
Basler Schriften zum Marketing

Band 33

Herausgegeben von

M. Bruhn, Basel, Schweiz

Matthias Holzer

Qualität der Dualen Kommunikation

Konzeptualisierung und Wirkung
auf das markenkonforme
Mitarbeiterverhalten

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn

 Springer Gabler

Matthias Holzer
Basel, Schweiz

Dissertation Universität Basel, 2015

Basler Schriften zum Marketing

ISBN 978-3-658-12385-7

ISBN 978-3-658-12386-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12386-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort des Herausgebers

In der Vergangenheit konzentrierte sich die Marketingforschung zur Kommunikationseffektivität vor allem auf die Wahrnehmung Externer Kommunikation durch Konsumenten. Erst in letzter Zeit nimmt die Aufmerksamkeit für die Untersuchung der Wahrnehmung Externer Kommunikation aus Mitarbeitersicht zu. Dabei sind die Mitarbeitenden eine der wichtigsten Ressourcen von Unternehmen. Sie gewährleisten mit ihrem Markenverhalten, dass die Leistungen des Unternehmens zur Zufriedenheit der Kunden erstellt werden. Dies ist Voraussetzung für die Kundenbindung und den ökonomischen Erfolg. Aufgrund der hohen Anzahl an Kundeninteraktionen in Dienstleistungsunternehmen ist die vorliegende Arbeit für diesen Kontext von hervorgehobener Bedeutung. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Mitarbeiterorientierung der Externen Kommunikation für Unternehmen sämtlicher Branchen relevant ist.

Im Rahmen des Personalmanagements existiert eine Vielzahl an Instrumenten, die das Ziel verfolgen, die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu steigern und positiv auf das Verhalten der Mitarbeitenden einzuwirken. Erste empirische Forschungsarbeiten zeigen, dass auch die Externe Kommunikation die Psychologie und das Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber der Marke, für die sie tätig sind, positiv beeinflusst. Mitarbeitererwartungen an die Externe Kommunikation sind somit bei der Gestaltung der Externen Kommunikation zu berücksichtigen. An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an.

Der Verfasser zeigt zunächst in einer umfangreichen Literaturanalyse auf, dass bislang lediglich einzelne Erwartungen der Mitarbeitenden an die Externe Kommunikation gemessen wurden, jedoch keine umfassende Analyse der Mitarbeitererwartungen im Sinne eines Qualitätskonstrukts vorgenommen wurde. Dieses Defizit nimmt er zum Anlass, ein umfassendes Qualitätskonstrukt zu entwickeln. Hierzu wird der Begriff der Dualen Kommunikation eingeführt. Dieser verdeutlicht eine spezifische Ausrichtung der Externen Kommunikation, die darauf abzielt, neben der primären Wirkung auf die Marktbeteiligten gleichermaßen eine sekundäre Wirkung auf die Mitarbeitenden des Unternehmens zu erzielen. Das neu zu entwickelnde Konstrukt wird folglich „Qualität der Dualen Kommunikation“ bezeichnet und beschreibt den Grad der Erfüllung der Mitarbeitererwartungen an die Duale Kommunikation.

Zur Entwicklung des Messmodells der Qualität der Dualen Kommunikation wird Rückgriff auf die Erkenntnisse bestehender Studien, Interviews mit Mitarbeitenden sowie einer quantitativen Vorstudie mit Mitarbeitenden verschiedener Un-

ternehmen genommen. Zur Konstruktvalidierung werden in drei Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Branchen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Diese sind die *Weleda AG* (Kosmetik-/Pharmabranche), *Sympany* (Versicherungsbranche) und die *SV Group* (Gastronomiebranche). Die Datenauswertung erfolgt mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse. Es zeigt sich, dass das Konstrukt Qualität der Dualen Kommunikation ein mehrfaktorielles Konstrukt ist, das aus den Dimensionen Verständlichkeit, Differenziertheit, Zielgruppenspezifität, korrekte Darstellung der Mitarbeitenden in der Externen Kommunikation, Rechtzeitigkeit und Angemessenheit der Kosten besteht. Darüber hinaus weist der Verfasser mittels Invarianzanalyse die Messäquivalenz des entwickelten Konstrukts in den drei Unternehmen nach.

Als weitere Forschungsfrage wird die Tatsache aufgegriffen, dass die Wirkungen einer aus Mitarbeitersicht qualitativ hochstehenden Dualen Kommunikation auf Mitarbeitende in der Literatur bislang nur rudimentär analysiert wurden. Der Fokus wird an dieser Stelle auf die Steuerung des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens unter Berücksichtigung von moderierenden Variablen gelegt. Hierzu wird auf der Grundlage einer Literatursichtung sowie einer theoretischen Fundierung mittels der Theorie der sozialen Identität ein Wirkungsmodell entwickelt. Als direkte Wirkungsgrößen der Qualität der Dualen Kommunikation werden der Markenstolz, die Markenidentifikation und der Markenrespekt in das Wirkungsmodell eingebunden, als indirekte Wirkungsgröße das markenkonforme Mitarbeiterverhalten. Die Datenauswertung erfolgt mittels Strukturgleichungsanalyse. Die Datenerhebung wird im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen bei den Unternehmen *Weleda AG* und *Sympany* durchgeführt.

Die empirischen Ergebnisse zum Wirkungsmodell unterstreichen die Bedeutung der Qualität der Dualen Kommunikation als zentrale Steuerungsgröße des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Auf Basis der umfangreichen Erkenntnisse dieser Arbeit gelingt es dem Verfasser, wertvolle Implikationen für die Unternehmenspraxis abzuleiten. Diese formuliert er als konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Dualen Kommunikation in Unternehmen.

Das Konstrukt Qualität der Dualen Kommunikation wurde in der Literatur bis dato nicht untersucht. Der Verfasser leistet mit dieser Arbeit einen wegweisenden Beitrag zur Erforschung der Wahrnehmung Dualer Kommunikation durch Mitarbeitende. Die Bearbeitung dieses anspruchsvollen Themas ist ihm in beeindruckender Weise gelungen. Ich bin der Überzeugung, dass es die vorliegende Arbeit verdient, in Forschung und Praxis eine weite Verbreitung zu finden.

Vorwort

Die Wahrnehmung der Dualen Kommunikation durch Mitarbeitende erfährt in jüngster Zeit zunehmende Aufmerksamkeit in der Marketingforschung. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, durch die Entwicklung und empirische Prüfung des Konstrukts Qualität der Dualen Kommunikation einen umfassenden Überblick über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden an die Duale Kommunikation zu schaffen sowie die Bedeutung der Qualität der Dualen Kommunikation zur Steuerung des Markenverhaltens von Mitarbeitenden zu untersuchen. Mit der vorliegenden Arbeit werden folglich Ansatzpunkte für die effektive und effiziente Steuerung des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens mittels einer qualitativ hochstehenden Dualen Kommunikation geliefert.

Die vorliegende Arbeit wurde im März 2015 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel als Dissertation angenommen. Zur Erreichung dieses Zieles haben zahlreiche Personen beigetragen, bei denen ich mich gerne bedanken möchte. Zu allererst ist dies mein Doktorvater, Herr Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn. Er setzte die wissenschaftlichen Wegweiser für meine Promotion und trug im Laufe der vergangenen Jahre wesentlich zu meiner fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bei. Hierfür danke ich ihm herzlich. Darüber hinaus gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich, der mir vor allem während der Doktorandenkolloquien stets mit wertvollen Anregungen zur Seite stand.

Im Hinblick auf die empirischen Untersuchungen möchte ich mich bei den Vertretern der Unternehmen bedanken, die die Mitarbeiterbefragungen und damit diese Arbeit in der vorliegenden Form überhaupt erst ermöglicht haben. Dies sind Ralph Heinisch, Seta Thakur und Frédéric Anklin von der *Weleda AG*, Anne Tschudin und Heidi Herzog von *Sympany* sowie Kornell Otto von der *SV Group*. Darüber hinaus bedanke ich mich bei den zahlreichen Interviewteilnehmern dafür, dass sie durch die Teilnahme an den Interviews meine Arbeit unterstützt haben.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich außerdem bei meinem Coach, Dr. Verena Batt, die unzählige Fachdiskussionen mit mir führte und wertvollen Input für die Erstellung der Arbeit lieferte, indem sie bereitwillig ihren Erfahrungsschatz mit mir teilte. Des Weiteren bedanke ich mich bei all meinen Kollegen des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung für die gute Zeit in Basel.

Schließlich danke ich allen Personen meines privaten Umfelds. Der Dank geht dabei zunächst an meine Freunde, die mir während der Promotionszeit und schon

viele Jahre zuvor zur Seite standen und mein Leben bereichert haben. Ein ganz besonderer Dank geht an meine Eltern, Anita und Johannes sowie an meinen Bruder Stephan mit seiner Frau Lena, die mir zu jeder Zeit den Rücken gestärkt und mich in jeglicher Form unterstützt haben. Ganz besonders herzlich möchte ich mich bei meiner Freundin Katrin bedanken, die mir während der Promotion ihr uneingeschränktes Verständnis entgegengebracht hat und immer hinter mir steht.

Basel, im November 2015

Dr. Matthias Holzer

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Schaubildverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Steuerung des Markenverhaltens von Mitarbeitenden durch Duale Kommunikation	1
1.1 Relevanz der Steuerung des Markenverhaltens von Mitarbeitenden	1
1.2 Qualität der Dualen Kommunikation als Steuerungsgröße des Markenverhaltens von Mitarbeitenden	5
1.3 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit	9
1.4 Gang der Untersuchung	11
2. Qualität der Dualen Kommunikation im Kontext der Forschung zur Externen und Internen Kommunikation	15
2.1 Vorgehensweise	15
2.2 Begriff der Qualität der Dualen Kommunikation	16
2.3 Studien zur Messung der Kommunikationsqualität mit Bezug zur Dualen Kommunikation	20
2.3.1 Überblick	20
2.3.2 Studien zur Messung der Wahrnehmung der Externen Kommunikation	21
2.3.2.1 Studien aus der Mitarbeiterperspektive	21
2.3.2.2 Studien aus der Konsumentenperspektive	24
2.3.3 Studien zur Messung der Wahrnehmung der Internen Kommunikation	29
2.4 Studien zu den Wirkungen der Externen Kommunikation auf Mitarbeitende	37

2.4.1	Überblick	37
2.4.2	Wirkungsgrößen auf Ebene der psychologischen Wirkungen	41
2.4.3	Wirkungsgrößen auf der Ebene des Markenverhaltens	46
2.5	Studien zu moderierenden Variablen	49
2.6	Zusammenfassung der Erkenntnisbeiträge aus der Forschung zur Externen und Internen Kommunikation für die Zielsetzung der Arbeit	51
3.	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Qualität der Dualen Kommunikation	57
3.1	Vorgehensweise	57
3.2	Methodisches Vorgehen zur Konstruktentwicklung	57
3.3	Konzeptualisierung der Qualität der Dualen Kommunikation	63
3.3.1	Vorstudie 1: Identifikation der Konstruktdimensionen auf Basis qualitativer Interviews mit Mitarbeitenden und Marketingexperten	63
3.3.1.1	Vorgehensweise	63
3.3.1.2	Ergebnisse	65
3.3.2	Vorstudie 2: Quantitative Bewertung der Konstruktdimensionen durch Mitarbeitende	71
3.3.2.1	Vorgehensweise	71
3.3.2.2	Ergebnisse	72
3.3.3	Modellierung der Konstruktdimensionen	73
3.4	Operationalisierung der Qualität der Dualen Kommunikation	85
3.4.1	Messung der Konstruktdimensionen	85
3.4.2	Pretest mit Mitarbeitenden	95
4.	Validierung des Konstrukts Qualität der Dualen Kommunikation	97
4.1	Vorgehensweise	97
4.2	Studie 1: SV Group	97
4.2.1	Untersuchungsdesign und Datengrundlage	97
4.2.1.1	Design der empirischen Untersuchung	97
4.2.1.2	Datengrundlage	101
4.2.2	Ergebnisse	105
4.2.2.1	Exploratorische Faktorenanalyse	105
4.2.2.2	Konfirmatorische Faktorenanalyse	108
4.2.2.3	Prüfung der Diskriminanzvalidität	112

4.3	Studie 2: <i>Sympany</i>	114
4.3.1	Untersuchungsdesign und Datengrundlage	114
4.3.1.1	Design der empirischen Untersuchung.....	114
4.3.1.2	Datengrundlage	115
4.3.2	Ergebnisse	118
4.3.2.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse.....	118
4.3.2.2	Prüfung der Diskriminanzvalidität	119
4.4	Studie 2: <i>Weleda AG</i>	121
4.4.1	Untersuchungsdesign und Datengrundlage	121
4.4.1.1	Design der empirischen Untersuchung.....	121
4.4.1.2	Datengrundlage	122
4.4.2	Ergebnisse	125
4.4.2.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse.....	125
4.4.2.2	Prüfung der Diskriminanzvalidität	127
4.4.2.3	Invarianzanalyse zwischen den Studien 1 bis 3.....	128
4.5	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	129
5.	Entwicklung eines Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation	135
5.1	Vorgehensweise	135
5.2	Theoretische Fundierung des Wirkungsmodells auf Basis der Theorie der sozialen Identität	135
5.3	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Wirkungsgrößen sowie Herleitung der Hypothesen	139
5.3.1	Überblick	139
5.3.2	Markenrespekt	140
5.3.3	Markenstolz	142
5.3.4	Markenidentifikation	145
5.3.5	Markenverhalten.....	147
5.3.6	Zusammenfassung des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation	150
5.4	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Moderatoren sowie Herleitung der Moderatorhypothesen	152
5.4.1	Überblick	152
5.4.2	Qualität der Internen Kommunikation.....	153
5.4.3	Kundenkontakt	155
5.4.4	Führungsverantwortung.....	156

5.4.5	Zusammenfassung des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation unter Berücksichtigung der Moderatoren	157
6.	Empirische Überprüfung des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation	159
6.1	Vorgehensweise	159
6.2	Studie 4: <i>Sympany</i>	159
6.2.1	Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse für das Wirkungsmodell	159
6.2.1.1	Analyse der Messmodelle	159
6.2.1.2	Analyse des Wirkungsmodells	165
6.2.1.2.1	Analyse der Haupteffekte	165
6.2.1.2.2	Analyse der moderierenden Effekte	166
6.2.2	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	171
6.3	Studie 5: <i>Weleda AG</i>	175
6.3.1	Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse für das Wirkungsmodell	175
6.3.1.1	Analyse der Messmodelle	175
6.3.1.2	Analyse des Wirkungsmodells	181
6.3.1.2.1	Analyse der Haupteffekte	181
6.3.1.2.2	Analyse der moderierenden Effekte	182
6.3.2	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	186
6.4	Vergleich von Studie 4 und Studie 5	189
6.4.1	Invarianzanalyse	189
6.4.2	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	193
7.	Zusammenfassung, Implikationen und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf	199
7.1	Zusammenfassung	199
7.2	Einsatz der Messskala für Unternehmen.....	203
7.2.1	Steuerung des Markenverhaltens von Mitarbeitenden durch die Dimensionen der Qualität der Dualen Kommunikation.....	203
7.2.2	Definition von Zielen für die Duale Kommunikation	207
7.2.3	Bedeutung einzelner Maßnahmen der Dualen Kommunikation für die Qualität der Dualen Kommunikation.....	208

7.3	Implikationen zum Management der Dualen Kommunikation.....	211
7.3.1	Messung der Erfüllung der Mitarbeitererwartungen vor der Lancierung der Dualen Kommunikation	211
7.3.2	Messung der Erfüllung der Mitarbeitererwartungen während und nach der Lancierung der Dualen Kommunikation.....	213
7.3.3	Ableich der internen und externen Anforderungen an die Duale Kommunikation	216
7.3.4	Optimierung der Dualen Kommunikation auf Basis der Mitarbeitererwartungen	218
7.3.5	Optimierung der Wahrnehmung der Dualen Kommunikation durch die Interne Kommunikation.....	226
7.4	Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf.....	229
	Literaturverzeichnis	239
	Anhang	261

Schaubildverzeichnis

Schaubild 1-1:	Die Interne Markenerfolgskette im Kontext der Dualen Kommunikation	6
Schaubild 1-2:	Bezugsrahmen der Untersuchung	10
Schaubild 1-3:	Gang der Untersuchung	14
Schaubild 2-1:	Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik	17
Schaubild 2-2:	Maßnahmen der Externen Kommunikation	18
Schaubild 2-3:	Studien zur Messung der Externen Kommunikation der aus Mitarbeiterperspektive	22
Schaubild 2-4:	Genannte Erwartungen an die Externe Kommunikation aus der Mitarbeiterperspektive	24
Schaubild 2-5:	Studien zur Messung der Externen Kommunikation aus der Konsumentenperspektive	25
Schaubild 2-6:	Genannte Erwartungen an die Externe Kommunikation aus der Konsumentenperspektive	28
Schaubild 2-7:	Studien zur Messung der Internen Kommunikation	30
Schaubild 2-8:	Genannte Erwartungen an die Interne Kommunikation	35
Schaubild 2-9:	Studien zu den Wirkungen der Externen Kommunikation auf Mitarbeitende	38
Schaubild 2-10:	Moderierende Variablen in Studien zur Wirkung der Externen Kommunikation auf Mitarbeitende	50
Schaubild 2-11:	Abgeleitetes Wirkungsmodell der Qualität der Dualen Kommunikation	56
Schaubild 3-1:	Vorgehen bei der Entwicklung des Messmodells der Qualität der Dualen Kommunikation	62
Schaubild 3-2:	Im Rahmen der qualitativen Interviews identifizierte Konstruktdimensionen	67
Schaubild 3-3:	Ergebnis der zweiten Vorstudie	73

Schaubild 3-4:	Messung der Dimension wahrgenommene Glaubwürdigkeit.....	86
Schaubild 3-5:	Messung der Dimension wahrgenommene Verständlichkeit.....	87
Schaubild 3-6:	Messung der Dimension wahrgenommene Unterhaltsamkeit.....	88
Schaubild 3-7:	Messung der Dimension wahrgenommene Differenziertheit.....	88
Schaubild 3-8:	Messung der Dimension wahrgenommene Vermittlung der Unternehmenswerte.....	89
Schaubild 3-9:	Messung der Dimension wahrgenommene Zielgruppenspezifität.....	90
Schaubild 3-10:	Messung der Dimension wahrgenommene korrekte Darstellung der Mitarbeitenden in der Externen Kommunikation.....	91
Schaubild 3-11:	Messung der Dimension wahrgenommene Aufmerksamkeitswirkung.....	92
Schaubild 3-12:	Messung der Dimension wahrgenommene Wiedererkennbarkeit.....	93
Schaubild 3-13:	Messung der Dimension wahrgenommener Form-Inhalt-Fit.....	93
Schaubild 3-14:	Messung der Dimension wahrgenommene Rechtzeitigkeit.....	94
Schaubild 3-15:	Messung der Dimension wahrgenommene Häufigkeit.....	95
Schaubild 3-16:	Messung der Dimension wahrgenommene Angemessenheit der Kosten.....	95
Schaubild 4-1:	Zusammensetzung der Stichprobe der SV Group.....	104
Schaubild 4-2:	Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse.....	107
Schaubild 4-3:	Modellfit-Vergleich auf Basis der konfirmatorischen Faktorenanalyse.....	110
Schaubild 4-4:	Modellierung des Messmodells der QDK als Sechsfaktoren-Modell.....	111

Schaubild 4-5:	Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Sechs-Faktoren-Lösung	112
Schaubild 4-6:	Prüfung der Konstruktdimensionen auf Diskriminanzvalidität (<i>SV Group</i>).....	113
Schaubild 4-7:	Zusammensetzung der Stichprobe von <i>Sympany</i>	117
Schaubild 4-8:	Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Sechs-Faktoren-Lösung (<i>Sympany</i>)	119
Schaubild 4-9:	Prüfung der Konstruktdimensionen auf Diskriminanzvalidität (<i>Sympany</i>)	120
Schaubild 4-10:	Zusammensetzung der Stichprobe der <i>Weleda AG</i>	124
Schaubild 4-11:	Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalyse (<i>Weleda AG</i>)	126
Schaubild 4-12:	Prüfung der Konstruktdimensionen auf Diskriminanzvalidität (<i>Weleda AG</i>).....	127
Schaubild 4-13:	Mehrgruppenfaktorenanalyse zur Überprüfung der Invarianz des Messmodells der QDK	129
Schaubild 4-14:	Grafische Ergebnisdarstellung des Konstrukts Qualität der Dualen Kommunikation.....	132
Schaubild 4-15:	Entwicklungsschritte des Konstrukts Qualität der Dualen Kommunika-tion	133
Schaubild 5-1:	Operationalisierung des Konstrukts Markenrespekt	142
Schaubild 5-2:	Operationalisierung des Konstrukts Markenstolz	145
Schaubild 5-3:	Operationalisierung des Konstrukts Markenidentifikation	147
Schaubild 5-4:	Operationalisierung des Konstrukts Markenverhalten.....	150
Schaubild 5-5:	Wirkungsmodell der Qualität der Dualen Kommunikation	151
Schaubild 5-6:	Überblick über die Hypothesen des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation	152
Schaubild 5-7:	Operationalisierung des Moderators Qualität der Internen Kommunikation.....	155

Schaubild 5-8:	Moderiertes Wirkungsmodell der Qualität der Dualen Kommunikation	158
Schaubild 6-1:	Exploratorische Faktorenanalyse des Konstrukts Markenverhalten (<i>Sympany</i>).....	160
Schaubild 6-2:	Konfirmatorische Faktorenanalyse des Konstrukts Markenverhalten (<i>Sympany</i>).....	161
Schaubild 6-3:	Diskriminanzvalidität der Dimensionen des Konstrukts Markenverhalten (<i>Sympany</i>)	162
Schaubild 6-4:	Konfirmatorische Faktorenanalyse der Messmodelle (<i>Sympany</i>).....	164
Schaubild 6-5:	Prüfung der Wirkungsgrößen auf Diskriminanzvalidität (<i>Sympany</i>)	165
Schaubild 6-6:	Ergebnisse des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	166
Schaubild 6-7:	Überprüfung des Moderators Qualität der Internen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	168
Schaubild 6-8:	Überprüfung des Moderators Kundenkontakt (<i>Sympany</i>).....	169
Schaubild 6-9:	Überprüfung des Moderators Führungsverantwortung (<i>Sympany</i>).....	170
Schaubild 6-10:	Ergebnisse des moderierten Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	170
Schaubild 6-11:	Exploratorische Faktorenanalyse des Konstrukts Markenverhalten (<i>Weleda AG</i>).....	176
Schaubild 6-12:	Konfirmatorische Faktorenanalyse des Konstrukts Markenverhalten (<i>Weleda AG</i>).....	177
Schaubild 6-13:	Diskriminanzvalidität der Dimensionen des Konstrukts Markenverhalten (<i>Weleda AG</i>).....	178
Schaubild 6-14:	Konfirmatorische Faktorenanalyse der Messmodelle (<i>Weleda AG</i>).....	180
Schaubild 6-15:	Diskriminanzvalidität der Wirkungsgrößen (<i>Weleda AG</i>).....	181

Schaubild 6-16:	Ergebnisse des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation (<i>Weleda AG</i>).....	182
Schaubild 6-17:	Überprüfung des Moderators Qualität der Internen Kommunikation (<i>Weleda AG</i>).....	183
Schaubild 6-18:	Überprüfung des Moderators Kundenkontakt (<i>Weleda AG</i>).....	184
Schaubild 6-19:	Überprüfung des Moderators Führungsverantwortung (<i>Weleda AG</i>).....	185
Schaubild 6-20:	Ergebnisse des moderierten Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation (<i>Weleda AG</i>).....	185
Schaubild 6-21:	Mehrgruppenfaktorenanalyse zur Überprüfung der Invarianz der Messmodelle.....	192
Schaubild 6-22:	Vergleich des Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation zwischen <i>Sympany</i> und der <i>Weleda AG</i>	193
Schaubild 7-1:	Disaggregierte Wirkungen der Qualität der Dualen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	205
Schaubild 7-2:	Importance-Performance-Portfolio der Dimensionen der Qualität der Dualen Kommunikation hinsichtlich des Markenverhaltens (<i>Sympany</i>).....	207
Schaubild 7-3:	Zielsystem der Qualität der Dualen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	208
Schaubild 7-4:	Wirkung ausgewählter Maßnahmen der Dualen Kommunikation auf die Rechtzeitigkeit der Dualen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	210
Schaubild 7-5:	Wirkung ausgewählter Maßnahmen der Dualen Kommunikation auf die Angemessenheit der Kosten der Dualen Kommunikation (<i>Sympany</i>).....	211
Schaubild 7-6:	Mitarbeiterbarometer der Qualität der Dualen Kommunikation.....	215
Schaubild 7-7:	Konzept der identitätsbasierten Markenführung.....	217
Schaubild 7-8:	Maßnahmen der Internen Kommunikation.....	229
Schaubild 7-9:	Ansatzpunkte für zukünftigen Forschungsbedarf.....	230

Abkürzungsverzeichnis

AMOS	Analysis of Moment Structures
BCB	Brand Citizenship Behavior
CFI	Comparative Fit Index
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
d.f.	Freiheitsgrade (degrees of freedom)
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
GFI	Goodness-of-Fit-Index
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KR	Konstruktreliabilität
RoDCQ	Return on Dual Communication Quality
RoI	Return on Investment
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TLI	Tucker Lewis Index
QDK	Qualität der Dualen Kommunikation
χ^2	Chi-Quadrat