist IK ein Prozess mit dem Ziel, aus den differenzierten Quellen der Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln. Die Schwerpunkte der IK sieht Bruhn dabei in der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration der Kommunikation, die sowohl in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen als auch die Instrumente vorzunehmen ist.

Diese drei Facetten der IK werden auch von Esch (2006) genannt. Für ihn ist die Integrierte Kommunikation gekennzeichnet durch eine „durchgängige Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes durch die Abstimmung der Kommunikation im Zeitablauf und der eingesetzten Kommunikationsinstrumente zur Optimierung der Kontaktwirkung“ (Esch 2006, S. 27). Nach Esch (2006) ist es Ziel der Integration, die durch die Kommunikation erzeugten Eindrücke und Wirkungen zu vereinheitlichen und zu verstärken.

Die deutschen Autoren betonen folglich drei **Hauptdimensionen** der IK: die inhaltliche, die formale und die zeitliche Integration. Angelsächsische Forscher heben im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen das **Ziel** eines langfristigen strategischen Aufbaus von Markenstärke stärker hervor. Um den verschiedenen Schwerpunkten deutsch- und englischsprachiger Autoren Rechnung zu tragen, wird in der vorliegenden Arbeit eine eigene Definition vorgeschlagen, die auf den verschiedenen Ansätzen basiert (Bruhn 2006b; Duncan/Everett 1993; Esch 2006; Kroeber-Riel 1993):

„Integrierte Kommunikation ist die inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der gesamten Kommunikation eines Bezugsobjektes im Rahmen eines Kommunikationskonzeptes, um die vermittelten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Dies gilt über alle Zielgruppen hinweg mit dem Ziel, langfristig Markenstärke aufzubauen.“

**Konzeptualisiert** wird die Integrierte Kommunikation demnach durch die drei Dimensionen, die von vielen Autoren als Schwerpunkte der Integrierten Kommunikation identifiziert werden. Dabei handelt es sich um die inhaltliche, formale und zeitliche Integration der Kommunikation, die über alle eingesetzten Kommunikationsinstrumente hinweg vollzogen wird. In der vorliegenden Arbeit werden die Formen der IK als **drei** eigenständige Konstrukte konzeptualisiert, um dadurch den Einfluss der verschiedenen Dimensionen auf die Markenstärke detailliert zu untersuchen. Die **inhaltliche Integration** beschreibt die thematische Abstimmung sämtlicher Kommunikationsbotschaften über alle Kommunikationsinstrumente und Zielgruppen hinweg (McGrath 2005). Dadurch soll die Widerspruchsfreiheit und die gegenseitige Verstärkung der inhaltlichen Aussagen erreicht werden. Die **formale Integration** spiegelt sich im Konzept des Corporate Design (CD) wider, bei dem die Einhaltung einheitlicher formaler Gestaltungsrichtlinien im Vordergrund steht. Bei der **zeitlichen Integration** wird die Kommunikation über mehrere Perioden hinweg aufeinander abgestimmt, wodurch Kontinuität in der Kommunikation erreicht wird (Esch 2006).

Obwohl bisher keine eigenständige Theorie der IK existiert, können eine Vielzahl von Ansätzen zur Erläuterung der Wirkung Integrierter Kommunikation herangezogen werden. Diese sollen im folgenden Kapitel kurz erläutert werden, um die Hypothesen zur Wirkung Integrierter Kommunikation herzuleiten. Es wird dabei insbesondere der Einfluss der verschiedenen Dimensionen auf die Markenstärke betrachtet.



### **3 Herleitung der Hypothesen zur Wirkung Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke**

#### **3.1 Schlussfolgerungen aus theoretischen Erklärungsansätzen**

##### **(1) Schematheorie**

Die Schematheorie erklärt, wie Wissensstrukturen (Schemata) im Langzeitgedächtnis von Menschen gebildet werden. Schemata verfügen über eine hierarchische Ordnung und geben die wichtigsten Merkmale eines Bezugsobjektes wieder. Das vorhandene Wissen über ein Bezugsobjekt (z.B. eine Marke) im Langzeitgedächtnis besitzt einen großen Einfluss auf die kognitiven Prozesse von Menschen (Fiske/Dyer 1985). Im Rahmen des Kommunikationsprozesses zum Aufbau einer Marke werden bei der Informationsaufnahme neue Informationen mit bestehenden Markenschemata verglichen. Dabei erhalten schemaähnliche Informationen mehr Aufmerksamkeit und werden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit ins Gedächtnis integriert. Des Weiteren verläuft die Informationsverarbeitung bei diesen Informationen mit weniger Aufwand und automatisierter ab als bei neuartigen Informationen (Braun-LaTour/LaTour 2004).

Die Integration der Kommunikation kann demzufolge als wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Markenschemata angesehen werden. Damit starke Markenschemata entstehen können, müssen über mehrere Perioden hinweg die Botschaften aufeinander abgestimmt kommuniziert werden (Bruhn 2006b). Durch eine formale und inhaltliche Integration stehen neue Eindrücke im Einklang mit den bisherigen Informationen, wodurch die Assoziationen mit der Marke verstärkt und weiter ausgebaut werden (Grunert 1996). Bei konsistenter Kommunikation werden Markenschemata dadurch im Laufe der Zeit immer reichhaltiger, komplexer, exakter sowie tiefer und besser organisiert (Linville 1982; Linville/Jones 1980). Die gefestigten Markenschemata weisen zudem eine höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber inkonsistenter Informationen auf und sind dadurch änderungsresistenter (Fiske/Taylor 1991).

## **(2) Imagerytheorie**

Die Imagerytheorie beschäftigt sich mit der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Bildern im Gedächtnis der Kunden. Die Grundlagen zur Imagerytheorie wurden durch die Theorie der Dualen Kodierung nach Paivio (1986) gelegt, wonach Informationen im Gedächtnis entweder im verbalen Subsystem sequenziell oder im bildlichen Subsystem ganzheitlich analog verarbeitet werden. Durch Verbindungen zwischen beiden Systemen können verbale und nonverbale Reize prinzipiell in beiden Subsystemen verarbeitet werden. Die wirksamsten Stimuli sind dabei diejenigen, die in beiden Subsystemen encodiert werden. Die Präsentation von Bildern weist im Vergleich zu Text einige Vorteile auf: Bilder stellen Informationen lebendiger dar und verbessern dadurch den Zugriff auf diese Informationen im Gedächtnis, was zu einer besseren Erinnerungswirkung beim Kunden führt (Childers/Houston 1984).

Bei der IK ist darauf zu achten, dass die verschiedenen visuellen und verbalen Stimuli aufeinander abgestimmt werden. Die beste Wirkung bei der Bildkommunikation erzielen Schlüsselbilder (Esch 2006). Dabei muss es sich nicht immer um das gleiche Bild handeln. Wichtig ist jedoch, dass die gewählten Bilder eine gemeinsame Klammer aufweisen. Ein prominentes Beispiel für gelungene Schlüsselbilder sind die *Volksbanken und Raiffeisenbanken* mit der Kommunikation ihres „Wir machen den Weg frei“-Prinzips. Hierbei bilden die Verwendung des Themas „Sport“ und die visuelle Darstellung des „Weg freimachens“ die gemeinsame Klammer der Kommunikation. Speziell im B2B-Markt bietet sich durch die Vielzahl der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente (Print, Messen, Außendienst, Direct-Mailings...) eine eigenständige Bildsprache zur Verknüpfung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente an. Diese Bildsprache ist jedoch über alle Kontaktpunkte hinweg konstant zu halten, damit die Bilder tatsächlich als Anker für die Kunden dienen.

### **(3) Klassische Konditionierung**

Die klassische Konditionierung basiert auf dem Kontiguitätsprinzip. Das Kontiguitätsprinzip besagt, dass wenn zwei Reize durch das gemeinsame Auftreten (zeitlich, örtlich) miteinander verknüpft werden, sie nach einer Lernphase auch unabhängig voneinander zu der gleichen Reaktion führen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003). Anhand des bekannten Experiments des *Pawlovschen Hundes* kann die Wirkungsweise der klassischen Konditionierung veranschaulicht werden. Dabei wird ein neutraler Stimulus (Glocke) mit einem unconditionierten Reiz (Hundefutter) gekoppelt. Durch den unconditionierten Reiz wird beim Hund eine bestimmte Reaktion (Speichelfluss) ausgelöst. Nach mehrmaliger gemeinsamer Präsentation der beiden Stimuli wird die Reaktion (Speichelfluss) auch dann ausgelöst, wenn nur die Glocke erklingt. Der Hund lernt demnach im Laufe der Zeit die Glocke mit der Fütterung zu verbinden und die Speichelbildung beginnt auch ohne die tatsächliche Fütterung. Die klassische Konditionierung ist auch auf Menschen übertragbar. Bezogen auf die Markenthematik sind dabei zwei Erweiterungen sinnvoll. Einerseits können auch konditionierte Reize als unconditionierte Reize dienen (Peter/Olson 2001). Andererseits existiert auch eine so genannte emotionale Konditionierung, bei der Emotionen als unconditionierte Reize fungieren (Zajonc/Markus 1982).

Die klassische bzw. emotionale Konditionierung bietet einen weiteren Erklärungsansatz für die Wirkung der Integrierten Kommunikation. Die Konditionierung führt mit einer steigenden Anzahl an Wiederholungen zu stärkeren Effekten. Bei wechselnden unconditionierten Stimuli oder deren Aussetzen wird der Effekt dagegen abgesetzt bzw. geschwächt. Durch konstante unconditionierte Stimuli (z.B. Kommunikation) werden Marken besser mit den gewünschten Inhalten verknüpft. Bspw. wird die Biermarke *Krombacher* in der Kommunikation mit Natur und Musik verbunden. Dies führt beim Kunden zu Entspannung sowie der Assoziation von Natürlichkeit. Im Laufe der Zeit verbindet der Kunde die Marke *Krombacher* auch alleine ohne die gleichzeitige Darbietung von Natur und Musik mit Entspannung und Natürlichkeit. Wenn *Krombacher* wiederum statt Natur und sanfter Musik in einer neuen Kommunikationskampagne äußerst modebewusste Großstadtbewohner und laute Popmusik zeigte, dann wäre die konditionierte Reaktion Entspannung und Natürlichkeit gestört. Dadurch gingen bereits gelernte bzw. emotional konditionierte Inhalte des Kunden zur Marke verloren, was zu einer Reduktion der Markenstärke führen würde.

#### **(4) Gestalttheorie**

Ursprünglich beschäftigte sich die Gestaltpsychologie mit der menschlichen Wahrnehmung unterschiedlicher optischer Gestalten. Grundgedanke ist, dass sich „das Ganze“ aus verschiedenen Einzelteilen zusammensetzt, welches jedoch letztlich mehr als nur die Summe seiner Teile darstellt (Wertheimer 1963). Im Laufe der Zeit wurde die Gestaltpsychologie auf die Bereiche des Lernens, Denkens, Gedächtnisses und Handelns übertragen.

Verschiedene Gestaltgesetze geben Hinweise dafür, dass eine konsequente Anwendung der IK eine wirkungsvollere Kommunikation gewährleistet und dadurch die Markenstärke fördert. Eines der wichtigsten Gesetze ist das Gesetz der Gleichartigkeit. Einzelelemente werden demnach vom Betrachter zu Gruppen zusammengeführt. Hierbei werden verstärkt Einzelelemente zusammengefasst, die untereinander eine relative Ähnlichkeit aufweisen. Daraus folgt, dass die Kommunikation inhaltlich und formal integriert werden muss, um eine Gleichartigkeit in der Kommunikation zu gewährleisten und dadurch ein einheitliches Markenbild zu prägen. Aus dem Gesetz der Erfahrung lässt sich die Relevanz der zeitlichen Integration für die Markenbildung ableiten. Das Gesetz der Erfahrung betont, dass ein Kunde Informationen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit aufnimmt, wenn sie aus dem individuellen Erfahrungsbereich stammen. Diese Erfahrung bzw. dieses Wissen kann nur aufgebaut werden, wenn dem Kunden kontinuierlich über einen längeren Zeitraum hinweg die gleichen Eindrücke vermittelt werden.

#### **(5) Theorie der kognitiven Dissonanz**

Die Theorie der kognitiven Dissonanz besagt, dass Menschen ein Bedürfnis nach kognitiver Konsistenz haben. Widersprüchliche Kognitionen führen bei den Menschen zu einem aversiven Spannungszustand, den sie reduzieren möchten, bspw. indem sie die Geschehnisse anders interpretieren oder ihr Verhalten ändern. Auf kommunikationswissenschaftliche Fragestellungen angewendet besagt sie, dass der Einfluss der Kommunikation auf den Kunden umso stärker ist, je mehr die wahrgenommene Kommunikation im Einklang mit bestehenden Assoziationen steht. Bei starken Widersprüchen wird entweder keinerlei

Wirkung erzielt oder die Wirkungen können sogar gegensätzlich zu den Intentionen des Senders sein (Boomerang Effekt).

Für die Integrierte Kommunikation bedeutet dies, dass starke Brüche in der Kommunikation von den Kunden als negativ empfunden werden können (Moriarty 1996). Die inhaltliche Integration verhindert, dass der Kunde widersprüchliche Botschaften empfängt, die bei ihm kognitive Dissonanzen auslösen können (Schumann/Dyer/Petkus 1996). Bei der Kommunikation ist dabei besonders darauf zu achten, dass sie im Einklang mit der Positionierung des Unternehmens bzw. der Marke steht.

### **(6) Encoding Variability Theory**

Die Encoding Variability Theory postuliert, dass eine Information auf vielfältigere Art im Gedächtnis gespeichert wird, wenn sie in verschiedenen Kontexten bzw. durch verschiedene Kommunikationsinstrumente empfangen wird (Unnava/Burnkrant 1991). Diese komplexere Speicherung führt zu einem stärkeren, klareren und schneller verfügbaren Informationsnetzwerk im Gedächtnis, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Informationen korrekt abgerufen werden (Stammerjohan et al. 2005).

Auf den ersten Blick erscheint die Encoding Variability Theory als Widerspruch zur positiven Wirkung der Integrierten Kommunikation, da die vielfältigere Präsentation zu einer verbesserten Speicherung der Inhalte führt. Tatsächlich unterstreicht die Encoding Variability Theory jedoch die Wichtigkeit, bei der Marketing-Kommunikation mehrere verschiedene Kommunikationsinstrumente einzusetzen. Durch den Einsatz vieler Kommunikationsinstrumente werden die Kunden in unterschiedlichen Situationen erreicht, wodurch die Inhalte besser und tiefer gespeichert werden. Damit diese Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten eine einheitliche Kommunikation vermittelt, ist der Einsatz der IK erforderlich (vgl. Imagerytheorie).

### **(7) Repetition Variation Hypotheses**

Die Repetition Variation Hypotheses besagt, dass inhaltliche und formale Variationen der Kommunikation bei mehrmaliger Wiederholung den Erinnerungseffekt erhöhen und zu einer positiveren Beurteilung führen können (Schumann/Petty/Clemons 1990). Dieser Ansatz betrachtet Variationen der Kommunikation, die in einem vorher definierten Rahmen vorgenommen werden. Dabei werden die formalen Elemente und Inhalte im Vergleich zur identisch wiederholten Kommunikation lediglich leicht angepasst. Die Überlegung dahinter ist, dass die Wiederholung der gleichen Kommunikation trotz anfänglich positiven Lerneffekten im Laufe der Zeit zu abnehmender Effektivität der Kommunikation führen kann (Calder/Sternthal 1980). Eine leichte Variation der Anzeigen kann dabei Eintönigkeit verhindern und die positive Einstellung gegenüber dem Produkt fördern (Mitchell/Olson 1981). Integrierte Kommunikation kann und sollte deshalb zwar Variationen wie bspw. wechselnde Anzeigenmotive verwenden, diese müssen jedoch aufeinander abgestimmt sein (vgl. das Beispiel der *Volksbanken und Raiffeisenbanken*) (Craig/Sternthal/Leavitt 1976).

### **(8) Mere-Exposure Effekt**

Der Mere-Exposure Effekt postuliert, dass ein Bezugsobjekt nach mehrmaliger Darbietung als angenehmer empfunden wird als ein neuartiger Reiz (Zajonc/Markus 1982). Die Wiederholung verursacht eine verbesserte Verfügbarkeit im Gedächtnis, die wiederum zu einer positiveren Wahrnehmung führt (Matlin 1971). Verschiedene Studien belegen, dass mehrfach präsentierte Stimuli auch dann positiver bewertet werden, wenn sich die Probanden nicht mehr an sie erinnern können (Moreland/Zajonc 1979). Bereits die Tatsache, dass die Probanden mehrfach dem Objekt ausgesetzt sind, führt demnach zu der verbesserten Bewertung (Zajonc/Markus 1982).

Durch formale und inhaltliche Integration werden dem Kunden Botschaften präsentiert, die in einem engen visuellen oder inhaltlichen Zusammenhang stehen und demnach eine größere Ähnlichkeit aufweisen als eine zersplitterte Kommunikation. Dies führt dazu, dass Kunden die gleiche Kommunikation bewusst oder unbewusst öfter wahrnehmen und dadurch positiver bewerten. Die positivere Bewertung der Kommunikation führt wiederum dazu, dass die

Marke als angenehmer empfunden wird (MacKenzie/Lutz 1989). Die zeitliche Integration ist Voraussetzung dafür, dass die Kommunikation über mehrere Perioden eine große Ähnlichkeit aufweist, was in Übereinstimmung mit einer positiveren Bewertung steht (Zajonc/Markus 1982).

### **Implikationen und kritische Betrachtung der verschiedenen Theorien**

Die dargestellten Theorien bieten verschiedene Erklärungsansätze für die Wirkung der Integrierten Kommunikation auf die Markenstärke. Zentraler Betrachtungspunkt vieler Theorien ist einerseits das Lernen neuer Informationen sowie andererseits der Abruf bereits gespeicherter Kenntnisse aus dem Gedächtnis. Dabei wird deutlich, dass der Einsatz von Integrierter Kommunikation prinzipiell einen unterstützenden Einfluss auf diese beiden Prozesse besitzt. Ein Großteil der Theorien postuliert demnach einen positiven Einfluss der IK auf die affektive und kognitive Dimension der Markenstärke.

Bei der Untersuchung der Theorien wurden explizit konträre Ansätze mit aufgenommen, um dadurch mögliche Kritikpunkte an der Integrierten Kommunikation zu beleuchten und diese gegebenenfalls zu entkräften. Wie bspw. durch die Repetition Variation Hypothesen veranschaulicht wird, kann eine im Zeitablauf vollkommen identische Kommunikation zu schlechteren Ergebnissen führen als eine leicht veränderte Kommunikation. Diesbezüglich ist beim Einsatz der IK sicherzustellen, dass Variationen der Kommunikation in einem passenden Rahmen vorgenommen werden, wodurch einerseits die notwendige Abwechslung gewährleistet wird und andererseits die Konsistenz der Kommunikation nicht vernachlässigt wird.

### 3.2 Schlussfolgerungen aus der empirischen Forschung

Um eine fundierte Ableitung von Hypothesen zur Wirkung der Integrierten Kommunikation zu gewährleisten, sollen nach der Auswertung theoretischer Arbeiten im Folgenden verschiedene Studien vorgestellt werden, in denen diverse Effekte der IK untersucht wurden. In nachfolgender Tabelle 1 sind Inhalte, zentrale Ergebnisse sowie Implikationen der jeweiligen Untersuchungen zusammengefasst. Diese belegen unter variierenden Rahmenbedingungen den positiven Einfluss der Integrierten Kommunikation auf die Markenstärke.

Autoren & Inhalte der Studie	Zentrale Ergebnisse der Studie	Implikationen für die Untersuchung
<p><b>Bruhn (2006a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung, inwieweit der Umsetzungsgrad der Integrierten Kommunikation psychologische Erfolgsgrößen beeinflusst.</li> <li>• Befragung unter Unternehmensvertretern.</li> </ul>	<p>Signifikanter Zusammenhang zwischen Umsetzungsgrad der Integrierten Kommunikation und Image.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>Integrierten Kommunikation</b> auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Bruhn (2006a)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung, inwieweit der Umsetzungsgrad der Integrierten Kommunikation psychologische Erfolgsgrößen beeinflusst.</li> <li>• Befragung von Unternehmensvertretern.</li> </ul>	<p>Signifikanter Zusammenhang zwischen inhaltlicher, formaler und zeitlicher Integration sowie der Erfolgseinschätzung der Integrierten Kommunikation.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>inhaltlichen, formalen und zeitlichen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Reid et al. (2001)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen von Integrierter Kommunikation auf die selbst-eingeschätzte Performance (profitabilitätsbezogen, marktbezogen, verkaufsbezogen).</li> <li>• Befragung von 103 Marken- und Marketingmanager der Weinindustrie.</li> </ul>	<p>Eine höheres Level an Integrierter Kommunikation führt zu einer besseren markenbezogenen Performance (höhere Markenbekanntheit, Kundenzufriedenheit und Markenloyalität).</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>Integrierten Kommunikation</b> auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Kirchner (2001)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung des Einflusses der Integrierten Kommunikation auf den Kommunikationserfolg und wiederum dessen Wirkung auf den Unternehmenserfolg.</li> <li>• Unternehmensbefragung von Unternehmensvertretern.</li> </ul>	<p>Ein höherer Integrationsgrad der Kommunikation im Unternehmen führt zu einer positiveren Einschätzung des Kommunikationserfolgs.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>Integrierten Kommunikation</b> auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>



Autoren & Inhalte der Studie	Zentrale Ergebnisse der Studie	Implikationen für die Untersuchung
<p><b>Stumpf (2005)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen Integrierter Kommunikation durch qualitative Befragung von Unternehmen.</li> <li>• Neben Einzelinterviews wurden dabei auch Gruppendiskussionen zur Datenerhebung angewandt.</li> </ul>	<p>Durch Unternehmensbefragung wurden verschiedene Wirkungen der Integrierten Kommunikation identifiziert, u.a. einheitliche Wahrnehmung, Markenimage, Markenbekanntheit, Markenidentität und Synergieeffekte.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>Integrierten Kommunikation</b> auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Esch (2006)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen verschiedener Formen der inhaltlichen Integration bei Zeitschriftenwerbung im Zeitverlauf.</li> <li>• Vergleich von Schlüsselbildintegration, semantischer Bildintegration, Sprachintegration sowie keinerlei Integration der Kommunikation.</li> </ul>	<p>Schlüsselbildintegration ist den gegenüber den anderen Integrationsformen und keiner Integration in Bezug auf positionierungsrelevante Inhalte überlegen.</p> <p>Andere Formen der Integration waren der zersplitterten Kommunikation im Experiment jedoch nicht überlegen.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>inhaltlichen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Esch (2006)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen von koordinierter Fernseh- und Zeitschriftenwerbung.</li> <li>• Vergleich von Schlüsselbildintegration, Sprachintegration sowie keinerlei Integration der Kommunikation.</li> </ul>	<p>Markenerinnerung ist bei Schlüsselbildintegration größer als bei Sprachintegration. Am schlechtesten schneidet dabei isolierte Werbung ab.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>inhaltlichen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Edell / Keller (1989)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen eines aufeinander abgestimmten Einsatzes von Fernseh- und Radiowerbung.</li> <li>• Zuerst Darbietung der Fernsehwerbung, anschließend Radiowerbung mit gleichem Audioteil wie bei Fernsehwerbung.</li> </ul>	<p>Koordinierte Fernseh- und Radiowerbung erzielt die gleiche Erinnerungswirkung wie die zweifache Schaltung eines Fernsehspots.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>inhaltlichen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Confer / McGlathery (1991)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkung von kombinierter Fernseh- und Printkampagne über drei verschiedene Marken.</li> <li>• Printwerbung ist in Übereinstimmung mit Fernsehspot gestaltet und kommuniziert die gleichen Produktattribute.</li> </ul>	<p>Koordinierte Fernseh- und Printwerbung ist effektiver als die alleinige Print- oder Fernsehwerbung.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>inhaltlichen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>

Autoren & Inhalte der Studie	Zentrale Ergebnisse der Studie	Implikationen für die Untersuchung
<p><b>Keller (1987)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen von koordinierter Printwerbung und Verpackungsgestaltung durch Verknüpfung visueller / verbaler Reize.</li> </ul>	<p>Der Einsatz von Gestaltungselementen aus der Printwerbung auf der Verpackung am Point of Sale haben einen positiven Einfluss auf die Werbeerinnerung und Markenbeurteilung.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>formalen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Keller (1991)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkungen von koordinierter Printwerbung und Verpackungsgestaltung.</li> <li>• Untersuchung des Einflusses von Wettbewerbswerbung auf die Wahrnehmung der eigenen Werbung.</li> </ul>	<p>Koordinierte Printwerbung mit der Verpackung führt zu besserer Erinnerung der Werbeaussagen und positiveren Markenbeurteilung.</p> <p>Negativer Effekt der Wettbewerbswerbung wird durch den Einsatz der koordinierten Kommunikation teilweise aufgehoben.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>formalen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>McGrath (2005)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der formalen Integration anhand eines Experiments mit fiktiver Bier- und Kaffeewerbung über verschiedene Kommunikationsinstrumente hinweg (Printwerbung, Website, Direct-Mail, Coupon).</li> <li>• Bei konstanter inhaltlichen Botschaft wurde der Grad der Formalen Integration variiert.</li> </ul>	<p>Formale Integration wirkt sich positiv auf die Einstellung der Probanden gegenüber der Marke aus.</p> <p>Der Effekt der besseren Erinnerungsleistung bei Formaler Integration konnte jedoch nicht bestätigt werden.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>formalen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>
<p><b>Braun-LaTour / LaTour (2004)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der Wirkung von Werbekampagnen, die jahrelang konstant die gleiche Botschaft verwendet haben.</li> <li>• Der Fokus liegt dabei auf Kampagnen, die ein Konsument seit frühester Jugend erfahren hat.</li> </ul>	<p>Eine seit der Jugend an kontinuierliche Kommunikationskampagne führt zu starken Markenschemata, die weniger störanfällig sind.</p>	<p>Es gilt zu überprüfen, ob sich der positive Einfluss der <b>zeitlichen</b> Integration auf die Markenstärke im B2B-Markt bestätigen lässt.</p>

Tabelle 1: Empirische Studien zur Wirkung Integrierter Kommunikation

### 3.3 Ableitung der Hypothesen

In den beiden vorangegangenen Abschnitten konnte gezeigt werden, dass sowohl die theoretischen Erklärungsansätze als auch die empirischen Studien umfangreiche Erkenntnisse über die potentielle Wirkung der IK auf die Markenstärke bieten. Darauf aufbauend lassen sich die folgenden drei Hypothesen zu den **Dimensionen der Integrierten Kommunikation** herleiten:

*H1: Je höher die inhaltliche Integration, desto höher die Markenstärke der jeweiligen B2B-Marke.*

*H2: Je höher die formale Integration, desto höher die Markenstärke der jeweiligen B2B-Marke.*

*H3: Je höher die zeitliche Integration, desto höher die Markenstärke der jeweiligen B2B-Marke.*

Neben der Analyse des Einflusses der IK auf die Markenstärke stellt die Untersuchung der **Markenrelevanz** im B2B-Markt einen weiteren Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit dar. Der Aufbau einer starken Marke ist nur dann sinnvoll, wenn im betrachteten Markt das Kriterium Marke eine tatsächliche Auswirkung auf das Verhalten der Kunden ausübt. Da es Ziel der vorliegenden Studie ist, Aussagen für den gesamten B2B-Bereich zu treffen, wird die Relevanz des Kaufentscheidungskriteriums Marke nicht für einzelne B2B-Märkte sondern auf einer höheren Aggregationsstufe für den gesamten B2B-Markt untersucht. Hypothese vier überprüft die generelle Markenrelevanz im deutschen B2B-Markt anhand der Wirkung der Markenstärke auf die Markenloyalität (vgl. Abschnitt 2.2).

*H4: Je höher die durchschnittliche Markenstärke, desto höher die durchschnittliche Markenloyalität im B2B-Markt.*

Des Weiteren wird die strategische **Positionierung** als Moderator betrachtet (vgl. Theorie der kognitiven Dissonanz). Die Positionierung einer Marke legt den Markenkern, den Markennutzen sowie die Markenpersönlichkeit einer Marke in Abgrenzung zu den Wettbewerbsmarken fest (Homburg/Krohmer 2006). Die Ausrichtung aller Botschaften der Marketing-Kommunikation an der strategische Positionierung der Marke stellt demnach einen

wichtigen Bestandteil eines effektiven Markenaufbaus dar (Reid/Luxton/Mavondo 2005). Durch die Orientierung an der Positionierung wird sichergestellt, dass die kommunizierten Botschaften dem vorher definierten Markenbild entsprechen. Die strategische Positionierung hat demnach einen großen Einfluss auf eine gelungene inhaltliche Integration. Je stärker die Kommunikation eines Unternehmens an der strategischen Positionierung der Marke ausgerichtet ist, desto wirksamer wird tendenziell die inhaltliche Integration sein. Dementsprechend postuliert Hypothese fünf einen moderierenden Einfluss der Kommunikationsausrichtung an der strategischen Positionierung auf den Zusammenhang zwischen inhaltlicher Integration und Markenstärke.

*H5: Je stärker die Ausrichtung der Kommunikation an der strategischen Markenpositionierung, desto stärker der Einfluss der inhaltlichen Integration auf die Markenstärke.*

Ein weiterer Effekt auf die Beziehung zwischen der inhaltlichen Integration und der Markenstärke geht von der **Erklärungsbedürftigkeit** der Produkte aus. Kunden benötigen bei erklärungsbedürftigen Produkten tendenziell mehr Informationen, um eine rationale Entscheidung treffen zu können und das wahrgenommene Kaufrisiko zu reduzieren. Dadurch erhalten die Kommunikationsbotschaften des Unternehmens mehr Aufmerksamkeit und eine wachsende Bedeutung. Durch die steigende Beachtung der Kommunikationsinhalte durch die Kunden werden inkonsistente Informationen vom Kunden leichter wahrgenommen. Gemäß der Theorie der kognitiven Dissonanz können diese Ungereimtheiten wiederum zu Irritationen beim Kunden führen. Zur Vermeidung möglicher Brüche in der Kommunikation ist demnach die inhaltliche Integration der Kommunikationsbotschaften bei erklärungsbedürftigen Produkten besonders relevant. Die Hypothese sechs überprüft demnach den moderierenden Effekt der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte auf die Beziehung zwischen inhaltlicher Integration und Markenstärke.

*H6: Je höher die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte, desto stärker der Einfluss der inhaltlichen Integration auf die Markenstärke.*

Die hergeleiteten Hypothesen werden anhand des Untersuchungsmodells in Abbildung 3 graphisch dargestellt.

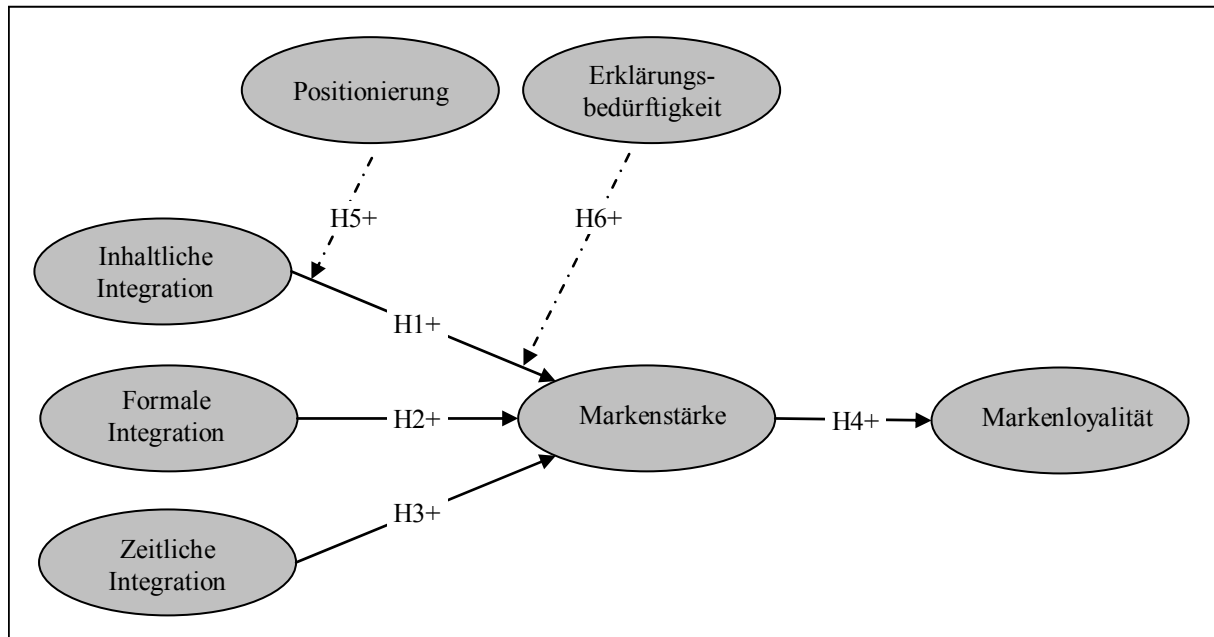


Abbildung 3: Struktur des Untersuchungsmodells

## 4 Empirische Studie zum Einfluss Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke im B2B-Markt

### 4.1 Operationalisierung der Konstrukte

Um das aus theoretischen Überlegungen und Studien hergeleitete Hypothesensystem mittels empirischer Daten überprüfen zu können, müssen die im obigen Modell dargestellten Konstrukte messbar gemacht werden (Operationalisierung). Hierzu ist die **Entwicklung von Messindikatoren** (Fragen) erforderlich, welche dann z.B. in einem Fragebogen Eingang finden. Diese Messindikatoren basieren auf den im Rahmen der Konzeptualisierung erstellten Dimensionen der Konstrukte. Die drei Dimensionen der Integrierten Kommunikation werden jeweils als einfaktorielle Konstrukte konzeptualisiert (vgl. Abschnitt 2.3). In Tabelle 2 ist das für diese Untersuchung entwickelte Messinstrumentarium der Dimensionen der Integrierten Kommunikation dargestellt. Sowohl die Markenstärke als auch die Markenloyalität werden, wie in Abschnitt 2.2 dargestellt, als dreidimensionales Konstrukt konzeptualisiert. Tabelle 3 zeigt die diesbezügliche Operationalisierung der beiden latenten endogenen Variablen mit ihren jeweiligen Faktoren. Hierbei konnte sich beinahe vollständig an bewährten und bereits

empirisch validierten Skalen angelehnt werden. Die Items werden mittels einer siebenstufigen Likert-Skala mit den Endpunkten „Stimme weniger zu“ und „Stimme voll zu“ abgefragt.

<b>Inhaltliche Integration</b>		
Notation	Item	Quelle
INH1	Unsere Kommunikationsaktivitäten werden thematisch miteinander verknüpft (z.B. durch Schlüsselbilder, Erlebniswelten oder Kernbotschaften).	Eigene Entwicklung
INH2	Unser Unternehmen stimmt die Inhalte der verschiedenen Kommunikationsinstrumente stark aufeinander ab.	Eigene Entwicklung
INH3	In unserem Unternehmen gibt es für die Kommunikation verbindliche Begriffe (corporate wording).	Eigene Entwicklung
INH4	Zur Vermittlung einer einheitlichen Botschaft werden gleiche Argumente bei verschiedenen Kommunikationsinstrumenten verwendet.	Bruhn (2006a)
<b>Formale Integration</b>		
FOR1	Unser Unternehmen besitzt für alle relevanten Gestaltungselemente Corporate Design Vorgaben.	Eigene Entwicklung
FOR2	Die Beachtung formaler Gestaltungsrichtlinien erfolgt grundsätzlich über alle Gestaltungselemente hinweg (Logo, Farben, Schrifttypen, Schriftgrößen, Bildsprache etc.).	Eigene Entwicklung
FOR3	Unsere gesamte Kommunikation besitzt eine hohe optische Wiedererkennung (von print bis online).	Eigene Entwicklung
FOR4	Unser optischer Auftritt ist so prägnant, dass man sofort weiß, wer der Absender ist.	Eigene Entwicklung
<b>Zeitliche Integration</b>		
ZEI1	Unsere Marketing-Kommunikation bleibt über einen längeren Zeitraum (> 1 Jahr) konstant.	Eigene Entwicklung
ZEI2	Der Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente wird zeitlich über mehrere Planungsperioden beibehalten (d. h. Instrumentenmix bleibt über mehrere Perioden hinweg relativ unverändert).	Eigene Entwicklung
ZEI3	Der optische Auftritt unserer Kommunikation bleibt über mehrere Perioden hinweg konstant.	Eigene Entwicklung
ZEI4	Die Kommunikationsidee bleibt über einen längeren Zeitraum hinweg unverändert.	Eigene Entwicklung
ZEI5	Unsere Kommunikation folgt über einen Zeitraum von mindestens einem Jahr einer eindeutig festgelegten Dramaturgie.	Eigene Entwicklung

Tabelle 2: Operationalisierung der Dimensionen der Integrierten Kommunikation

Markenstärke			
Faktor	Notation	Item	Quelle
Kognitive Markenstärke	MSk1	Unsere Marke kommt den Entscheidern unserer Kunden als erstes in den Sinn, wenn sie an die entsprechende Produktkategorie(n) denken.	In Anlehnung an Ha (1996)
	MSk2	Unsere Marke ist bei den Entscheidern unserer Kunden viel bekannter als Wettbewerbsmarken.	In Anlehnung an Ha (1996)
	MSk3	Unsere Marke kann von den Entscheidern unserer Kunden immer eindeutig bestimmten Produktkategorien zugeordnet werden.	In Anlehnung an Aaker (1996)
Affektive Markenstärke	MSa1	Unsere Marke wird von den Entscheidern unserer Kunden sehr positiv bewertet.	In Anlehnung an Bruner / James / Hensel (2001)
	MSa2	Unsere Marke ist bei den Entscheidern unserer Kunden beliebter als Konkurrenzmarken.	In Anlehnung an Ha (1996)
Einzigartigkeit der Marke	MSe1	Unsere Marke wird von den Entscheidern unserer Kunden als etwas Besonderes angesehen.	In Anlehnung an Valtin (2005)
	MSe2	Unsere Marke hebt sich für die Entscheider unserer Kunden stark von Konkurrenzmarken ab.	In Anlehnung an Valtin (2005)
Markenloyalität			
Weiterempfehlung	MLe1	Unsere Kunden empfehlen unsere Marke oft an andere potenzielle Kunden weiter.	In Anlehnung an Zeithaml / Berry / Parasuraman (1996)
	MLe2	Unsere Kunden sind gerne dazu bereit, öffentlich zu unserer Marke Stellung zu beziehen (Testimonial).	Eigene Entwicklung
Wiederkauf	MLw1	Unsere Kunden entscheiden sich trotz harter Konkurrenz meistens für unsere Marken.	In Anlehnung an Giering (2000); Putrevu / Lord (1994)
	MLw2	Unsere Kunden bleiben uns über einen längeren Zeitraum treu.	In Anlehnung an Giering (2000)
Zusatzkauf	MLz1	Unsere Kunden ziehen nach dem Kauf eines unserer Produkte meistens weitere Produkte unserer Marke in Betracht.	In Anlehnung an Giering (2000)
	MLz2	Unsere Kunden kaufen verschiedene Produkte unsere Marke.	Eigene Entwicklung

Tabelle 3: Operationalisierung der Konstrukte Markenstärke und -loyalität

## 4.2 Erhebungsdesign, Stichprobenbeschreibung und Analyseverfahren

Nach der Operationalisierung der Konstrukte erfolgt die Datenerhebung. Erhoben wird die Intensität des Einsatzes der drei Dimensionen der Integrierten Kommunikation in B2B-Unternehmen sowie die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte und die Ausrichtung an einer Markenpositionierung. Zudem werden die Marketingmanager um ihre Einschätzung der Markenstärke aus Sicht ihrer Geschäftskunden gebeten (vgl. Abbildung 3). Als geeignete Key Informants wurden dabei die **Marketingmanager in B2B-Unternehmen** definiert. Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Stichprobe basiert auf der Akquise- und Kundendatenbank der Kommunikationsagentur *wob AG*. Aus dieser wurden 1.204 relevante Kontakte anhand der B2B-Branchenzugehörigkeit sowie der Position des Befragten ausgewählt. Insgesamt wurden Mitte 2007 in einer **schriftlichen Befragung** 395 verwertbare Fragebögen generiert. Daraus ergibt sich eine ausgezeichnete effektive **Rücklaufquote von 32,8%**. Wie aus Tabelle<sup>4</sup> deutlich wird, entsprechen die Teilnehmer der Studie in sehr großem Maße der anvisierten Idealzielgruppe.

Zusammensetzung der Stichprobe (n = 395)				
Position der Probanden im Unternehmen				
Marketingleiter	Leiter Corporate Communication	Vorstand / Geschäftsführer	Vertriebsleiter	Sonstige / keine Angaben
65%	10%	3,5%	2%	19,5%
Anzahl der Jahre in der jeweiligen Position (x)				
$x \geq 10$ Jahre	$10 > x \geq 5$ Jahre	$5 > x \geq 3$ Jahre	$3 > x \geq 1$ Jahr	Sonstige / keine Angaben
16%	28%	19%	22%	15%
Branche				
Maschinen-/Anlagenbau	IT / Telekommunikation	Automobil	Finanzdienstl./Versicherer	Baugewerbe
22,8%	14,4%	11,9%	7,1%	6,1%
Chemie	Handel	Healthcare	Elektro	Sonstige
5,3%	4,3%	4,1%	3,3%	20,7%

Tabelle 4: Zusammensetzung der Stichprobe



Ca. 80% der Probanden sind in leitenden Positionen mit Marketingbezug tätig und haben überwiegend eine langjährige Erfahrung in der jeweiligen Position. Es ist demnach davon auszugehen, dass die Probanden sowohl mit der Marketing-Kommunikation des Unternehmens als auch den Kundenwahrnehmungen ihrer Marke in hohem Maße vertraut sind. Die vorliegende Studie deckt zudem alle wichtigen B2B-Branchen in Deutschland ab.

Zur Analyse der Daten und zur Prüfung des Hypothesensystems wird das leistungsfähige Verfahren der **Kausalanalyse** eingesetzt, welches in der Marktforschung eine hohe Bedeutung erlangt hat. Die Kausalanalyse ist ein multivariates, dependenzanalytisches Verfahren, dessen Grundidee darin besteht, auf Basis empirisch gemessener Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen durch Parameterschätzung Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen zugrunde liegenden latenten Variablen zu ziehen (Homburg 1992). Aufgrund der Tatsache, dass Dependenzen (Hypothesen) bereits vor der Analyse festgelegt werden müssen, hat die Kausalanalyse einen konfirmatorischen Charakter. *Homburg* (1992) weist darauf hin, dass die Kausalanalyse keine Kausalitäten, sondern Kovarianzstrukturen analysiert. Daher wäre die Bezeichnung „Kovarianzstrukturanalyse“ treffender. Die Kausalanalyse ermöglicht die simultane Behandlung zweier Kernprobleme wissenschaftlichen Arbeitens: die Messung komplexer Konstrukte und die Analyse komplexer Abhängigkeitsstrukturen. Eine Besonderheit der Kausalanalyse stellt die Unterscheidung zwischen beobachtbaren (d. h. messbaren) Indikatorvariablen und latenten Variablen dar. Letztere sind nicht direkt beobachtbar und werden deshalb durch die Indikatorvariablen gemessen. Ein vollständiges Kausalmodell besteht aus drei Teilen: einem Messmodell der latenten exogenen (erklärenden) Variablen, einem Messmodell der latenten endogenen (zu erklärenden) Variablen und einem Strukturmodell (Beziehungen zw. Variablen). Gütekriterien geben Aufschluss darüber, inwieweit die in den Hypothesen aufgestellten Beziehungen durch die empirisch gewonnenen Daten widerspiegelt werden. Zur Beurteilung der Modellgüte kommen eine Reihe interdependenter Maßzahlen zum Einsatz, die verschiedene Facetten des Gütebegriffs beleuchten (Homburg / Baumgartner 1995). Grundsätzlich ist zwischen globalen und lokalen Anpassungsmaßen zu unterscheiden. Während globale Gütekriterien die Gesamtanpassung des Modells überprüfen, beurteilen lokale Gütemaße die Qualität einzelner Teilstrukturen des Modells (Faktoren und Indikatoren).

### 4.3 Datenanalyse

#### 4.3.1 Vorgehensweise und externe Validierung der endogenen Variablen

Die **Vorgehensweise** der quantitativen Analyse lehnt sich an den Leitfaden von *Homburg* und *Giering* (1996) an. Zunächst werden mit Hilfe der Gütemaße sukzessive die einzelnen Konstrukte isoliert analysiert. Sollten die geforderten Anspruchsniveaus für die Gütekriterien nicht erfüllt sein, so gilt es gegebenenfalls Indikatoren aus der weiteren Analyse auszuschließen. Auf diese Weise werden zunächst die Messmodelle überprüft, anschließend das Strukturmodell. Hierbei werden zur Prüfung der Hypothesen die Pfadkoeffizienten für die Strukturgleichungen ermittelt. Zur Beurteilung der statistischen Signifikanz werden die t-Werte der Pfadkoeffizienten betrachtet. Zudem gilt es, die Diskriminanzvalidität der Konstrukte zu überprüfen. Hierzu wird das Fornell/Larcker-Kriterium herangezogen.

In der vorliegenden Arbeit beruht die Messung der Konstrukte Markenstärke und Markenloyalität auf einer Fremdeinschätzung der Kundenmeinung durch die Marketingmanager der B2B-Unternehmen. Da diese Fremdeinschätzung verzerrt sein könnte, muss eine Überprüfung der Validität der Einschätzungen erfolgen. Zur **externen Validierung** der Kundeneinschätzungen wurde eine zusätzliche telefonische Befragung durchgeführt, bei der eine Stichprobe von Geschäftskunden ihre tatsächliche Meinung zur jeweiligen B2B-Marke abgeben sollte. Befragt wurden dabei insgesamt 48 Unternehmen zu je einer von 12 verschiedenen B2B-Marken wobei das gleiche Messinstrumentarium wie bei den Marketingmanagern zum Einsatz kam.

Die Ergebnisse der externen Validierung zeigen eine hohe Übereinstimmung zwischen der Fremdeinschätzung der Markenstärke durch die Marketingmanager und der tatsächlichen Kundenmeinung. Bei der Markenstärke besteht zwischen den Angaben der Marketingmanager und ihrer Geschäftskunden eine Korrelation von 0,704, bei der Markenloyalität eine Korrelation von 0,631. Beide Werte sind auf dem 5%-Niveau signifikant. Diese Ergebnisse sprechen für eine hohe externe Validität der beiden Markenkonstrukte.

#### 4.3.2 Überprüfung der Messmodelle

Aufgrund einer Itemreduktion des Konstrukts der formalen Integration besitzt dieses nur noch drei Items und wird in einem Konstruktverbund mit der inhaltlichen Integration berechnet (Homburg/Kebbel 2001). Sowohl die lokalen als auch die globalen Gütekriterien übertreffen die geforderten Schwellenwerte bei weitem, weshalb von einer guten Reliabilität und Validität der Konstrukte auszugehen ist (vgl. Tabelle 5). Das über fünf Items gemessene Konstrukt der zeitlichen Integration erfüllt ebenfalls alle geforderten Gütekriterien.

Gütekriterien der ersten Generation						
Konstrukt	FL EFA ( $\geq 0,4$ )	EV ( $\geq 50\%$ )	Alpha ( $\geq 0,7$ )			
INH	0,775 (min)	69,84%	0,852			
FOR	0,817 (min)	76,69%	0,845			
ZEI	0,749 (min)	67,02%	0,872			
Lokale Gütekriterien der zweiten Generation (KFA)						
Konstrukt	IR ( $\geq 0,4$ )	FL ( $\geq 0,5$ )	t-Wert ( $\geq 1,65$ )	FR ( $\geq 0,6$ )	DEV ( $\geq 0,5$ )	
INH	0,42 (min)	0,65 (min)	13,30 (min)	0,856	0,600	
FOR	0,48 (min)	0,69 (min)	9,60 (min)	0,865	0,686	
ZEI	0,60 (min)	0,78 (min)	11,89 (min)	0,877	0,589	
Globale Gütekriterien der zweiten Generation (KFA)						
Konstrukt	$X^2/df$ ( $\leq 5$ )	RMSEA ( $\leq 0,1$ )	SRMR ( $\leq 0,08$ )	NFI ( $\geq 0,9$ )	NNFI ( $\geq 0,9$ )	CFI ( $\geq 0,9$ )
INH / FOR	2,79	0,067	0,042	0,981	0,980	0,988
ZEI	3,51	0,080	0,029	0,987	0,981	0,991

Tabelle 5: Gütekriterien der exogenen Konstrukte (Dimensionen der IK)

Im Anschluss an die Überprüfung der exogenen Messmodelle werden die endogenen Messmodelle der Markenstärke und Markenloyalität untersucht. Wie in Tabelle 6 veranschaulicht, werden für das Konstrukt Markenstärke alle geforderten Gütekriterien erfüllt. Bei der Markenloyalität liegt die Wiederkaufsdimension jedoch mit einem Cronbachschen Alpha von 0,530 weit unter dem geforderten Schwellenwert, weshalb das Item MLw1 eliminiert wird. Da es sich nun um ein Single-Item-Konstrukt handelt ist keine Gütebeurteilung mittels lokaler Anpassungsmaße mehr möglich. Jedoch können weiterhin zur Gütebeurteilung die globalen Gütekriterien herangezogen werden. Die globalen Gütekriterien

X<sup>2</sup>/df-Wert mit 5,30 sowie der RMSEA mit 0,105 verfehlen minimal die anvisierten Schwellenwerte. Da alle weiteren Anpassungsmaße jedoch sehr gute Werte aufweisen und die Verletzung der Gütekriterien marginal ist, kann das vorliegende Messmodell angenommen werden (Homburg/Klarmann 2006).

Gütekriterien der ersten Generation						
Dimension	FL EFA (≥ 0,4)	EV (≥ 50%)	Alpha (≥ 0,7)			
MSk	0,933 (min)	87,03%	0,850			
MSa	0,911 (min)	83,05%	0,795			
MSe	0,927 (min)	85,87%	0,835			
MLe	0,873 (min)	76,23%	0,686			
MLw	---	---	---			
MLz	0,884 (min)	78,224	0,721			
Lokale Gütekriterien der zweiten Generation (KFA)						
Items	IR (≥ 0,4)	FL (≥ 0,5)	t-Wert (≥ 1,65)	FR (≥ 0,6)	DEV (≥ 0,5)	
MSk	0,71 (min)	0,84 (min)	18,79 (min)	0,851	0,740	
MSa	0,58 (min)	0,76 (min)	14,18 (min)	0,800	0,667	
MSe	0,71 (min)	0,84 (min)	16,83 (min)	0,833	0,714	
MLe	0,44 (min)	0,66 (min)	11,14 (min)	0,691	0,530	
MLw	---	---	---	---	---	
MLz	0,51 (min)	0,72 (min)	11,52 (min)	0,727	0,571	
Globale Gütekriterien der zweiten Generation (KFA)						
Konstrukt	X <sup>2</sup> /df (≤ 5)	RMSEA (≤ 0,1)	SRMR (≤ 0,08)	NFI (≥ 0,9)	NNFI (≥ 0,9)	CFI (≥ 0,9)
MS	3,09	0,073	0,019	0,990	0,983	0,993
ML	5,30	0,105	0,034	0,979	0,942	0,982

Tabelle 6: Gütekriterien der endogenen Konstrukte (Markenstärke und –loyalität)

### 4.3.3 Überprüfung des Strukturmodells

Die globalen Gütekriterien des Strukturmodells sind in Tabelle 7 aufgeführt. Dabei erreichen sämtliche Anpassungsmaße hervorragende Werte, die die geforderten Schwellenwerte bei weitem übertreffen. Dies impliziert eine sehr gute Reliabilität und Validität des Gesamtmodells. Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität wird das *Fornell/Larcker-*

Kriterium angewendet. Da die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) durchweg höhere Werte aufweist als die jeweiligen quadrierten Korrelationen mit den anderen Faktoren, ist die Diskriminanzvalidität zwischen den Konstrukten ebenfalls sichergestellt.

<i>Fornell/Larcker-Kriterium</i>						
	MS	ML	FOR	INH	ZEI	DEV
Ms	1					0,605
ML	0,534	1				0,640
FOR	0,166	0,089	1			0,685
INH	0,181	0,097	0,252	1		0,601
ZEI	0,183	0,098	0,317	0,263	1	0,589
<b>Globale Gütekriterien der zweiten Generation (KFA)</b>						
X <sup>2</sup> /df (≤ 5)	RMSEA (≤ 0,1)	SRMR (≤ 0,08)	NFI (≥ 0,9)	NNFI (≥ 0,9)	CFI (≥ 0,9)	
2,02	0,056	0,062	0,964	0,976	0,980	

Tabelle 7: Gütekriterien des Strukturmodells

Nachdem die Gütekriterien der verschiedenen Messmodelle und des Strukturmodells erfolgreich geprüft wurden, folgt nun die **Beurteilung der Hypothesen**. Die Hypothesen der Moderatorvariablen werden in Abschnitt 4.3.4 überprüft. Wie in Tabelle 8 veranschaulicht ist, können alle postulierten Beziehungen des Basismodells auf dem 1%-Signifikanzniveau bestätigt werden.

Hypothese	Kausalbeziehung	standardisierter Pfadkoeffizient ( $\gamma$ )	Befund
H1: (+)	INH → MS	$\gamma = 0,23^{**}$	✓
H2: (+)	FOR → MS	$\gamma = 0,17^{**}$	✓
H3: (+)	ZEI → MS	$\gamma = 0,21^{**}$	✓
H4: (+)	MS → ML	$\gamma = 0,73^{**}$	✓
n. s.: nicht signifikant, * signifikant auf dem 5%-Niveau, ** signifikant auf dem 1%-Niveau			

Tabelle 8: Hypothesenprüfung des Strukturmodells

Die standardisierten Pfadkoeffizienten der drei Konstrukte der **Integrierten Kommunikation** auf die Markenstärke weisen in ihrem Ausmaß nur geringe Differenzen auf. Den größten

Einfluss besitzt mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von 0,23 die inhaltliche Integration. Die Wirkung der formalen Integration auf die Markenstärke hat mit 0,17 den schwächsten Einfluss. Die zeitliche Integration hat ebenfalls eine entscheidende Wirkung auf die Markenstärke, wobei der Effekt mit 0,21 zwischen der inhaltlichen und formalen Integration angesiedelt ist.

Neben der expliziten Betrachtung der Integrierten Kommunikation wurde zusätzlich der Einfluss der Markenstärke auf die Markenloyalität untersucht. Die dadurch analysierte **Markenrelevanz** im B2B-Markt kann durch die durchgeführte Untersuchung eindeutig als hoch bestätigt werden. Mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von 0,73 hat die Markenstärke dabei auch im B2B-Markt einen sehr hohen Einfluss auf die Markenloyalität. In Abbildung 4 sind die zentralen Ergebnisse des untersuchten Strukturmodells inklusive der jeweiligen Messmodelle dargestellt.

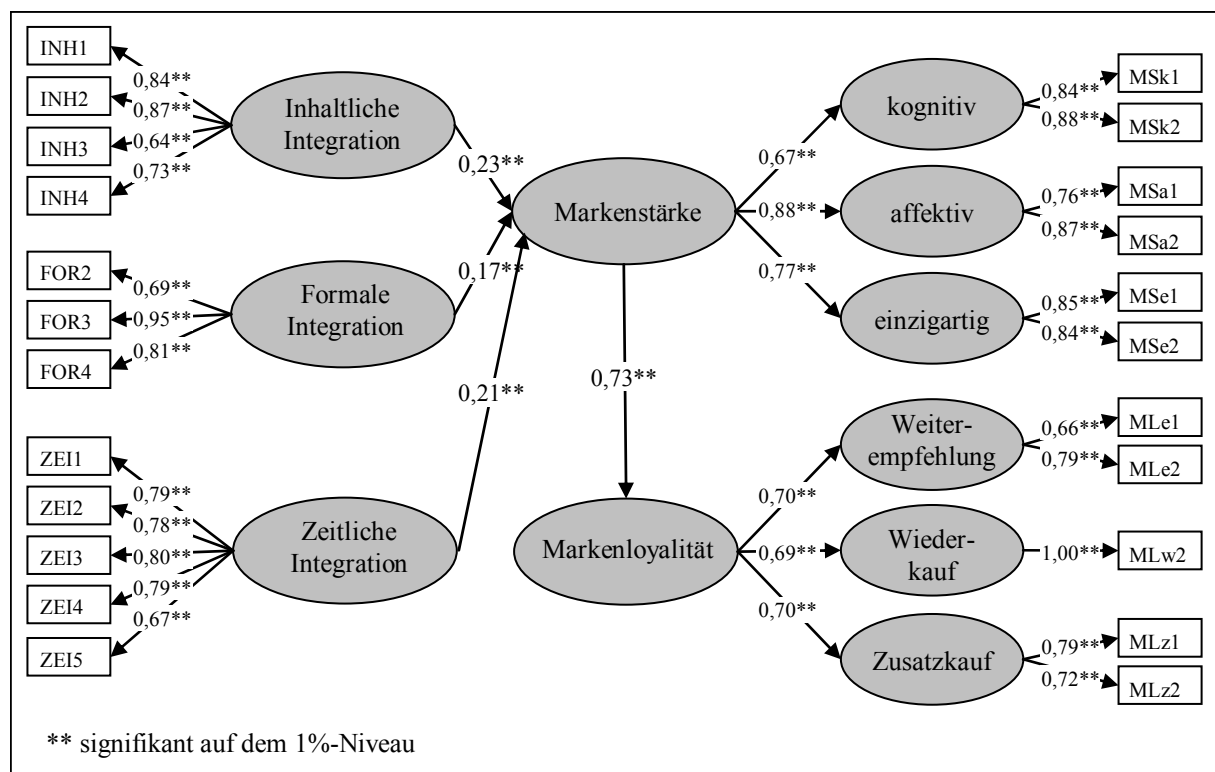


Abbildung 4: Untersuchungsmodell im Überblick

#### 4.3.4 Überprüfung der moderierenden Effekte

Die moderierenden Effekte werden anhand der Mehrgruppenkausalanalyse untersucht. Der erste betrachtete Moderator ist die **strategische Positionierung**. Die Ausrichtung der gesamten Kommunikationsbotschaften auf eine einheitliche strategische Positionierung ist eine wichtige Voraussetzung für den Markenaufbau (Reid/Luxton/Mavondo 2005). Demnach wird ein moderierender Effekt der Positionierung auf den Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Integration und der Markenstärke postuliert. Gemessen wird die strategische Positionierung durch drei Items, die eine tatsächliche Ausrichtung der Kommunikation auf die Positionierung beinhalten. Das arithmetische Mittel aus diesen drei Items ist das Trennungskriterium, wobei die Daten in eine Gruppe mit hohen Ausprägungen und eine Gruppe mit niedrigen Ausprägungen unterteilt werden. Die diesbezüglichen Items sind in Tabelle 9 dargestellt.

Operationalisierung							
POS1	Unsere komplette Kommunikation richtet sich an einheitlichen übergeordneten Aussagen zur Marke aus.						
POS2	Wir achten sehr stark darauf, dass unsere Kommunikation im Einklang mit den Kernwerten unseres Unternehmens steht.						
POS3	Die Ausrichtung unserer Kommunikation auf die strategische Positionierung ist für alle Kommunikationsbeteiligten im Unternehmen verbindlich.						
Gütekriterien	X <sup>2</sup>	df	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI
M1: Modell frei geschätzt	455,93	275	0,058	0,0754	0,868	0,936	0,943
M2: Modell restringiert	474,54	276	0,061	0,0754	0,863	0,930	0,937
Δ M2 - M1	18,61**	1					
Hypothese	Effekt des Moderators auf die Kausalbeziehung ...		γ bei POS (hoch)	γ bei POS (niedrig)	Differenz	Befund	
H5: (+)	INH → MS		0,20**	0,17*	+ 0,03	✓	
n. s.: nicht signifikant, * signifikant auf dem 5%-Niveau, ** signifikant auf dem 1%-Niveau							

Tabelle 9: Operationalisierung und Gütemaße des Moderators „Positionierung“

Die Ergebnisse der Mehrgruppenkausalanalyse zeigen, dass die strategische Positionierung einen positiv moderierenden Effekt auf die Kausalbeziehung zwischen der inhaltlichen Integration und der Markenstärke aufweist. Der Einfluss des Moderators kann dabei auf dem 1%-Signifikanzniveau bestätigt werden, da die Differenz des X<sup>2</sup>-Werts zwischen dem freien und dem restringierten Modell mit 18,61 die erforderliche Grenze von 6,63 weit übersteigt.

Die globalen Gütekriterien der Mehrgruppenkausalanalyse erreichen bis auf den NFI durchgängig die erforderlichen Gütekriterien.

Als letzter Moderator wird der Einfluss der **Erklärungsbedürftigkeit der Produkte** (EKL) auf die Kausalbeziehung zwischen der inhaltlichen Integration und der Markenstärke untersucht. Diese moderierende Variable wird als Single-Item-Konstrukt anhand der Komplexität der Produkte operationalisiert. Diese Operationalisierung lehnt sich an Wiedmann/Schmidt (1997) an, die die Komplexität eines Produktes als geeignetes Klassifizierungskriterium für die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte ansehen. Die Gruppe mit der höheren Komplexität der Produkte geht dabei mit der höheren Erklärungsbedürftigkeit einher.

Der postulierte Moderatoreffekt der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte konnte mit einem Delta von 4,18 zwischen dem freien und dem restringierten Modell auf dem 5%-Signifikanzniveau bestätigt werden. Die Auswirkungen der inhaltlichen Integration auf die Markenstärke sind bei hoher Erklärungsbedürftigkeit der Produkte deutlich stärker ausgeprägt als bei einer geringen Erklärungsbedürftigkeit. Die globalen Gütekriterien erreichen dabei alle die erforderlichen Anpassungswerte (vgl. Tabelle 10).

Operationalisierung							
EKL	Unsere Produkte weisen eine sehr hohe Komplexität auf.						
Gütekriterien	X <sup>2</sup>	df	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI
M1: Modell frei geschätzt	396,07	275	0,0479	0,0717	0,931	0,975	0,978
M2: Modell restringiert	401,25	276	0,0486	0,0718	0,931	0,975	0,977
Δ M2 - M1	4,18*	1					
Hypothese	Effekt des Moderators auf die Kausalbeziehung ...		γ bei POS (hoch)	γ bei POS (niedrig)	Differenz	Befund	
H6: (+)	INH → MS		0,27**	0,15*	0,12	✓	
n. s.: nicht signifikant, * signifikant auf dem 5%-Niveau, ** signifikant auf dem 1%-Niveau							

Tabelle 10: Operationalisierung und Gütemaße des Moderator „Erklärungsbedürftigkeit“



## 5 Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung besitzen aufgrund der theoretischen Fundierung der Hypothesen, der großen Stichprobe von B2B-Marketingmanagern, der Anwendung der leistungsstarken Kausalanalyse sowie der Durchführung einer externen Validierung eine hohe Aussagekraft für den deutschen B2B-Markt.

Als **zentrale Erkenntnisse der vorliegenden Studie** können dabei folgende Punkte festgehalten werden.

1. Aufgrund der stark positiven Wirkung der Markenstärke (Einstellung) auf die Markenloyalität (Verhalten) kann von einer hohen **Markenrelevanz** in den untersuchten B2B-Märkten ausgegangen werden. Das Ziel eine starke Marke aufzubauen ist somit legitim und zu befürworten. In den untersuchten Branchen können die Investitionen in starke Marken kapitalisiert werden, da sie die Kaufentscheidung der Kunden zugunsten des Markenführers beeinflussen und damit auch dessen ökonomischen Erfolg steigern können.
2. Die Hauptthese, dass der Aufbau einer solchen starken Marke im B2B-Markt durch **Integrierte Kommunikation** besonders effektiv gelingt, konnte bestätigt werden. Dies gilt für alle drei Facetten der Integrierten Kommunikation: Die inhaltliche, die formale und die zeitliche Integration haben einen bedeutenden Einfluss auf die Markenstärke. Dabei konnten alle drei Hypothesen auf dem 1%-Signifikanzniveau angenommen werden. Den größten Effekt auf die Markenstärke weist mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von 0,23 die inhaltliche Integration auf, gefolgt von der zeitlichen Integration mit 0,21 und der formalen Integration mit 0,17. Generell wird die formale Integration von den Unternehmen am häufigsten eingesetzt. Die inhaltliche Abstimmung der Kommunikation wird in den Unternehmen hingegen am seltensten angewandt, was angesichts des ermittelten hohen Einflusses, als kritisch anzusehen ist.
3. Eine Verstärkung der Wirkung von Integrierter Kommunikation auf die Markenstärke kann dadurch erreicht werden, dass Unternehmen ihre gesamte Markenkommunikation an einer zeitlich stabilen **strategische Positionierung** der Marke ausrichten. Unternehmen, welche diese Ausrichtung der kommunikativen Maßnahmen an der

Markenpositionierung verbindlich vorschreiben und die darauf achten, dass die Kommunikation im Einklang mit den Kernwerten des Unternehmens steht, erreichen eine höhere Markenstärke als solche Unternehmen die dies unterlassen.

4. Schließlich kann eine sehr hohe Bedeutung der inhaltlichen Integration bei einer hohen **Erklärungsbedürftigkeit der Produkte** nachgewiesen werden. Der Einfluss dieser Integrationsdimension auf die Markenstärke fällt bei Unternehmen mit sehr komplexen Produkten signifikant größer aus. Unternehmen mit erklärungsbedürftigen Produkten sollten somit der thematischen Abstimmung sämtlicher Kommunikationsbotschaften über alle Kommunikationsinstrumente und Zielgruppen hinweg ein besonders hohes Gewicht einräumen. Dadurch kann Widerspruchsfreiheit und eine gegenseitige Verstärkung der inhaltlichen Aussagen erreicht werden.

Anhand der Ergebnisse über in der Praxis des B2B-Marktes häufig vernachlässigte Wirkungsweisen sowie den untersuchten Theorien, Studien und der Literatur lassen sich verschiedene **Managementimplikationen** ableiten. Diese sind durch den generellen strategischen Charakter insbesondere für die Geschäftsführung sowie die Marketingleitung im B2B-Markt relevant.

Der erste Ansatzpunkt behandelt den **Stellenwert von Marken in B2B-Unternehmen**. Obwohl die Bedeutung von Marken im B2B-Markt immer weiter zunimmt, scheint in vielen Unternehmen noch kein ausreichendes Bewusstsein für die Wichtigkeit von Marken zu existieren (Bauer 2007). Wie jedoch die vorliegende Arbeit aufzeigt, besitzen Marken auch im B2B-Markt eine hohe Relevanz. Marken haben einen Einfluss auf das tatsächliche Verhalten der Kunden, indem starke Marken bspw. vermehrt weiterempfohlen oder nachgefragt werden. Dementsprechend ist es dringend erforderlich, dass die Entscheidungsträger in den B2B-Unternehmen dem gezielten Markenmanagement eine größere Bedeutung beimessen. Da eine erfolgreiche und konsistente Markenführung die Koordination des gesamten Marketing-Mix beinhaltet, sollte das Top-Management unbedingt in die grundsätzlichen Entscheidungen zur Markenpolitik eingebunden sein und dem Markenmanagement eine hohe Priorität einräumen.

Dringend erforderlich im Rahmen der Markenpolitik ist zunächst, die strategische **Positionierung** der Marke festzulegen. An dieser Positionierung sollte sich die gesamte

Marketing-Kommunikation des Unternehmens ausrichten, damit das gewünschte Markenbild beim Kunden gezielt und nachhaltig aufgebaut wird. Aufgrund der Komplexität der Positionierungsfindung und des benötigten Rückhaltes aller Beteiligten ist die Positionierung dabei idealerweise in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess zwischen Geschäftsführung, Marketingleitung sowie gegebenenfalls externer Kommunikationsexperten zu erstellen.

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, hat sich die **Integrierte Kommunikation** als ein zentraler Erfolgsfaktor der Marketing-Kommunikation bestätigt. Deshalb ist es für die Unternehmen im B2B-Markt nicht nur sinnvoll sondern auch notwendig, sich mit den Aspekten der Integrierten Kommunikation intensiv auseinanderzusetzen. Dabei ist es besonders wichtig, die Inhalte der Kommunikation an der Positionierung der Marke auszurichten.

Die in den Unternehmen am stärksten ausgeprägte Facette ist die **formale Integration**, die einen essentiellen Bestandteil für den Markenaufbau darstellt. Die formale Abstimmung der Kommunikation ist ein wichtiger Schritt, der zusätzlich verhältnismäßig leicht erreicht werden kann und deshalb in der Praxis bereits vielfach umgesetzt wird. Zur Beeinflussung der Markenstärke ist jedoch die alleinige Anwendung der formalen Integration nicht ausreichend, da dadurch ausschließlich das Wiedererkennen von Marken erreicht wird. Vielmehr ist zusätzlich die Vermittlung von Markeninhalten ein wichtiger Aspekt. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die **inhaltliche Integration** von den Unternehmen am wenigsten eingesetzt wird, jedoch den stärksten Einfluss auf die Markenstärke ausübt. Demnach ist in Zukunft besonders die inhaltliche Integration der Kommunikation zu forcieren. Im Rahmen der inhaltlichen Integration ist auch auf die Umsetzbarkeit der Kommunikationsidee über die verschiedenen Kommunikationsinstrumente und Anspruchsgruppen hinweg zu achten. Wie die Studie gezeigt hat, wirkt sich kontinuierliche Kommunikation, die über mehrere Perioden hinweg abgestimmt wird, positiv auf die Markenstärke aus. Die **zeitliche Integration** spielt demnach beim Aufbau starker Marken eine tragende Rolle und sollte in Zukunft in größerem Maße berücksichtigt werden. Die Unternehmen sollten ihre Kommunikation verstärkt auf den langfristigen Aufbau von Markenstärke ausrichten und sich nicht ausschließlich von kurzfristigem, projektbezogenem Vorgehen leiten lassen. Im Rahmen der Kommunikationsplanung ist es demnach sehr wichtig, die Kontinuität der Kommunikation über mehrere Jahre und alle Instrumente hinweg sicherzustellen.

Als **Gegenargument zur Integrierten Kommunikation** wird häufig der so genannte „Wear-Out“-Effekt angeführt, wonach bei fortwährender Wiederholung derselben Kommunikation ab einem gewissen Zeitpunkt Sättigungserscheinungen auftreten, da keine neuen Eindrücke dargeboten werden. Dieser Effekt ist jedoch verstärkt bei den Verantwortlichen der Kommunikationskampagne und weniger bei der tatsächlichen Zielgruppe zu beobachten, da die Marketingverantwortlichen tagtäglich mit ihrer eigenen Kommunikation konfrontiert werden, während die Impulse von der Zielgruppe wesentlich seltener wahrgenommen werden.

Integrierte Kommunikation bedeutet jedoch nicht, dass sich die Kommunikation nicht im Laufe der Zeit verändern darf. Der Gedanke der Integrierten Kommunikation ist vielmehr, dass Anpassungen und Veränderungen der Kommunikation in Abstimmung mit der früheren Kommunikation erfolgt. Wie anhand verschiedener Theorien aufgezeigt wurde, können **Variationen innerhalb der Kommunikation** ein wichtiges Element zur Vermeidung der Langeweile beim Betrachter sein. Jedoch sollten diese Variationen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens ablaufen, der durch die Integrierte Kommunikation, in Abstimmung mit der Positionierung, festgelegt wird.

## **Literaturverzeichnis**

- Aaker, David A. (1996): Building Strong Brands, London, Sydney.
- Bauer, Hans H. (2007): Die Bedeutung von Marken im Business-to-Business-Bereich, in: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA (Hrsg.): Business to Business Kommunikation 2007, Frankfurt am Main.
- Bauer, Hans H. / Sauer, Nicola / Schmitt, Philipp (2004): Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Nr. W 75, Mannheim.
- Bendixen, Mike / Bukasa, Kalala A. / Abratt, Russell (2004): Brand Equity in the Business-to-Business Market, in: Industrial Marketing Management, 33. Jg., Nr. 5, S. 371-381.
- Braun-LaTour, Kathryn A. / LaTour, Michael S. (2004): Assessing the Long-Term Impact of a Consistent Advertising Campaign on Consumer Memory, in: Journal of Advertising, 33. Jg., Nr. 2, S. 49-61.
- Bruhn, Manfred (2006a): Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern: Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2006b): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung, 4. Aufl., Stuttgart.
- Bruner, Gordon C. / James, Karen E. / Hensel, Paul J. (2001): Marketing Scales Handbook, Band 3, Chicago.
- Calder, Bobby J. / Malthouse, Edward C. (2005): Managing Media and Advertising Change with Integrated Marketing, in: Journal of Advertising Research, 45. Jg., Nr. 4, S. 356-361.
- Calder, Bobby J. / Sternthal, Brian (1980): Television Commercial Wearout: An Information Processing View, in: Journal of Marketing Research, 17. Jg., Nr. 2, S. 173-186.
- Chaudhuri, Arjun / Holbrook, Morris B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affects to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, in: Journal of Marketing, 65. Jg., Nr. 2, S. 81-93.
- Childers, Terry L. / Houston, Michael J. (1984): Conditions for a Picture-Superiority Effect on Consumer Memory, in: Journal of Consumer Research, 11. Jg., S. 643-654.
- Confer, Marian G. / McGlathery, Donald (1991): The Research Study: The Advertising Impact of Magazines in Conjunction with Television, in: Journal of Advertising Research, 31. Jg., Nr. 1, RC 2-5.

- Cook, William A. (2004): IMC's Fuzzy Picture: Breakthrough or Breakdown?, in: Journal of Advertising Research, 44. Jg., Nr.1, S. 1-2.
- Cornelissen, Joep P. / Lock, Andrew R. (2000): Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC, in: Journal of Advertising Research, 40. Jg., Nr. 5, S. 7-20.
- Craig, C. Samuel / Sternthal, Brian / Leavitt, Clark (1976): Advertising Wearout: An Experimental Analysis, in: Journal of Marketing Research, 13. Jg., Nr. 4, S. 365-372.
- Dick, Alan S. / Basu, Kunal (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., Nr. 2, S. 99-113.
- Duncan, Thomas R. / Everett, Stephen E. (1993): Client Perceptions of Integrated Marketing Communications, in: Journal of Advertising Research, 33. Jg., Nr. 3, S. 30-39.
- Edell, Julie A. / Keller, Kevin L. (1989): The Information Processing of Coordinated Media Campaigns, in: Journal of Marketing Research, 26. Jg., Nr. 2, S. 149-163.
- Esch, Franz-Rudolf (2006): Wirkung integrierter Kommunikation: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Fischer, Marc / Meffert, Heribert / Perrey, Jesko (2004): Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant? Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Marken in Konsümergeütermärkten, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr.3, S.333-356.
- Fiske, Susan T. / Dyer, Linda M. (1985): Structure and Development of Social Schemata: Evidence from Positive and Negative Transfer Effects, in: Journal of Personality and Social Psychology, 48. Jg., Nr. 4, S. 839-852.
- Fiske, Susan T. / Taylor, Shelley E. (1991): Social Cognition, 2. Aufl., New York u. a.
- Giering, Annette (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität- Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.
- Gould, Stephen J. (2000): The State of IMC Research and Applications, in: Journal of Advertising Research, 40. Jg., Nr. 5, S. 22-23.
- Grunert, Klaus G. (1996): Automatic and Strategic Processes in Advertising Effects, in: Journal of Marketing, 60. Jg., Nr. 4, S. 88-101.
- Ha, Louisa (1996): Observations: Advertising Clutter in Consumer Magazines: Dimensions and Effects, in: Journal of Advertising Research, 36. Jg., Nr.4, S. 76-84.

- Hammerschmidt, Maik / Donnevert, Tobias / Bauer, Hans H. (2008): Brand Efficiency and Brand Relevance – Introducing and Linking Both Concepts, erscheint in: Proceedings of the AMA Winter Educators Conference.
- Homburg, Christian (1992): Die Kausalanalyse: Eine Einführung, in: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg. (1992), Nr. 10, S. 499-508.
- Homburg, Christian / Baumgartner, Hans (1995): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, in: ZfB, 65. Jg. (1995), Nr. 10, S.1091-1108.
- Homburg, Christian.; Giering Annette. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, 1996, Nr. 1, S. 5-25.
- Homburg, Christian / Kebbel, Phoebe (2001): Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 1, S. 42-59.
- Homburg, Christian / Klarmann, Martin (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, Wissenschaftliches Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Nr. W103, Mannheim.
- Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kapferer, Jean-Noël (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992.
- Keller, Kevin L. (1987): Memory Factors in Advertising: The Effect of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations, in: Journal of Consumer Research, 14. Jg., Nr. 3, S. 316-333.
- Keller, Kevin L. (1991): Memory and Evaluation Effects in Competitive Advertising Environments, in: Journal of Consumer Research, 17. Jg., Nr. 4, S. 463-476.
- Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg., Nr. 1, S. 1-22.
- Keller, Kevin L. / Lehmann, Donald R. (2006), “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities,” in: Marketing Science, 25 (6), 740–59.
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation - Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden.

- Kranz, Marcel (2004): Die Relevanz der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt/ Main u. a. 2004.
- Kroeber-Riel, Werner (1993): Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung, München.
- Kroeber-Riel, Werner / Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Aufl., Stuttgart.
- Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Perner (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- Lavidge, Robert J. / Steiner, Gary A. (1961): A Model for predictive Measurements of Advertising Effectiveness, in: Journal of Marketing, 10, S. 59-62.
- Linville, Patricia W. (1982): The Complexity-Extremity Effect and Age-Based Stereotyping, in: Journal of Personality and Social Psychology, 42. Jg., Nr. 2, S. 193-211.
- Linville, Patricia W. / Jones, Edward E. (1980): Polarized Appraisals of Out-Group Members, in: Journal of Personality and Social Psychology, 38. Jg., Nr. 5, S. 689-703.
- Matlin, Margaret W. (1971): Response Competition, Recognition and Affect, in: Journal of Personality and Social Psychology, 19. Jg., Nr. 3, S. 295-300.
- McGrath, John M. (2005): A Pilot Study Testing Aspects of the Integrated Marketing Communications Concept, in: Journal of Marketing Communications, 11. Jg., Nr. 3, S. 191-214.
- MacKenzie, Scott B. / Lutz, Richard J. (1989): An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretest Context, in: Journal of Marketing, Vol. 53 (April), S. 48-65.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (1998): Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken: Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: Meffert, Heribert / Krawitz, Norbert (Hrsg.): Unternehmensrechnung und -besteuerung, Wiesbaden, S. 75-126.
- Mitchell, Andrew A. / Olson, Jerry C. (1981): Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? in: Journal of Marketing Research, 18. Jg., Nr. 3, S. 318-332.
- Moreland, Richard L. / Zajonc, Robert B. (1979): Exposure Effects May Not Depend on Stimulus Recognition, in: Journal of Personality and Social Psychology, 37. Jg., Nr. 6, S. 1085-1089.



- Moriarty, Sandra (1996): The Circle of Synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda, in: Thorson, Esther / Moore, Jeri (Hrsg.): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices, Mahwah, New Jersey, S. 333-353.
- Paivio, Allan (1986): Mental Representations: A Dual Coding Approach, Oxford u. a.
- Peter, J. Paul / Olson, Jerry C. (2001): Consumer Behavior and Marketing Strategy, 6. Aufl., Boston u. a..
- Putrevu, Sanjay / Lord, Kenneth R. (1994): Comparative and Noncomparative Advertising: Attitudinal Effects Under Cognitive and Affective Involvement Conditions, in: Journal of Advertising, 23. Jg., Nr. 2, S. 77-90.
- Reid, Mike et al. (2001): Integrated marketing communications in the Australian and New Zealand wine industry, in: International Journal of Advertising, 20. Jg., Nr.2, S. 239-262.
- Reid, Mike / Luxton, Sandra / Mavondo, Felix (2005): The Relationship Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation, in: Journal of Advertising, 34. Jg., Nr. 4, S. 11-23.
- Schulz, Roland / Brandmeyer, Klaus (1989): Die Marken-Bilanz, in: Markenartikel, 51. Jg., Nr. 7, S. 364-370.
- Schumann, David W. / Dyer, Barbara / Petkus, Ed Jr. (1996): The Vulnerability of Integrated Marketing Communication: The Potential for Boomerang Effects, in: Thorson, Esther / Moore, Jeri (Hrsg.): Integrated Communications: Synergy in Persuasive Voices, Mahwah, New Jersey, S. 51-64.
- Schumann, David W. / Petty, Richard E. / Clemons, D. Scott (1990): Predicting the Effectiveness of Different Strategies of Advertising Variation: A Test of the Repetition-Variation Hypotheses, in: Journal of Consumer Research, 17. Jg., Nr. 2, S. 192-202.
- Smith, Timothy M. / Gopalakrishna, Srinath / Chatterjee, Rabikar (2006): A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface, in: Journal of Marketing Research, Jg. 43, Nr. 4, S. 564-579.
- Stammerjohan, Claire / Wood, Charles M. / Yuhmiin, Chang / Thorson, Esther (2005): An Empirical Investigation of the Interaction between Publicity, Advertising and previous Brand Attitudes and Knowledge, in: Journal of Advertising, 34. Jg., Nr. 4, S. 55-67.
- Stumpf, Marcus (2005): Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation: Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen, Wiesbaden.

- Unnava, H. Rao / Burnkrant, Robert E. (1991): Effects of Repeating Varied Ad Executions on Brand Name Memory, in: *Journal of Marketing Research*, 28. Jg., Nr. 4, S. 406-416.
- Vakratsas, Demetrios / Ambler, Tim (1999): How Advertising Works: What Do We Really Know?, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg. Nr. 1, S. 26-43.
- Valtin, Alexandra (2005): *Der Wert von Luxusmarken: Determinanten des konsumorientierten Markenwerts und Implikationen für das Luxusmanagement*, Wiesbaden.
- Wertheimer, Max (1963): *Drei Abhandlungen zur Gestalttheorie, unveränderter Nachdruck der Ausgabe Erlangen (1925)*, Darmstadt.
- Wiedmann, Klaus-Peter / Schmidt, Holger (1997): *Markenmanagement erklärungsbedürftiger Produkte: Bezugsrahmen und erste Ergebnisse einer empirischen Studie*, Schriftenreihe Marketing-Management der Universität Hannover, Hannover.
- Yoo, Yun C. / Stout, Patricia A. / Kim, Kihan (2004): Assessing the Effects of Animation in Online Banner Advertising: Hierarchy of Effects Model, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 4, No 2, S.7-19.
- Zajonc, Robert B. / Markus, Hazel (1982): Affective and Cognitive Factors in Preferences, in: *Journal of Consumer Research*, 9. Jg., Nr. 2, S. 123-131.
- Zeithaml, Valerie A. / Berry, Leonard L. / Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr.2, S.31-46.