

Erfolgsmerkmale des B-to-B-Digital-Brand-Marketings

Eine Untersuchung auf Basis des Customer-Based-Brand-Equity-Modells für Wirtschaftskanzleien



Prof. Dr. Stefan Detscher

Direktor Digital Business Institute & School und Professor, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

stefan.detscher@hfwu.de



Tabeta Hillmann, MBA

Leiterin Marketing bei SGP Schneider Geiwitz

tabeta.hillmann@schneidergeiwitz.de

Die Studie widmet sich der bisher wenig untersuchten digitalen Markenbildung von B-to-B-Wirtschaftskanzleien. Dazu werden die relevanten Merkmale und ihre Wechselwirkungen auf das Verhalten der Kunden auf Basis des Customer-Based-Brand-Equity-Modells (CBBE-Modell) identifiziert und analysiert. Es wird eine empirische Untersuchung in Form webbasierter Datenexploration und qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Studie bewertet die Interaktion von firmengeneriertem Content (FGC) und nutzergeneriertem Content (UGC) auf Online-Plattformen. Dabei zeigt sich ein deutlicher Einfluss von UGC auf den kundenbasierten Markenwert. Darauf basierend werden Empfehlungen für das digitale Branding in B-to-B-Kanzleien abgeleitet.

Schlagnworte:

› B-to-B-Digital-Brand-Marketing › CBBE-Modell › Firm-Generated Content (FGC) › User-Generated Content (UGC) › Markendimension › Wirtschaftskanzlei

1 Einleitung

„It’s time to go electric“, so Lehmann et al. (2020), die sich auf den Auftritt von Bob Dylan im Jahr 1965 beziehen, als er erstmals erfolgreich eine E-Gitarre spielte und den Weg zur Elektrifizierung einschlug. Mit dieser Analogie verdeutlichen Lehmann und seine Kollegen die Notwendigkeit der Digitalisierung von Markenstrategien aufgrund der Veränderungen durch die Digitalisierung. Um im verschärften Wettbewerb bestehen zu können, ist es essentiell, Online-daten und digitale Medien effektiv zu nutzen (Dwivedi et al., 2021).

Im Kontext der serviceorientierten B-to-B-Wirtschaftskanzleien gewinnt Markenbildung immer mehr an Relevanz. Studien zeigen, dass Marken in B-to-B-Märkten und bei professionellen Dienstleistungen eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfin-

dung spielen (Kotler & Pfoertsch, 2007). Starke Marken schaffen Vertrauen und bilden einen wichtigen Aspekt des Kundenbeziehungsmanagements (Glynn, 2012).

Die Forschung zur Markenbildung von Unternehmen im analogen Bereich ist umfangreich, während es im digitalen Bereich, insbesondere im B-to-B-Sektor, weniger Studien gibt. Es ist unklar, welche digitalen Merkmale welche Auswirkungen haben und ob sie zur Markenbildung von B-to-B-Wirtschaftskanzleien beitragen. Daraus ergibt sich die erste Forschungsfrage (F1):

F1: Welche Merkmale beeinflussen die Markenwahrnehmung im digitalen Umfeld einer B-to-B-Wirtschaftskanzlei?

Nur wenige Untersuchungen befassen sich mit den Auswirkungen von firmengeneriertem Content (FGC) oder nutzergeneriertem

Content (UGC) auf die Markenwahrnehmung und den Markenwert (Vries, Gensler & Leeflang, 2012). Die Analyse von UGC erfordert ein Modell, das den komplexen und vielschichtigen Charakter von Kundenerfahrungen und -wahrnehmungen abbilden kann. Konkret fehlt ein Modell, das in der Praxis anwendbar ist. Ein solches Modell ist jedoch notwendig, um Ursache und Wirkung von komplexen Markenverknüpfungen zu analysieren. Viele Marketingmodelle, wie z. B. das Eisbergmodell (Esch, 2016), sind nicht auf die Bereiche Markenbildung und -entwicklung fokussiert, da sie nicht primär auf deren Wirkprozesse ausgerichtet sind. Deshalb konzentriert sich die zweite Forschungsfrage auf diesen Aspekt (F2):

F2: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen firmen- und nutzergeneriertem Content sowie deren Einfluss auf den Markenwert?

Im Rahmen dieser Untersuchung wird ein Ansatz zur digitalen Markenbildung für Wirtschaftskanzleien im B-to-B-Bereich entwickelt. Es wird nach Faktoren gesucht, die Einfluss nehmen, zudem werden Online-Reaktionen von Nutzern analysiert. Dabei werden sowohl qualitative als auch quantitative Untersuchungsmethoden verwendet.

2 Theoretischer Analyserahmen

Durch Interaktion und selbst erstellte Inhalte in digitalen Medien sind Nutzer in der Lage, aktiv an der Gestaltung einer Marke mitzuwirken (Gustafson & Pomirleanu, 2021).

Der Wirkprozess des CBBE-Modells (Customer-Based Brand Equity) spiegelt wider, wie Kunden auf verschiedenen Ebenen mit einer Marke interagieren und wie diese Interaktionen schrittweise zur Bildung eines Markenwerts beitragen. Das CBBE-Modell ist darauf ausgerichtet, die Perspektive der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und bietet einen integrativen Ansatz, der sowohl qualitative als auch quantitative Daten be-

Abstract

The study explores the understudied digital branding in B-to-B commercial law firms. The aim of digital branding is to identify and analyze the relevant characteristics and their interactions on client perception and behavior. For this purpose, the research is based on the customer-based brand equity model (CBBE model). An empirical approach is carried out utilizing web-based data exploration and qualitative content analysis. The study evaluates the interplay between firm-generated content (FGC) and user-generated content (UGC) on online platforms, revealing a noteworthy influence of UGC on customer-based brand equity. Based on these findings, the study provides actionable recommendations for digital branding in B-to-B law firms.

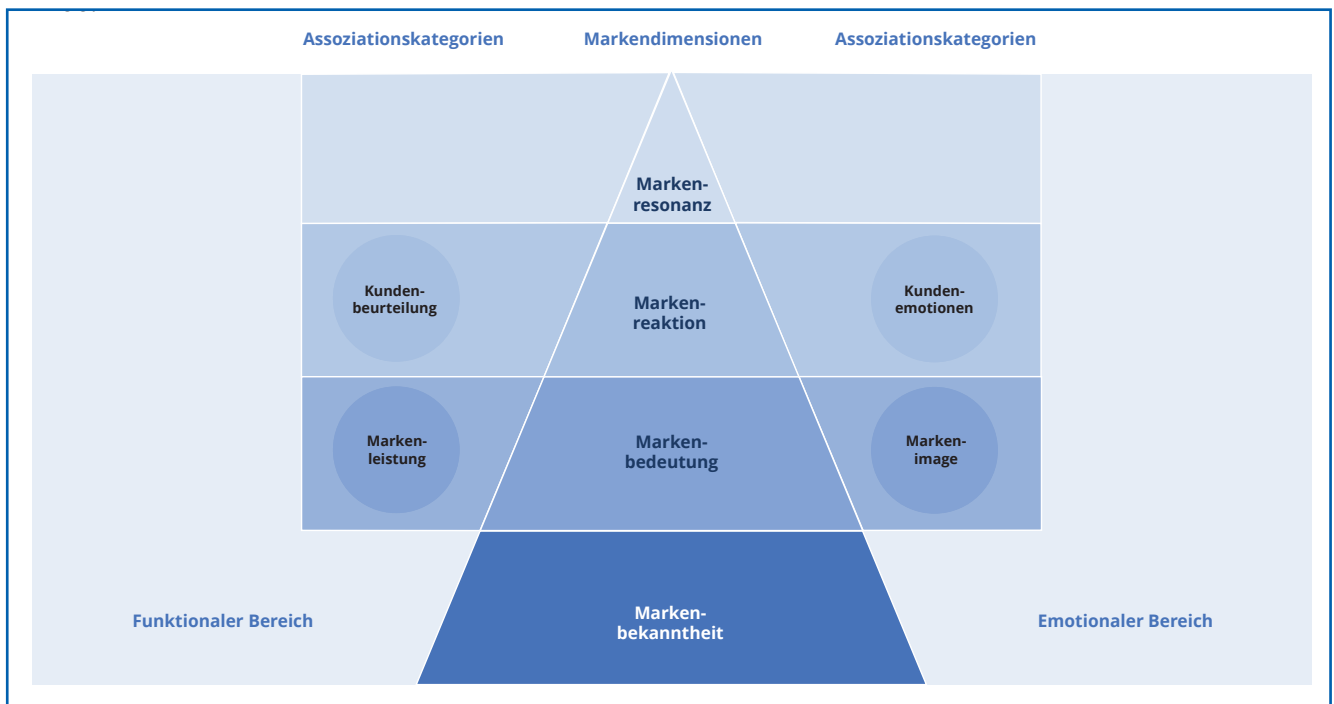
Keywords:

- › B-to-B digital brand marketing › CBBE model
- › firm-generated content (FGC) › user-generated content (UGC)
- › brand dimension › commercial corporate law firm

rücksichtigt (Keller, 2016). Darüber hinaus ermöglicht seine Struktur eine klare Zieldefinition, um den aktuellen Stand der Marke zu evaluieren und konkrete Schritte für ihre

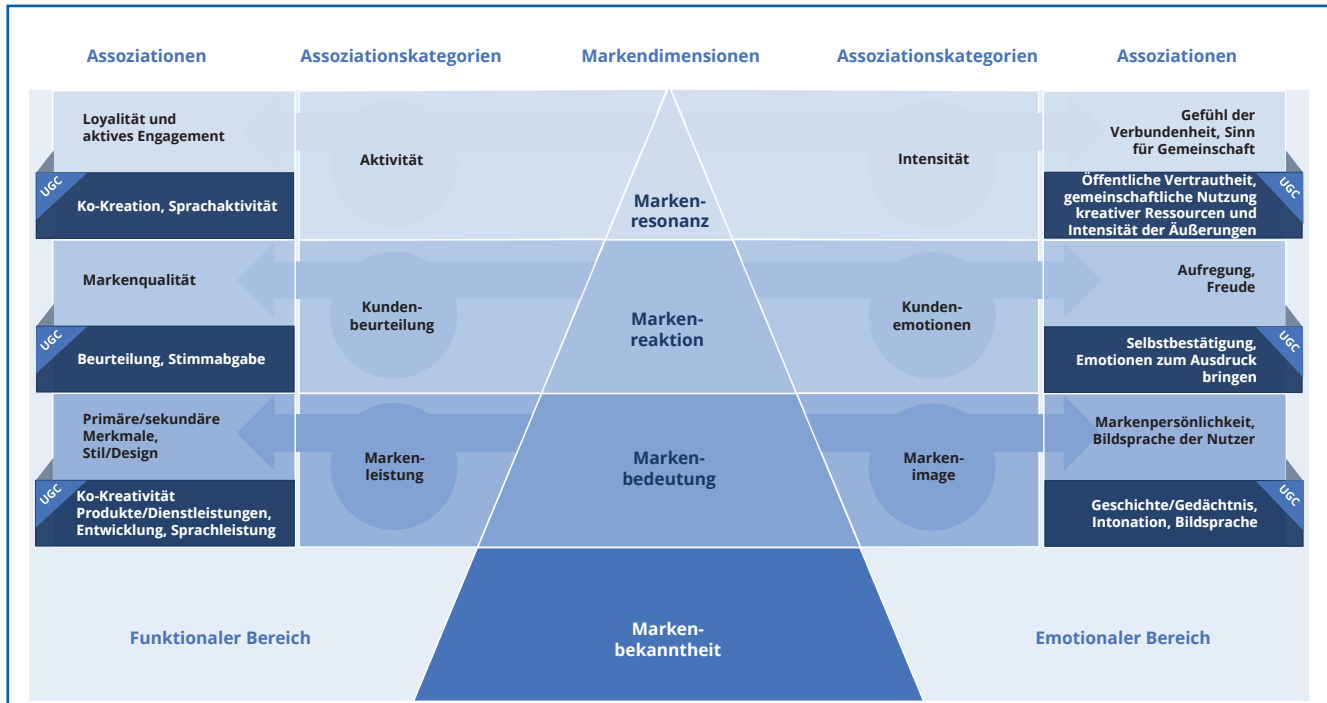
Weiterentwicklung zu definieren. Es kann daher als Analyserahmen genutzt werden, da es den Wert einer Marke und die effektive Kundenzentrierung in den Mittelpunkt stellt

Abb. 1: Das CBBE-Modell



Quelle: Eigene Darstellung der CBBE-Modelle in Anlehnung an Keller (2001).

Abb. 2: Erweitertes CBBE-Modell für den digitalen B-to-C Bereich



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller (2001) und Eusebius (2020).

(Keller, 1993; Aaker, 1996; Hollebeek & Macky, 2019).

Das CBBE-Modell bietet die notwendigen Instrumente und den strukturierten Ansatz, um die vielschichtigen und oft nuancierten Einblicke aus UGC in verwertbare Geschäftsstrategien und -entscheidungen zu übersetzen. Um eine Marke zu etablieren, müssen vier aufeinanderfolgende Schritte entlang des CBBE-Modells umgesetzt werden. Es wird daher als Pyramide mit vier Bereichen visualisiert (>Abbildung 1).

Jeder Bereich repräsentiert eine Dimension, die durch Assoziationskategorien charakterisiert und mit firmenbezogenen Fragen verbunden ist (Aaker, 1996; Eusebius, 2020; Keller, 2001; Keller & Lehmann, 2004):

- (1) Wer sind wir? (Markenbekanntheit)
- (2) Was sind wir? (Markenbedeutung)
- (3) Was denken unsere Kunden über uns? (Markenreaktion)

- (4) Wie stellt sich unsere Kundenbeziehung dar? (Markenresonanz).

Eusebius (2020) analysiert die Digitalisierungseffekte und UGC-Einflüsse auf das CBBE-Modell und leitet entsprechende Erweiterungen ab (>Abbildung 2).

Die Markenbedeutung beinhaltet die Markenleistung und das Markenimage (Keller, 2001). Die Markenleistung umfasst die Produkte und Dienstleistungen der Marke mit deren spezifischen Merkmalen sowie deren Bewertung durch die Kunden. Das Markenimage umfasst das autobiographische Gedächtnis und das Imagefeedback (Eusebius, 2020). Zur Dimension Markenreaktion gehören die Subdimensionen Kundenbeurteilung und Kundenemotionalen (Keller, 2001). Sie beinhalten Assoziationen, welche die Gefühle und Gedanken der Nutzer widerspiegeln. Die Markenresonanz, dargestellt durch Aktivität und Intensität, zeigt die Beziehung der Kunden zur Marke. Eusebius definiert die Markenperformativität als Kommunikationseffekt, der den Nutzern Einfluss auf die Marke gibt. Sie beeinflusst

alle Dimensionen des CBBE-Modells und stellt ein bislang fehlendes Element dar (Eusebius, 2020).

Die Grundlagen für das digitale Branding zeigen Chernatony und Christodoulides (2004) sowie Simmons, Thomas und Truongs (2010) auf, ohne aber den Handlungsrahmen und den Einfluss von UGC und Social Media zu berücksichtigen. Ein spezifischer Handlungsrahmen für das digitale Branding ist entscheidend, da er die dynamische digitale Landschaft, den Einfluss von UGC und die Interaktionen auf sozialen Medien integriert und effektiv berücksichtigt. Während frühere Studien UGC und CBBE quantitativ verbanden, berücksichtigt Eusebius (2020) Kellers Markendimensionen, jedoch ohne FGC und UGC direkt zu verknüpfen (>Tabelle 1).

Tab. 1: UGC- und FGC-Studien

| Autor/Quelle | Zweck | Ansatz | UGC | FGC und UGC |
|---------------------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|---|
| Bruhn, Schoenmueller & Schäfer (2012) | Untersuchung markenbasierter Inhalte auf CBBE, Unterschied Wirkung, FGC und UGC | Deterministischer Ansatz | UGC ist ein unabhängiges Merkmal | FGC wird berücksichtigt, aber es wird kein Bezug zu UGC hergestellt. |
| Schivinski & Dabrowski (2016) | Beobachtung des Einflusses FGC und UGC auf CBBE | Deterministischer Ansatz | UGC ist eine unabhängige Variable | FGC wird berücksichtigt, aber es wird kein Bezug zu UGC hergestellt. |
| Eusebius (2020) | Semantische Inhaltsanalyse CBBE | Explorativer Ansatz | UGC wird nicht als Merkmal behandelt | FGC wird nicht berücksichtigt, nur UGC, somit wird kein Bezug zwischen FGC und UGC hergestellt. |
| Albisser (2020) | Befragung markenbasierter FGC-Inhalte auf CBBE | Experimenteller Ansatz | – | FGC wird berücksichtigt, aber kein UGC; somit wird kein Bezug zwischen FGC und UGC hergestellt. |

Legende: FGC: Firm-Generated Content; UGC: User-Generated Content; CBBE: Customer-Based-Brand-Equity-Model

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eusebius (2020).

3 Analyse der B-to-B-Kundenzielgruppe und Design der empirischen Untersuchung

Die Marke ist eine Hauptressource für Wirtschaftskanzleien als B-to-B-Unternehmen, da diese eine wichtige Rolle beim Aufbau der Kundenbeziehung spielt und damit Wettbewerbsvorteile schafft (Glynn, 2012). Qualität, Glaubwürdigkeit und Mitarbeiterinteraktion sind wichtige Faktoren für die Markenbildung im B-to-B-Segment (Casidy et al., 2018).

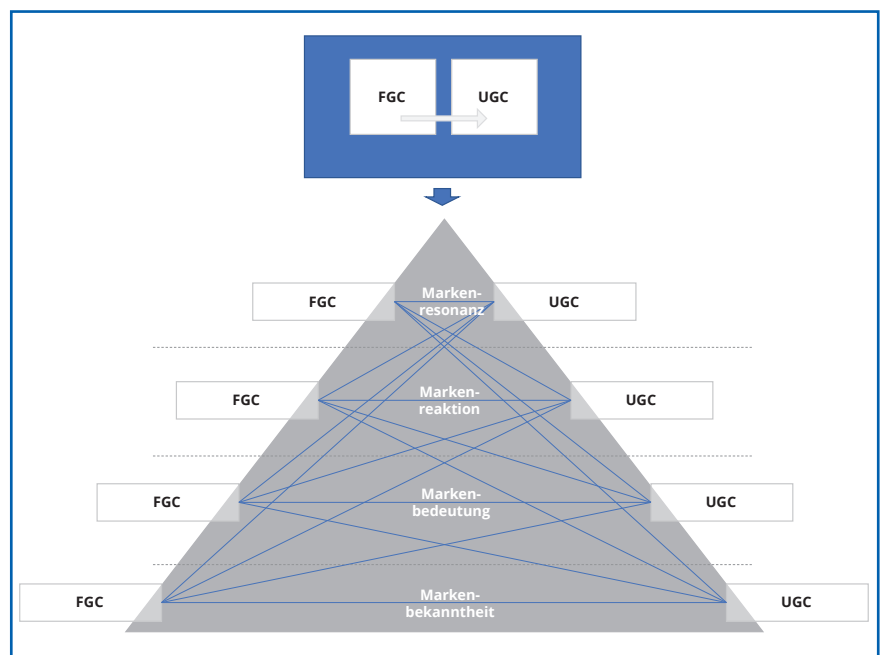
Im B-to-B-Bereich sind Entscheidungsträger interaktive Partner, die komplexe Entscheidungsprozesse durchlaufen und langfristige Beziehungen pflegen (Homburg, Klarman & Schmitt, 2010). Dank digitaler Technologien können sie selbstständig Informationen sammeln und so ihre Abhängigkeit von Anbietern reduzieren (Swani et al., 2017). B-to-B-Entscheidungsträger beginnen ihre Recherche häufig über Suchmaschinen, was zu einer modifizierten Customer Journey führt (Marvasti et al., 2021).

Für die Untersuchung der digitalen Markenbildung in B-to-B-Wirtschaftskanzleien wird ein exploratives Design gewählt, in dessen Rahmen Beziehungen und subjektive Logiken in Texten analysiert wurden. Dabei wurden Merkmale operationalisiert, die

die digitalen Markendimensionen beeinflussen. Der theoretische Ansatz von Hollebeck und Macky (2019) dient als Grundlage, um den Zusammenhang zwischen markenrelevantem UGC und FGC zu erforschen. Im B-to-C-Bereich wird UGC als maßgeblicher Faktor für das hedonistische Markenimage

angesehen, der einen positiven Einfluss auf die Markenwahrnehmung, Markenloyalität und Markeneinstellung ausübt (Schivinski & Dabrowski, 2016; Bruhn, Schoenmueller & Schäfer, 2012).

Abb. 3: Untersuchter Wirkmechanismus



Legende: FGC: Firm-Generated Content; UGC: User-Generated Content.

Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 2: Operationalisierung der Wirkkomponenten

| Wirkungskomponenten | Indikatoren (latent) |
|---------------------|---|
| Markenauffälligkeit | Markenpositionierung, Einzigartigkeit, Online-Präsenz |
| Markenbedeutung | <i>Leistung:</i> Beratung, Fachkenntnisse, Preis-Leistung, Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Ästhetik |
| | <i>Image:</i> Erfahrung, Werte, Geschichte |
| Markenreaktion | <i>Beurteilungen:</i> Dienstleistungsqualität, Glaubwürdigkeit, Markenwahl, Unterscheidbarkeit |
| | <i>Gefühle:</i> Sicherheit, Erwartung, Akzeptanz, Selbstvertrauen |
| Markenresonanz | <i>Aktivität:</i> Markenauswahl/-wechsel, Zugehörigkeitsbekundungen |
| | <i>Intensität:</i> Vorzug, Zugehörigkeitsgefühl |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eusebius (2020).

Basierend auf der genannten Theorie wird der Wirkmechanismus folgendermaßen definiert: Wirtschaftskanzleien erstellen und verbreiten Content auf verschiedenen Kanälen. Dieser Content kann bestimmten Assoziationskategorien innerhalb der Markendimensionen zugeordnet werden (>Abbildung

3). FGC löst messbare funktionale und emotionale Reaktionen aus (UGC), die Informationen über die Nutzereinstellungen und -assoziationen liefern. Es wird angenommen, dass FGC unterschiedliche Reaktionen auslöst und dass UGC nicht notwendigerweise der gleichen Markendimension zugeordnet

sein muss. Die Untersuchung bezieht sich nur auf direkte Reaktionen.

Für jede Markenassoziation wurden Indikatoren festgelegt (>Tabelle 2) und als latent bezeichnet, da sie nicht direkt sichtbar sind. Im Folgenden wird der Bezugsrahmen für FGC und UGC, basierend auf bisherigen Forschungen, skizziert.

Die Markenauffälligkeit beinhaltet Aspekte wie die Positionierung der Marke, ihre Einzigartigkeit und Online-Präsenz. Die Markenbedeutung bezieht sich auf ihre Leistung, einschließlich Beratung, Expertise, Preis-Leistungs-Verhältnis, Schnelligkeit, Verlässlichkeit und Ästhetik sowie auf ihr Image, das die Erfahrung, Werte und Geschichte der Marke umfasst. Die Markenreaktionen enthalten Beurteilungen zur Servicequalität und Glaubwürdigkeit, die Auswahl der Marke, ihre Unterscheidbarkeit und Gefühle wie Sicherheit, Erwartungen, Akzeptanz und Selbstvertrauen. Die Markenresonanz bezieht sich auf die Aktivität der Marke, einschließlich der Auswahl oder des Wechsels

Tab. 3: Kanzleiauswahl sowie Häufigkeit von FGC-Länge und Engagement-Rate (UGC)

| Name der Kanzlei | Bereich | Firm-Generated Content (FGC) | | | | User-Generated Content (UGC) | |
|------------------|---------|-------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------|
| | | Anzahl Posts im letzten Monat | Umfang | | | Umfang | |
| | | | S (bis 5 Zeilen) | M (bis 10 Zeilen) | L (> 10 Zeilen) | Anzahl Ø Shares (S) | Anzahl Ø Comments (M) |
| EY | WP | 97 | 48 | 41 | 8 | 19,24 | 4,23 |
| Baker McKenzie | RA | 60 | 6 | 31 | 23 | 3,07 | 2,37 |
| Anchor | RE | 6 | 1 | 0 | 5 | 0,67 | 2,33 |
| Pluta | RE | 6 | - | - | 4 | - | 2,33 |
| Clifford Chance | RA | 52 | 1 | 17 | 34 | 4,22 | 2,12 |
| KPMG | WP | 41 | 34 | 7 | - | 17,44 | 1,39 |
| Flöther | RE | 13 | - | 6 | 7 | 1,65 | 0,46 |
| Schultze & Braun | RE | 26 | 2 | 7 | 17 | 1,77 | 0,31 |
| Görg | RE | 35 | 4 | 16 | 15 | 3,00 | 0,11 |
| Allen & Overy | RA | 30 | 9 | 13 | 8 | 5,77 | 0,90 |
| PWC | WP | 35 | 16 | 16 | 3 | 26,86 | 4,91 |
| DLA Piper | RA | 51 | 5 | 31 | 15 | 5,10 | 1,87 |
| Deloitte | WP | 72 | 13 | 45 | 14 | 2,96 | 0,65 |
| FTI-Andersch | RE | 16 | 3 | 4 | 9 | 0,94 | 0,69 |

Legende: WP = Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, RA = Rechtsanwaltskanzlei
RE = Insolvenzverwalter/(außer-)gerichtliche Restrukturierung

Quelle: Eigene Analyse, www.linkedin.com.

Tab. 4: Vorgehensweise Kategorisierung, Codierung und Zuordnung – Auszug

| Document Group | Document Name | FGC | UGC01 (Originalkommentar) | UGC02 (Originalkommentar) |
|----------------|---------------|--|---|---------------------------|
| LinkedIn | PwCP01 | Today marks a year since we announced The New Equation, our global strategy designed to help clients and stakeholders build trust and deliver sustained outcomes. Blair Sheppard, Global Leader, Strategy and Leadership reflects on events over the past year and why trust and sustained outcomes are even more critical for society, institutions and business. #TheNewEquation | Fabulous forwarding thinking Company #pwc | Thanks for posting |

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis des LinkedIn-Contents.

der Marke sowie auf die Intensität der Marke, die die Vorlieben und das Zugehörigkeitsgefühl umfasst.

In einem dreistufigen Auswahlverfahren wurden zunächst 30 führende Wirtschaftskanzleien identifiziert. Anschließend wurde die allgemeine Interaktionsrate zwischen FGC und UGC analysiert. In der letzten Stufe wurden Kanzleien basierend auf ihrer Aktivität auf Social-Media-Kanälen und mit einem hohen FGC- und UGC-Anteil ausgewählt, was wichtige Indikatoren laut Pham und Gammoh (2015) sowie Schivinski und Dabrowski (2016) sind. Anhand der Interaktionszahlen der Social-Media-Profilen dieser 30 Kanzleien wurde die Auswahl auf 14 Kanzleien reduziert, bei denen in einer vertieften Analyse Beiträge, Kommentare und Shares der letzten vier bis zwölf Wochen so-

wie die FGCs erfasst wurden. Eine Regressionsanalyse ergab keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Content-Volumen und Engagement (>Tabelle 3). Mitarbeiterbeiträge wurden nicht berücksichtigt. Aufgrund des geringen UGC bei Twitter wurden in der Textanalyse ausschließlich Texte von LinkedIn genutzt. Die Untersuchung bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. bis 31. Mai 2022.

Die erhobenen Daten führten zur Bildung verschiedener Kategorien (>Tabelle 4). Für die Analyse und Interpretation wurde der Content codiert. Anschließend wurden die insgesamt 53 FGCs und 360 UGCs mit der Software MAXQDA analysiert.

4 Empirische Untersuchungsergebnisse und Ableitung wesentlicher Wirkmechanismen der Content-Generierung

Die Markendimensionen werden hauptsächlich durch sachliche Situationsbeschreibungen, aktuelle Themen und allgemein formulierte Hilfestellungen beeinflusst, die insbesondere die Markenbedeutung und Markenreaktion aktivieren. Dies zeigt sich durch Beiträge, die viele Nutzerreaktionen erhalten (mehr als 14 UGCs). Beiträge mit wenigen Reaktionen heben oft Mitarbeitende oder Projektpartner hervor. Zur Hauptkategorie Schlüsselthemen und Dienstleistungen gehören verschiedene aktuell relevante Themen und das Dienstleistungsangebot, welche die Markenleistung und das Markenimage prä-

Tab. 5: Zusammenstellung empirischer Ergebnisse auf LinkedIn

| FGC | Brand Dimension | Wirkgrad | UGC | Brand Dimension | Σ UGC |
|--|-----------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|-------|
| Support und Insights | Markenresonanz | hoch (>14 UGCs) | Anregungen (Ko-Kreativität) | Markenleistung | 85 |
| | | | Begeisterung | Markenreaktion | 67 |
| | | | Engagement | Markenresonanz | 51 |
| | | | Community | Markenresonanz | 46 |
| | | | Expertise | Markenbeurteilung | 44 |
| Erfolge | Markenbedeutung | niedrig (1-4 UGCs) | - | - | |
| Topthemen und Services | Markenbedeutung | mittel (5-13 UGCs) | - | - | |
| Engagements und Situationsbeschreibungen | Markenbedeutung | hoch (>14 UGCs) | Begeisterung | Markenreaktion | 67 |
| Employees | Markenbedeutung | niedrig (1-4 UGs) | - | - | |

Quelle: Eigene Darstellung.

gen. Studien und Hilfestellungen unterstreichen die Markenqualität und beeinflussen die Markenbeurteilung. Die Kategorien, die durch eine hohe Resonanz gekennzeichnet sind, werden in >Tabelle 5 dargestellt. Dies beantwortet die erste Forschungsfrage (Welche Merkmale beeinflussen die Markenwahrnehmung im digitalen Umfeld einer B-to-B-Wirtschaftskanzlei?).

Die Beziehungen zwischen FGC und UGC im CBBE-Modell stellen sich wie folgt dar: Kommentare, die die soziale Verantwortung einer Kanzlei betonen und Themen, die soziales Engagement, Nachhaltigkeit, Solidarität und Gleichberechtigung behandeln, regen die Begeisterung der Nutzer an. Nützliche Inhalte wie Hilfestellungen, Studien und Recherchen, die den spezifischen Bedürfnissen von B-to-B-Entscheidungsträgern entsprechen, führen zu weiteren Interaktionen. Ein Merkmal dieser Studie ist, dass sie sich auf die Bereitstellung von wertvollem Content konzentriert, die den B-to-B-Entscheidungsträger und seine Herausforderungen in den Mittelpunkt stellen. Dies äußert sich im Feedback z. B. durch „großartige Worte“, „tolle Nachricht, Danke!“ oder entsprechenden Emojis, die Emotionen und Reaktionen verstärken. Hilfreiche FGCs erhalten begeisterte Rückmeldungen und fördern das Gemeinschaftsgefühl, das in Aussagen wie „toler Artikel“ oder „Ausgezeichnet“ zum Ausdruck kommt. Engagement, als Teil der Markenaktivität, äußert sich in Form anregender Fragen wie z. B.: „Wie lässt sich das auf andere Bereiche übertragen?“ oder Anforderungen zum Handeln wie „Jetzt umsetzen...“. Des wird zahlen UGC-Bestätigungen mit Aussagen wie z. B. "smart" oder "definitiv nützlich" auf die Markenqualität ein.

>Tabelle 5 zeigt ebenfalls, welche Kategorien des FGCs den Markendimensionen zugeordnet werden können und wie stark diese wirken. Jede FGC-Kategorie ist mit einer Subkategorie verbunden, die durch UGCs und Markenassoziationen ausgelöst wird. Die analysierten FGCs beeinflussen den Markenstil, den Preis, die soziale Anerkennung und die Loyalität nicht direkt. In B-to-B-Unternehmen und Wirtschaftskanzleien ist dies verständlich, da der Markenstil sekundär ist und Vergütungsinformationen meist nicht offen kommuniziert werden.

Nach der Evaluierung der primären Determinanten für den FGC werden die Wirkmechanismen abgeleitet. Beiträge, die aktuelle Schlüsselthemen behandeln, reale Situationen beschreiben und weitere Informationen in Form von Hilfestellungen, Studien oder Recherchen bieten, generieren positive Nutzerreaktionen (Colicev, Kumar & O'Connor, 2019). Es kann konstatiert werden, dass eine kundenzentrierte Content-Strategie, die die Interessen und Bedürfnisse der Nutzer anspricht, positive UGCs erzeugt (Holliman & Rowley, 2014).

Bei einem Business-Netzwerk wie LinkedIn liegt die Vermutung nahe, dass vor allem die Integration von Mitarbeitern und deren erfolgreiche Projekte positive Effekte auslösen. Zwar unterstreichen die Wirtschaftskanzleien mit diesen Beiträgen deren Expertise, nutzen aber nicht die Dynamik eines UGCs auf die Brand-Dimensionen. Tatsächlich besteht zwischen den veröffentlichten Studien, Recherchen, Hilfestellungen und den UGC-Reaktionen der stärkste und wirkungsvollste Mechanismus (Colicev, Kumar & O'Connor, 2019).

Kein UGC wird durch die Selbstdarstellung der Kanzlei und konkreten Handlungsaufforderungen erzeugt, die womöglich eine unmittelbare Mandatierung zum Ziel haben. Dies deutet darauf hin, dass nicht Verkaufsgedanken, sondern nutzbringende Inhalte im Zentrum stehen sollten (Holliman & Rowley, 2014; Colicev, Kumar & O'Connor, 2019). Damit wurde die zweite Forschungsfrage (Welche Zusammenhänge bestehen zwischen firmen- und nutzergeneriertem Content sowie deren Einfluss auf den Markenwert?) beantwortet.

5 Handlungsempfehlungen und weiterer Forschungsbedarf

Das Ziel der Content-Strategie ist es, den Output an digitalen Inhalten zu erhöhen und UGC effektiv zur Stärkung der digitalen Markenpräsenz einzusetzen (Pham & Gamoh, 2015; Schivinski & Dabrowski, 2016). Dabei sollten die Inhalte das Leistungsportfolio der Kanzlei widerspiegeln und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen (Mero

et al., 2012). Da die untersuchten FGCs Markenstil, Preis, soziale Anerkennung und Loyalität nicht direkt beeinflussen, empfiehlt es sich, bei der Erstellung von FGCs den Fokus auf diese Aspekte zu legen.

Der Content sollte aktuelle Herausforderungen der Zielgruppe ansprechen und klare, leicht verständliche Hilfestellungen bieten (Mero et al., 2012). Zudem können vertrauensbildende Themen wie Pro-bono-Engagements oder nachhaltiges Wirtschaften in der Markenkommunikation behandelt werden. Ferner sollte der Content mehrfach geprüft und optimiert werden, um relevante, praxisnahe und gut verständliche Inhalte zu liefern. Generative Künstliche Intelligenz (KI) bietet technische und eingeschränkte inhaltliche Unterstützung (Cao et al., 2018). Mit Hilfe des maschinellen Lernens kann die KI analysieren, ob ein Text die erforderlichen inhaltlichen Keywords enthält und ob bestimmte Begriffe häufig gemeinsam vorkommen. Dies wird als Kookkurrenz bezeichnet (Dwivedi et al., 2023).

Es fehlt an empirischer Forschung, in der untersucht wird, inwiefern UGC das CBBE in digitalen und analogen Kontexten beeinflusst. Weiterführende Untersuchungen könnten beispielsweise die Auswirkungen der Informationsdichte des FGCs auf nutzergenerierte Inhalte beleuchten. Es wäre relevant zu analysieren, wie sekundäre UGCs, also UGC, mit dem auf anderen UGC reagiert wird, die Markenwahrnehmung verändern. Ferner könnte evaluiert werden, welche Effekte der Einsatz sogenannter Corporate Influencer aufweist. Zudem mangelt es an Studien, die die Markenstärke im Zusammenhang mit CBBE und UGC ausschließlich über quantitative Daten evaluieren und damit klare Insights zur Markenperformance bieten.

Management-Takeaway

Wirtschaftskanzleien sollten mehr digitale Inhalte insbesondere auf sozialen Netzwerken bereitstellen und dadurch Nutzerbeiträge zur Stärkung ihrer Marke initiieren. Die Inhalte sollten die Leistung der Kanzlei aufzeigen und damit gleichzeitig der Zielgruppe Hilfestellung geben. Trotz der Forschungslücken im digitalen Bereich des CBBE-Modells empfiehlt sich, dieses mit UGC zu kombinieren. Es bietet einen Rahmen, der vor allem dabei helfen kann, die Präsenz im digitalen Umfeld effektiv zu erhöhen.

Literatur

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. Doi: 10.2307/41165845.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770-790. Doi: 10.1108/01409171211255948.
- Cao, Y., Li, S., Liu, Y., Yan, Z., Dai, Y., Yu, P. S., & Sun, L. (2018). A Comprehensive Survey of AI-Generated Content (AIGC): A History of Generative AI from GAN to ChatGPT. *J. ACM*, 37(4), Article 111. Abruf von <https://arxiv.org/pdf/2303.04226.pdf>.
- Casidy, R., Nyadzayo, M. W., Mohan, M., & Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial Marketing Management*, 72(7), 26-36. Doi: 10.1016/j.indmarman.2018.01.021.
- Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2004). Taking the brand promise online: Challenges and opportunities. *Interactive Marketing*, 5(3), 238-251.
- Colicev, A., Kumar, A., & O'Connor, P. (2019). Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of the marketing funnel. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 100-116. Doi: 10.1016/j.ijresmar.2018.09.005.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J. et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K. et al. (2023). Opinion Paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management* 71, S. 102642. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642.
- Esch, T. (2016). Markenbewertung mit dem Markeneisberg. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (21 Seiten). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Doi: 10.1007/978-3-658-13361-0_74-1.
- Eusebius, S. (2020). Customer-based brand equity in a digital age – An analysis of brand associations in user-generated social media content, University of Otago. Abruf von <http://hdl.handle.net/10523/9882>.
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666-675. Doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.010.
- Gustafson, B. M., & Pomirleanu, N. (2021). A discursive framework of B2B brand legitimacy. *Industrial Marketing Management*, 93(2), 22-31. Doi: 10.1016/j.indmarman.2020.12.009.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45(2), 27-41. Doi: 10.1016/j.intmar.2018.07.003.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293. Doi: 10.1108/JRIM-02-2014-0013.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201-212. Doi: 10.1016/j.ijresmar.2010.03.004.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. Working Paper. Marketing Science Institute (MSI). Abruf von http://theartf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_Report_01-107.pdf.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2004). Brands and Branding. Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS Rev* 6 (1-2), S. 1-16. DOI: 10.1007/s13162-016-0078-z.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362. Doi: 10.1108/0885-8620710780118.
- Lehmann, S., Liedtke, N., Rothschild, P., & Trevino, E. (2020). The future of brand strategy: It's time to 'go electric'. Abruf von <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20future%20of%20brand%20strategy%20to%20time%20to%20go%20electric/the-future-of-brand-strategy-time-to-go-electric.pdf>.
- Marvasti, N. B., Huhtala, J.-P., Yousefi, Z. R., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P. et al. (2021). Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. *Industrial Marketing Management*, 97(1), 126-133. Doi: 10.1016/j.indmarman.2021.06.003.
- Mero, J., Tollinen, A., Karjalainen, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *The Marketing Management Journal*, 22(2), 102-117.
- Pham, P. H. M., & Gammoh, B. S. (2015). Characteristic of social-media marketing strategy and customer-based brand equity outcomes: a conceptual model. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 9(4), 321-337. Doi.org/10.1504/IJIMA.2015.072885.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189-214. Abruf von <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/19939/1/19939.pdf>. Preprint BIRON - BirkbeckInstitutional Research Online.
- Simmons, G., Thomas, B., & Truong, Y. (2010). Managing i-branding to create brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1260-1285. Doi: 10.1108/03090561011062835.
- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G., & Donthu, N. (2017). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62(4), 77-87. Doi: 10.1016/j.indmarman.2016.07.006.
- Vries, L. de, Gensler, S., & Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91. Doi: 10.1016/j.intmar.2012.01.003.