

Bachelorthesis

Vor- und Zuname

Julia Rothe

Titel:

**„Mitarbeiter als Markenbotschafter – Einsatzmöglichkeiten von
Employee Advocacy im Rahmen der B2B-Markenführung“**

Abgabedatum:

07.01.2019

Betreuende Professorin: Frau Prof. Dr. Heike Jochims

Zweite Prüfende: Frau Prof. Dr. Andrea Zirm

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang: Marketing/ Technische Betriebswirtschaftslehre

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1. B2B-Markenführung	4
2.1.1. Besonderheiten der Markenführung im B2B-Bereich.....	4
2.1.1.1. Fundamentale Besonderheiten	4
2.1.1.2. Situative Besonderheiten aus der Unternehmenspraxis.....	7
2.1.2. Die Bedeutung der Marke im B2B-Bereich	8
2.1.3. Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung	10
2.1.3.1. Das Selbstbild: Markenidentität	11
2.1.3.2. Das Fremdbild: Markenimage.....	12
2.1.3.3. Die Marke-Nachfrager-Beziehung.....	13
2.2. Social Media in der Markenführung	15
2.2.1. Social Media	16
2.2.2. Einfluss von Social Media auf die Markenführung.....	19
2.2.3. Das Konzept der dialogischen Markenführung.....	21
2.3. Influencer Marketing.....	25
2.3.1. Die Basis: Word-of-Mouth	26
2.3.2. Der Influencer-Begriff.....	28
2.3.3. Einsatzbereiche des Influencer Marketings im B2B-Marketing	30
3. Employee Advocacy	32
3.1. Methodisches Vorgehen der Analyse	32
3.2. Literaturanalyse	34

3.2.1. Begriffsabgrenzung.....	34
3.2.2. Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy.....	37
3.3. Diskussion der Analyse.....	41
4. Fazit und Ausblick.....	47
Literaturverzeichnis.....	49
Eidesstattliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.....	Geschäftstypen im B2B.....	5
Abbildung 2.....	Identitätsbasiertes Markenmodell.....	14
Abbildung 3.....	Triologisches Markenmodell.....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.....Einsatzmöglichkeiten für Employee Advocacy.....	44
---------------------------------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
et al.	et alii
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Für Menschen als soziale Wesen hat der Austausch mit anderen einen hohen Wert. Im Zuge der Digitalisierung und damit wachsender Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und Kommunikation verlagert sich dieser Austausch immer weiter in die digitale Welt, genauer in die sozialen Medien. Die damit verbundene Komplexität an Kommunikationsmechanismen führe langfristig dazu, dass Marken eine immer intensivere Funktion als Orientierungspunkt in der Informationsflut zukommt.¹ Die Vielfalt der sozialen Medien gewährt zudem jedem Nutzer verschiedene Möglichkeiten, selbst Inhalte zu erstellen. „Die ausschließliche Gatekeeper-Funktion von Journalisten, die qua ihres Arbeitsbereiches Informationen recherchieren, aufbereiten und veröffentlichen, kann in der digitalen Medienlandschaft nicht mehr bestätigt werden.“²

Dem gegenüber steht der Umstand, dass das Vertrauen in bereitgestellte Informationen von Unternehmen und die Glaubwürdigkeit klassischer Werbung sinkt. Heute entstehe Vertrauen mehr in horizontalen als in vertikalen Beziehungen.³ Empfehlungen von Bekannten wird eine besonders hohe Glaubwürdigkeit zugestanden. Im Rahmen der Nielsen Global Trust Studie gaben 83% der Befragten weltweit an, „dass sie den Empfehlungen ihrer Freunde und Familie vollständig oder etwas vertrauen.“⁴ Die digitale Markenführung, die sich beispielsweise mit dem Influencer Marketing einer persönlicheren Ansprache durch öffentliche Markenbotschafter annimmt, erhält für Unternehmen so eine besondere Brisanz. Mit Blick auf die Verankerung von Social Media im Alltag und dezidierter Vertrauensansprüche ist das Influencer Marketing im B2C-Bereich bereits populär.

Im B2B-Bereich hingegen ist in der Literatur zu lesen, dass die Professionalisierung der Markenführung allgemein deutliche Defizite aufweise.⁵ In der B2B-Praxis werde die Kraft der Marke oftmals noch angezweifelt, als steigende Werbeausgaben abgetan oder auf die rationale Argumentation beim Industriegütervertrieb verwiesen.⁶ Letztendlich treffen aber auch im B2B-Bereich Menschen die Entscheidungen.

¹ Vgl. Kreutzer, R.T./Land, K.-H. 2017, S.14.

² Schach, A. 2018, S.27.

³ Vgl. von Lewinski, F. 2018, S.86.

⁴ The Nielsen Company 2015, S.4.

⁵ Vgl. Baumgarth, C. 2018, S.40.

⁶ Vgl. Burmann, C./Maier, F. 2018, S. 182.

Die Brisanz und Chance einer emotionalen Bindung durch Markenbotschafter im B2B, die in erster Linie nicht offensichtlich werblich, sondern menschlich auftreten, wird durch die geschilderte Marktsituation sichtbar.

In besonderer Form kann solch ein Markenbotschafter-Marketing durch die Mitarbeiter eines Unternehmens, aus dem inneren Kern, selbst erfolgen. Im Rahmen der „Employee Advocacy“ werden beispielsweise Nachrichten und Content von Mitarbeitern selbst in sozialen Medien verbreitet. Diese Disziplin nimmt sich so dem Umstand an, dass Mitarbeitern von Unternehmen und Personen, die als „a person like you“ empfunden werden, 11 bis 23% mehr Vertrauen entgegengebracht wird, als Verantwortlichen in Führungspositionen.⁷

Diese Thesis nimmt sich dem noch jungen Feld innerhalb des Influencer Marketings mit besonderem Fokus auf die B2B-Markenführung an. In der Zusammenführung der Besonderheiten der B2B-Markenführung, auch im Zuge der Entwicklungen durch Social Media mit Anwendungsbeispielen soll der Horizont der Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy in einer Literaturanalyse erarbeitet werden. Die folgenden beiden Forschungsfragen sollen beantwortet werden: Was lässt sich unter Employee Advocacy verstehen? Welche Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy im Rahmen der B2B-Markenführung gibt es?

Als Fundament für die Literaturanalyse der Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy werden nach der Einleitung zunächst theoretische Grundlagen erarbeitet. Diese setzen sich aus den drei Themengebieten der B2B-Markenführung, Social Media in der Markenführung und dem Influencer Marketing zusammen, die gemeinsam das Fundament für die Analyse formen. Im Kapitel der B2B-Markenführung werden zunächst die Besonderheiten der Markenführung im B2B-Bereich und die Bedeutung der Marke dargelegt. Nach einer Untersuchung von 300 B2B-Markenentscheidern gaben 74% der befragten B2B-Unternehmen an, dass sie den identitätsbasierten Ansatz einsetzen.⁸ Somit soll das erste Grundlagenkapitel mit diesem Konzept abgeschlossen werden.

⁷ Vgl. Harary, A. et al. 2017, S.11.

⁸ Maier, F. 2016, S.40.

Da die Kommunikation im Rahmen von Employee Advocacy innerhalb der sozialen Medien angesiedelt ist, wird unter 2.2. der Social Media Begriff konkretisiert, sowie dessen Einfluss auf das Konzept der identitätsbasierten Markenführung analysiert, der sich in der Literatur andeutet. Es schließt sich das Konzept der „dialogischen Markenführung“ an, welches sich aufgrund des Social-Media-Einflusses als Weiterentwicklung der identitätsbasierten Markenführung versteht.

Als dritter Pfeiler der theoretischen Grundlagen wird in 2.3. das Influencer Marketing behandelt. Der Ursprung im Empfehlungsmarketing, die konkrete Begriffsbestimmung und die Einsatzbereiche werden ausgearbeitet. Mit den theoretischen Grundlagen kann dann im Folgenden die Disziplin der Employee Advocacy in Form der Literaturanalyse behandelt werden. Die Thesis schließt mit einem Fazit sowie Ausblick ab.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel soll ein grundsätzliches Verständnis zentraler Begriffe und Zusammenhänge geschaffen werden, die als Fundament für die thematische Einordnung von Employee Advocacy dienen.

2.1. B2B-Markenführung

2.1.1. Besonderheiten der Markenführung im B2B-Bereich

Neben der Schilderung des B2B-Begriffs ist es ebenso wichtig, den Blick auf die Besonderheiten des B2B-Marktes zu richten. Dieser differenziert sich zum B2C-Markt durch besondere Ausprägungen im Vermarktungsprozess,⁹ die so auch in der Markenführung von Bedeutung sind. In der Literatur finden sich zu diesen Besonderheiten verschiedenste Aufbereitungen, die je nach Autor anders strukturiert werden. Die folgende Schilderung der zentralen Charakteristika des B2B-Marktes orientiert sich dabei an der Kategorisierung nach Baumgarth,¹⁰ führt jedoch seine inhaltlichen Ausführungen mit denen weiterer Autoren zusammen. Baumgarth unterscheidet jeweils drei fundamentale und situative Besonderheiten. In der ersten Kategorie der fundamentalen Besonderheiten kommt Baumgarth auf die Marktleistung, die Nachfrager sowie die Marktprozesse zu sprechen. Die situativen Besonderheiten leitet Baumgarth aus der aktuellen Praxis der B2B-Markenführung ab.

2.1.1.1. Fundamentale Besonderheiten

Mit Blick auf die Leistungsebene fällt auf, dass im B2B-Markt ein hohes Maß an Komplexität vorherrscht. So handelt es sich meist um Leistungen, die als „erklärungsbedürftige, hoch komplexe und häufig einzeln hergestellte Leistungen“¹¹ wahrgenommen und oft auch als Leistungsbündel vertrieben werden.¹²

Zudem gestalten sich die Leistungen heterogen, sodass mit Blick auf die Markenführung nicht jegliches Geschäft auf dem B2B-Markt gleichwertig eingestuft werden kann.¹³ In der Literatur finden sich mehrere Ansätze, eine Typologie der verschiedenen Geschäftsarten zu bilden und damit die heterogenen Leistungen im B2B-Bereich zu strukturieren. Betont wird an vielen Stellen der „Vier-Typenansatz“ nach Backhaus. Dieser Ansatz charakterisiert vier Geschäftstypen im B2B-Bereich an-

⁹ Vgl. Backhaus, K./Voeth, M. 2004, S.8.

¹⁰ Siehe Baumgarth, C. 2018, S.12 ff.

¹¹ Maier, F. 2016, S.10.

¹² Vgl. Wille-Baumkauff, B. 2015, S.25.

¹³ Vgl. Backhaus, K./Muehlfeld, K. 2015, S.94; Pförtsch, W./Godefroid, P. 2013, S.30; Schultheiss, B. 2011, S.36.

hand des Abhängigkeitsverhältnisses und der Personengruppe, die am Markt tätig ist. Die Gliederung in das Produkt-, Anlagen-, System- und Zuliefergeschäft soll im Folgenden in ihren Grundzügen für das Verständnis des Leistungsangebotes am B2B-Markt, dargelegt werden und ist in der Abbildung 1 dargestellt.

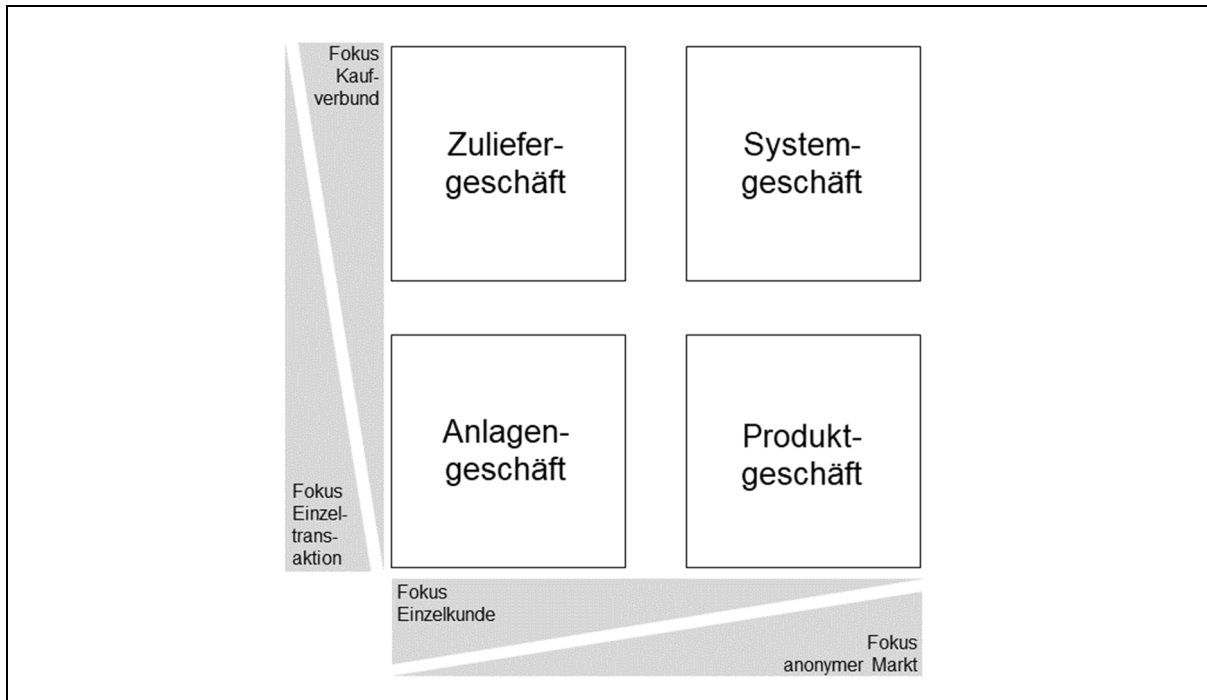


Abbildung 1: Geschäftstypen im B2B in enger Anlehnung an Pförtsch, W./Godefroid, P.¹⁴

Im Produktgeschäft werden weitestgehend standardisiert hergestellte Leistungen vermarktet, die für den isolierten Einsatz beim Nachfrager bestimmt sind.¹⁵ Der Vertrieb findet dabei auf einem anonymen, breiten Markt statt, ohne dass Abhängigkeiten bzw. Kaufverbunde entstehen.¹⁶ So zeigt sich auch die Anordnung in der Matrix in Abbildung 1 im Feld der Einzeltransaktionen auf anonymisiertem Markt. Als Beispiel für das Produktgeschäft lassen sich Maschinenverschleißteile anführen. Zu bemerken ist, dass das B2B-Geschäft in dieser Form die höchste Ähnlichkeit zum B2C-Geschäft hat.

Im Anlagengeschäft liegt, vergleichbar zum Produktgeschäft, auch ein isolierter geschlossener Beschaffungsprozess vor. Der Unterschied ist dabei in der Komplexität der Leistung sowie dem Kundencharakter vorzufinden. Es werden komplexe Produkte oder Systeme verkauft, wobei der Verkauf bereits vor der kundenindividuellen

¹⁴ Vgl. Pförtsch, W./Godefroid, P. 2013, S31.

¹⁵ Vgl. Pförtsch, W./Godefroid, P. 2013, S.31; Schultheiss, B. 2011, S.37.

¹⁶ Vgl. Backhaus, K./Voeth, M. 2010, S.206.

Erstellung stattfindet. Diese individuellen Leistungen für Einzelkunden zeichnen sich so vergleichsweise durch einen hohen Spezifikationsgrad aus.¹⁷

Das Systemgeschäft charakterisiert sich durch langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen, wobei untereinander verbundene Leistungen mit niedriger Individualität und Folgeauftragscharakter vermarktet werden.¹⁸ „Die Leistungen stehen in einem objektiv-technischen Bedarfsverbund zu anderen Vermarktungsobjekten, woraus eine zeitraumbezogene Nachfrageverbundenheit über sukzessive aufeinander folgende Beschaffungsprozesse resultiert.“¹⁹ Mit dieser verbundenen Nutzung der Komponenten werde ein individuellerer und höherer Nutzenbeitrag angestrebt,²⁰ so bemerkt Schultheiss noch ergänzend dazu.

Im Zuliefergeschäft werden für einzelnen Kunden Komponenten vermarktet, die diese in die späteren Endprodukte nahezu unverändert einsetzen.²¹ Als Beispiel für solch ein Geschäft lassen sich die Leistungsangebote von Zulieferern an Automobilhersteller heranziehen. Es werden, wie im Systemgeschäft, längerfristige Beziehungen aufgebaut, da der Kunde die Leistung mehrfach nachfragt und an die einmal entwickelte Lösung für die Dauer des Produktlebenszyklus gebunden ist.²²

Die Geschäftstypen, mit Ausnahme des Produktgeschäfts, veranschaulichen neben der Heterogenität eine weitere Besonderheit im B2B-Markt. Es wird deutlich, dass sich die Marktprozesse durch regelmäßige und langfristige Interaktionen auszeichnen, die sich beispielsweise aus den langlebigen Produkten und der Relevanz eines kontinuierlichen Services ergeben.²³

Neben den Besonderheiten auf der Leistungsebene, ergeben sich weitere mit Blick auf die organisationalen Entscheidungsprozesse und Verhaltensweisen. Es müsse mit einem hohen Formalisierungsgrad der Informations- und Entscheidungsprozesse, einem hohen Bedarf an sachlich-rationaler Entscheidungskriterien und kollektiven Entscheidungen gerechnet werden.²⁴ Die höhere Komplexität der Leistungen und oft höhere Einkaufsvolumina bergen das Risiko von Fehlentscheidungen

¹⁷ Vgl. Homburg, C. 2017, S.1063 f.; Wille-Baumkauff, B. 2015, S.28.

¹⁸ Vgl. Backhaus, K./Voeth, M. 2010, S.207; Homburg, C. 2017, S.1064; Pförtsch, W./Godefroid, P. 2013, S.32.

¹⁹ Schultheiss, B. 2011, S.39.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 39.

²¹ Vgl. Pförtsch, W./Godefroid, P. 2013, S.33; Schultheiss, B. 2011, S.40.

²² Vgl. Backhaus, K./Voeth, M. 2010, S.207; Homburg, C. 2017, S.1064.

²³ Vgl. Backhaus, K./Voeth, M. 2010, S.10; Baumgarth, C. 2018, S.12; Homburg, C. 2017, S.1062.

²⁴ Vgl. Baumgarth, C. 2018, S.12; Caspar, M. et al. 2002, S.20.

im Einkauf. So erklären sich die formalisierten Prozesse darin, dass eine höhere Sicherheit vor Fehlkäufen sowie die bessere Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen erreicht werden sollen.²⁵ Aus diesem Grund werden zusätzlich auch mehrere Personen an den B2B-Kaufentscheidungen beteiligt. So könne von Multipersonalität gesprochen werden.²⁶ Der Zusammenschluss der beteiligten Personen an der organisationalen Kaufentscheidung findet in der Literatur dabei seinen Ausdruck im Begriff des Buying Centers.²⁷ Es sei bemerkt, dass die Konzepte zu den Rollen innerhalb des Buying Centers hier nicht detailliert erläutert werden. Vielmehr bleibt durch die Existenz dieser Rollenkonzepte die Erkenntnis festzuhalten, dass im Vergleich zum B2C nicht individuell entschieden wird, sondern eine Kaufentscheidung neben den sachlichen Informationen durch die verschiedenen Interessen und auch Beziehungen²⁸ der beteiligten Personen beeinflusst wird.

2.1.1.2. Situative Besonderheiten aus der Unternehmenspraxis

Als erste situative Besonderheit ist die Dominanz von Dachmarken²⁹ anzuführen. Es zeige sich auffällig, dass im B2B-Segment eine Marke das Produktportfolio präsentiert, auch wenn dieses sehr breit aufgestellt ist.³⁰ Außerdem ist ein mangelhaftes bzw. fehlendes Bewusstsein für das Thema der Markenführung zu vernehmen. Oft werde dem Thema der B2B-Marke keine Aufmerksamkeit geschenkt, bedingt durch die technische Orientierung in den oberen Führungspositionen und dem Umstand, dass häufig die Personen das Management dominieren, die in der Vergangenheit selbst an der Produktentwicklung oder der Unternehmensgründung beteiligt waren.³¹ Die dritte situative Besonderheit geht mit diesem Umstand einher. Auf Grundlage des fehlenden Bewusstseins und der oft vertretenden Dominanz des Vertriebs werde der Markenführung in B2B-Unternehmen nur wenig Budget zugesprochen.³² Schmidt führt ergänzend dazu an, dass sich die Höhe der Markeninvestitionen abhängig von der Unternehmensgröße zeigt.³³

²⁵ Vgl. Kreutzer, R.T. et al. 2015, S.17.

²⁶ Vgl. Burmann, C./Maier, F. 2018, S.184; Homburg, C. 2017, S.1058.

²⁷ Vgl. Burmann, C./Reuschel, S. 2017, S.2; Johnston, W.J./Bonoma, T.V. 1981.

²⁸ Weiterführend zur Weiterentwicklung vom Buying Center zum Buying Network siehe Bristor, J.H./Ryan, M.J. 1987.

²⁹ Vgl. Baumgarth, C. 2018, S.13; Bausback, N. 2007, S.59; Schultheiss, B. 2011, S.71.

³⁰ Vgl. Aspara, J./Tikkanen, H. 2008, S.47.

³¹ Vgl. Baumgarth, C. 2018, S.14.

³² Vgl. ebenda, S.14.

³³ Vgl. Schmidt, M. 2009, S.31.

Die dargestellten Besonderheiten zeichnen ein problematisches Bild der Markenführung innerhalb der B2B-Praxis. Das Bewusstsein für das Thema Marke zeigt sich noch immer nicht ausgeprägt und hat es im B2B-Umfeld schwerer als es im B2C-Markt der Fall ist. Für eine konkretere Standortbestimmung soll im folgenden Kapitel die Bedeutung der Marke im B2B-Markt näher betrachtet werden.

2.1.2. Die Bedeutung der Marke im B2B-Bereich

Die 2012 veröffentlichte Studie der Wirtschaftsberatung und -prüfung PricewaterhouseCoopers (pwc), bei der die 100 umsatzstärksten Unternehmen und die Mitglieder des Markenverbands e.V. zur allgemeinen Bedeutung von Marken, dem Zweck und der Instrumente der Markenbewertung, sowie nach der Standardisierung der Markenbewertung befragt wurden, zeigt auf, dass der Vermögenswert der Marke einer der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte ist. Nach „Schätzungen der Befragten zufolge entfallen durchschnittlich 50% des Gesamtwerts des Unternehmens auf Marken.“³⁴

Speziell mit Blick auf den B2B-Bereich zeigt sich in weiterführender Literatur zunächst ein anderes Bild, eine ablehnende Haltung gegenüber der Markenführung ist erkennbar. In der forschungs-, technologie- und produktorientierten B2B-Praxis werde die Kraft der Marke teils noch angezweifelt, als steigende Werbeausgaben abgetan und auf die rationale Argumentation beim Industriegütervertrieb verwiesen.³⁵ Die Professionalisierung der Markenführung im B2B-Bereich weise aus diesem Grund deutliche Defizite auf, so von Baumgarth zu lesen.³⁶ Im Rahmen der B2B Brand Excellence Studie 2017, einer Gemeinschaftsstudie von ESCH. The Brand Consultants und Marconomy, stuften auch die befragten B2B-Entscheider selbst die aktuelle Markenführung so ein, dass diese mehr aus Aktionismus bestünde, als aus Langfristigkeit und Professionalität. Dabei hatten 43% der befragten Unternehmen ihre Markenidentität klar definiert.³⁷

Im Angesicht der Situation, dass über den Grad der Professionalisierung der Markenführung nachgedacht wird, setzt jedoch die Erkenntnis voraus, dass der Marke im B2B-Bereich eine gewisse Bedeutung zugeschrieben wird.

³⁴ Menninger, J. et al. 2012, S.11.

³⁵ Vgl. Burmann, C./Maier, F. 2018, S.182.

³⁶ Vgl. Baumgarth, C. 2018, S.5.

³⁷ Vgl. Esch, F.-R. et al. 2017, S.7f.

Diese Bedeutung wird konkreter in der Befragung von 600 deutschen Einkaufsverantwortlichen durch das Marktforschungsinstitut TNS Emnid zur Markenrelevanz in der Unternehmensführung. So lässt sich ein Einfluss der B2B-Marke auf die Kaufentscheidung feststellen und die Wichtigkeit der Marke bei der Kaufentscheidung organisationaler Entscheider danach auf die drei Kernfunktionen der Informationseffizienz, Risikoreduktion und des ideellen Nutzens reduzieren. Der geringste Einfluss auf die B2B-Kaufentscheidung gehe vom wahrgenommenen ideellen Nutzen aus. An zweiter Stelle beeinflusse das Maß der Erleichterung der Informationsverarbeitung die Entscheidung. Am stärksten beeinflusse dabei die empfundene Sicherheit und das Vertrauen, dass die Marke das Risiko einer falschen Entscheidung reduziert.³⁸ Auch Backhaus et al. kommen im Rahmen einer empirischen Untersuchung zum Ergebnis, dass es sich bei der Fähigkeit der Marke zur Risikoreduktion im Kaufentscheidungsprozess um den wichtigsten beeinflussenden Faktor der Wichtigkeit der Marke handelt.³⁹

Backhaus und Sabel skizzieren ergänzend dazu die unterschiedlichen Gewichte der Markenfunktionen in Bezug auf die Geschäftstypen. Im weitestgehend standardisierten Produktgeschäft sei die Bedeutung der Marke als Vertrauensanker weniger relevant.⁴⁰ Im Anlagen- und Systemgeschäft hingegen sei das abzusichernde Risiko durch die Individualität der Leistung hoch. So spielen die Funktionen der Informationseffizienz und Risikoreduktion eine große Rolle. Im Zuliefergeschäft zeige sich die Funktion des ideellen Nutzens der Marke stark, da nach geschlossener Partnerschaft oft nur Teile eines gewissen Herstellers eingebaut werden.⁴¹

Aus diesen Ausführungen lässt sich ableiten, dass der Marke durchaus eine Bedeutung durch ihre Funktionen am B2B-Markt beigemessen wird. Darüber hinaus lassen sich Erkenntnisse zu den Kontextfaktoren des Ausmaßes der Markenrelevanz im B2B-Bereich von Schmitt anführen. So „beeinflussen Marken mit hohem Bekanntheitsgrad und starkem Image auch die Kaufentscheidung organisationaler Einkäufer.“⁴²

³⁸ Vgl. Caspar, M. et al. 2002, S.37 ff.

³⁹ Vgl. Backhaus, K. et al. 2011, S.1089; n=630 aus 20 Industriebereichen und regelmäßig in Kaufentscheidungen eingebunden.

⁴⁰ Vgl. Backhaus, K./Sabel, T. 2004, S.792.

⁴¹ Vgl. ebenda, S.793.

⁴² Schmitt, J. 2011, S.140.

Außerdem steigere die Markenrelevanz mit zunehmender Produktkomplexität, wobei diese Relevanz in Bezug auf B2B-Dienstleistungsmärkte stärker ausgeprägt sei als auf Sachgütermärkten.⁴³

Darüber hinaus entwickeln die Bekanntheit und das Image der Marke eine besondere Stärke in B2B-Märkten, in denen die Entscheidungspersonen einen geringen Erfahrungshorizont in der organisationalen Beschaffung haben und der Kauf hohem Zeitdruck unterliege.⁴⁴ Der Marke komme insbesondere in den frühen Phasen des Kaufprozesses sowie im Umfeld einer hohen technischen Dynamik und Wettbewerbsintensität eine Signalwirkung zu.⁴⁵ „Widmet man sich als B2B-Unternehmen seiner Marke mit Professionalität und Durchhaltevermögen, erzielt man nachhaltige und bessere Effekte, als die Konkurrenz.“⁴⁶

Diese Ausführungen machen deutlich, dass Marken im B2B-Bereich ebenfalls Bedeutung beigemessen wird. Auch die Praxis zeigt, dass mittlerweile das Bewusstsein für die B2B-Marke gewachsen ist. Nach einer Untersuchung von 300 B2B-Markenentscheidern im Jahr 2013 erkennen 74% der Befragten der Marke die Stärke an, dass diese eine gute Möglichkeit ist, sich von Wettbewerbern zu differenzieren und eine stärkere Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen zu initiieren.⁴⁷ Für die Realisierung der Markenführung bedarf es einem konkreten Markenführungsansatz im Unternehmen. Nach der genannten Untersuchung von 300 B2B-Markenentscheidern gaben 74% der befragten B2B-Unternehmen an, dass sie den identitätsbasierten Ansatz einsetzen.⁴⁸ So soll dieser Ansatz zur Markenführung im kommenden Abschnitt dargelegt werden.

2.1.3. Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung

Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung geht auf den identitätsorientierten Markenführungsansatz von Meffert und Burmann aus dem Jahr 1996 zurück und versteht sich als Weiterentwicklung dieser Arbeit.⁴⁹

Der Ansatz setzt den Begriff der Marke als „ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke

⁴³ Vgl. ebenda, S.140.

⁴⁴ Vgl. Brusendorf, C./Wolf, A. 2013, S.112; Schmitt, J. 2011, S.141.

⁴⁵ Vgl. Brusendorf, C./Wolf, A. 2013, S.112.

⁴⁶ Esch, F.-R. et al. 2017, S.7.

⁴⁷ Vgl. Cuecon(hrsg) 2013, S. 6.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S.2.

⁴⁹ Vgl. Burmann, C. et al. 2003, S.1.

nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“⁵⁰ fest. Die absatzmarktbezogene Perspektive voriger Markenführungsansätze mit dem Fokus auf die Markenwahrnehmung externer Zielgruppen werde um die Selbstreflexion der Marke durch interne Zielgruppen erweitert.⁵¹ Die langfristige Differenzierungskraft einer Marke gegenüber anderen Marken baue dabei auf der Identität der Marke auf.⁵² Es treffen so die Markenidentität als Aussagen- und Führungskonzept sowie das Markenimage als Marktwirkungskonzept aufeinander. Die „klassische Outside-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt.“⁵³ Erst mit der Analyse des Selbstbildes, sowie auch des Fremdbildes kann ein identitätsbasiertes Markenmanagement schließlich dem Anspruch einer ganzheitlichen Markenführung gerecht werden.⁵⁴ Die beiden Perspektiven sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

2.1.3.1. Das Selbstbild: Markenidentität

Das Konstrukt der Markenidentität basiert auf der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung, ergibt sich so aus dem soziologischen und psychologischen Identitätsverständnis.⁵⁵ Aus der Übertragung menschlicher Identitätsmerkmale auf die Marke können sechs Merkmale zur detaillierten Beschreibung der Markenidentität benannt werden: Die Vision, Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen, Herkunft und das Leistungsprogramm.⁵⁶

Das Fundament der Markenidentität bildet die Markenherkunft. Sie betont die wichtigsten Ereignisse der Markengeschichte, sodass sie als langfristig gestaltbare Identitätskomponente bezeichnet werden kann.⁵⁷ Die Markenvision stellt die Frage nach der Entwicklungsrichtung der Marke und schafft über einen längerfristigen Zeithorizont die Orientierung für die Realisierung der Markenziele. Während die Markenkompetenzen die spezifischen organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens repräsentieren, können die Markenwerte als die „symbolische Essenz der Markenidentität“⁵⁸ beschrieben werden, da sie die wichtigsten emotionalen Ausprä-

⁵⁰ Burmann, C. et al. 2018, S.13.

⁵¹ Vgl. Krause, J. 2013, S.39.

⁵² Vgl. Burmann, C./Maier, F. 2018, S.185.

⁵³ Meffert, H. et al. 2015, S.329.

⁵⁴ Vgl. Burmann, C./Launspach, J. 2010, S.160.

⁵⁵ Vgl. Burmann, C./Zeplin, L. 2004, S.8.

⁵⁶ Vgl. Burmann, C. et al. 2018, S.32.

⁵⁷ Vgl. Burmann, C. et al. 2003, S.18.

⁵⁸ Meffert, H. et al. 2015, S.331.

gungen der Marke artikulieren. Letztere sollten aber auch die Wünsche der relevanten Zielgruppe an eine ideale Marke ausdrücken.⁵⁹ In Form von verbaler und non-verbaler Kommunikation findet die Markenpersönlichkeit ihren Ausdruck. Die Marke wird in ihrer Wesensart beschrieben, ähnlich der Schilderung von menschlichen Persönlichkeitsmerkmalen. Aaker grenzt diese Komponente ab als „a set of human characteristics associated with a brand.“⁶⁰ Als letztes Merkmal der Markenidentität setzen die Markenleistungen auf der Markenkompetenz auf und definieren, wie die Marke für den Nachfrager erlebbar wird. Meffert betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit eines hohen Fits zwischen den Markenleistungen und den vorher genannten Komponenten, da eine Marke letztlich immer ganzheitlich wahrgenommen werde.⁶¹

2.1.3.2. Das Fremdbild: Markenimage

Der Markenidentität steht das Markenimage als „ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild“⁶² gegenüber. Als Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines Markenimages muss externen Zielgruppen die Marke zunächst bekannt sein. Erst durch das Bewusstsein können bestimmte Assoziationen mit der Marke verknüpft werden. Eine solche Bekanntheit kann ungestützt oder gestützt vorkommen. Im Fall der ungestützten Markenbekanntheit, oder auch des Brand Recalls, kann ein Markenzeichen selbst erinnert und dies einer Produktkategorie zugewiesen werden. Bei der gestützten Markenbekanntheit, auch als Brand Recognition betitelt, wird dies nur nach beispielsweise visueller oder akustischer Stützung möglich. Ist diese Voraussetzung gegeben, so kann sich ein Image heranbilden.

Das Markenimage nimmt durch zwei Komponenten Gestalt an. Die erste Komponente, die subjektiv empfundenen Markenattribute, kennzeichnen das Wissen, das eine Person über die Marke hat. Als solche Attribute sind die Markenleistungen, die -vision, -persönlichkeit, -werte, -kompetenzen und die -herkunft zu bezeichnen.

⁵⁹ Vgl. Burmann, C. et al. 2003, S.22.

⁶⁰ Aaker, J.L. 1997, S.347.

⁶¹ Vgl. Meffert, H. et al. 2015, S.332.

⁶² Burmann, C. et al. 2003, S.6.

Als zweite Komponente des Markenimages ergibt sich der funktionale sowie nicht-funktionale, in der Literatur in Anlehnung an Keller oft auch bezeichnet als symbolische⁶³, Markennutzen. Dieser wird seitens der nachfragenden Person aus den Markenattributen wahrgenommen. Während der funktionale Markennutzen seine Form durch das Wissen der nachfragenden Person über die Leistungen und Kompetenzen der Marke erhält, so resultiert der symbolische Nutzen schwerpunktmäßig aus der Persönlichkeit, der Vision und den Markenwerten. Er zeigt sich als zusätzlicher Nutzen neben dem utilitaristischen und ökonomischen Wert. „Hierbei steht die Marke symbolhaft für die Befriedigung wichtiger Motive der Nachfrager.“⁶⁴ Zu erwähnen ist zudem, dass eine übergeordnete Nutzendimension besteht. So bilde sich bei externen Zielgruppen eine Wahrnehmung über die Eignung der Marke zur Risikoreduktion und damit das Vertrauen in die Marke heraus. Je größer dabei die subjektiv empfundenen Risiken ausfallen, die die Nutzendimensionen bedrohen, umso entscheidender werde das Markenvertrauen für das Kaufverhalten.⁶⁵

2.1.3.3. Die Marke-Nachfrager-Beziehung

Im Gesamtmodell der identitätsbasierten Markenführung wird deutlich, dass im Aufeinandertreffen des geschilderten Selbst- und Fremdbildes die Herausforderung an die Marke gestellt wird, eine Marke-Nachfrager-Beziehung aufzubauen. Diese beschreibt den Grad der subjektiv empfundenen kognitiven und affektiven Verbundenheit des Nachfragers mit der Marke.⁶⁶ Als Grundlage für die Entwicklung dieser Beziehung muss, wie in der Abbildung 2 ersichtlich, die konzeptionell geplante Markenidentität in ein Markennutzenversprechen und ein Markenverhalten übersetzt werden.

⁶³ Vgl. Keller, K.L. 1993, S. 4; Meffert, H. et al. 2015, S.333.

⁶⁴ Meffert, H. et al. 2015, S.333.

⁶⁵ Vgl. Burmann, C. et al. 2018, S.50.

⁶⁶ Vgl. Meffert, H. et al. 2015, S.336.

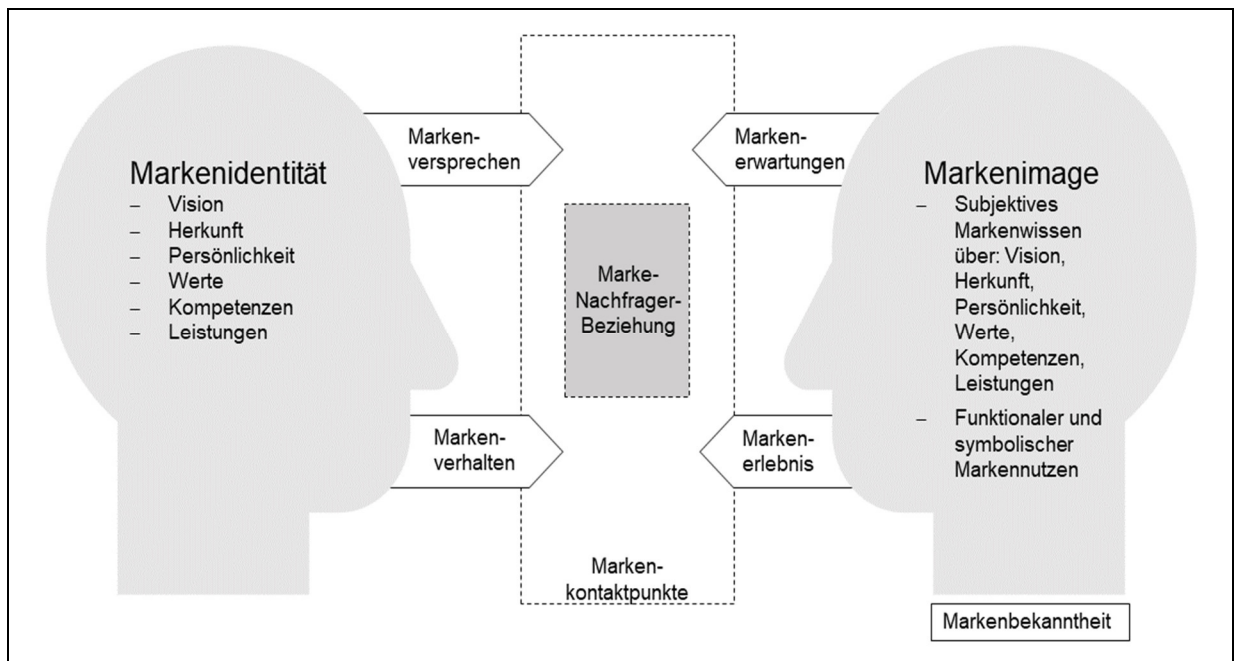


Abbildung 2: Identitätsbasiertes Markenmodell in Anlehnung an Burmann, C./Maier F.⁶⁷

Das in der Kommunikation vermittelte Markennutzenversprechen zahlt im idealen Fall auf die Erwartungen an die Marke seitens der Nachfrager ein. Das Markenerlebnis, das der Nachfrager erfährt, ergibt sich dabei aus der multisensualen Wahrnehmung und Verarbeitung aller Arten von Signalen, die von der Marke an allen Brand Touchpoints ausgesendet werden.⁶⁸ Die Marktstellung des Unternehmens sollte dabei aber nicht allein von den guten Beziehungen einzelner Mitarbeiter abhängen. Vielmehr müsse sie „durch die Handlungen der Markenmitarbeiter [...] sprichwörtlich, „zum Leben“ erweckt“⁶⁹ werden.

Das Markenvertrauen als übergeordnete Nutzendimension forme sich letztlich aus der empfundenen Glaubwürdigkeit des Markennutzenversprechens und der Intensität der Interaktion zwischen internen und externen Zielgruppen der Marke heraus. Mit der B2B-Markenführung nach diesem Ansatz werde so der Aufbau langfristig stabiler und werthaltiger Marke-Nachfrager-Beziehungen angestrebt.⁷⁰

Es bleibt festzuhalten, dass sich das Vertrauen seitens der Nachfrager auch im B2B-Bereich zentral durch die empfundene Glaubwürdigkeit entwickelt. In der Literatur ist ein Konsens vernehmbar, dass die Markenauthentizität, als eine dem Ver-

⁶⁷ Vgl. Burmann, C./Maier, F. 2018, S.186 ff.

⁶⁸ Vgl. Kilian, K. 2007, S.326 ff.; Lindstrom, M. 2011, S.95.

⁶⁹ Burmann, C./Launspach, J. 2010, S.159.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S.167 ff.

trauen vorgelagerte Einflussgröße in diesem Zusammenhang dessen wichtigste Determinante und einen Erfolgsfaktor für die Markenführung darstellt.⁷¹ Im Ergebnis zeige sie sich als „ein auf der Markenidentität begründetes und zum Markennutzenversprechen stimmiges Verhalten der Markenleistungskomponenten und aller Mitarbeiter.“⁷²

2.2. Social Media in der Markenführung

Informationen, deren Verarbeitung und Kommunikation nehmen einen prominenten Platz in sozialen Systemen ein. In den letzten Jahren haben sich eine Vielzahl medialer und sozialer Plattformen zu den bereits bestehenden etabliert. Die zwischenmenschliche Kommunikation verlagert sich zunehmend auf digitale mobile Kanäle, Unternehmensprozesse werden digitalisiert und automatisiert. So kann von einer Informations- und Kommunikationsgesellschaft gesprochen werden.⁷³

Die dargelegte Marke-Nachfrager-Beziehung wird durch diesen Wandel der Kommunikationspräferenzen ebenso beeinflusst. So stellt der Bundesverband Digitale Wirtschaft fest, dass sich die Customer Journey zunehmend fragmentiert und aus immer vielfältigeren Touchpoints besteht. Social Media gewinnt dabei nicht einzig im privaten Umfeld an Bedeutung. „Wenn es um Recherche, Inspiration oder schließlich die finale Kaufentscheidung geht, sind Search und Social die wichtigsten Treiber in der digitalen Marketing-Landschaft.“⁷⁴ Dies trifft auch professionelle Entscheider. Foell zeigt auf, dass durch die verstärkte selbstständige Internetsuche über Suchmaschinen, die Nutzung von Social Media zum Auffinden und eventuell auch Diskussion von Bewertungen professionelle Nachfrager über selbstgesteuerte Wege zu digitalen Inhalten finden. Der moderne Käufer zeichne sich durch eine Suche, Sichtung, Diskussion und Bewertung benötigter Leistungsangebote im Alleingang aus.⁷⁵

Es stellt sich die Frage, ob die Ausführungen zur Marke-Nachfrager-Beziehung nach dem identitätsbasierten Konzept eine Orientierung für eine zeitgemäße Markenführung im B2B liefern können, die im Kontext von Social Media und fragmentierten Informationsverhalten Bestand hat. In der Literatur zeigt sich, dass verschie-

⁷¹ Vgl. Abbate, S. 2014, S.79; Dietert, A.-C. 2018, S.62; Maier, F. 2016, S.60; Schallehn, M. 2011, S.167.

⁷² Maier, F. 2016, S.70.

⁷³ Vgl. Gabriel, R./Röhrs, H.-P. 2017, S.2.

⁷⁴ Vgl. Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. 2017, S.20.

⁷⁵ Vgl. Foell, T. 2018, S.799.

dene Autoren bereits einen Einfluss von Social Media auf die Markenführung festgestellt und weiterführende netzwerkorientierte Konzepte entwickelt haben.

Dieses Kapitel richtet so als zweiter Pfeiler der theoretischen Grundlagen den Blick auf den Social-Media-Begriff, die Erscheinungsformen und den Einfluss auf die Markenführung. Abschließend soll das Konzept der dialogischen Markenführung nach Maier in Kurzform dargelegt werden, da es sich als netzwerkorientierte Weiterentwicklung der identitätsbasierten Markenführung unter Berücksichtigung des Social-Media-Einflusses versteht.

2.2.1. Social Media

Die sozialen Medien sind durch die Präsenz im alltäglichen Leben der Mehrheit der Personen, die online agieren, ein Begriff. Der Austausch innerhalb des persönlichen Kontaktkreises, in der persönlichen Community, hat sich bereits auf Online-Kanäle ausgeweitet. Für diese Arbeit soll der Begriff für das Verständnis und die weitere Verwendung konkret festgesetzt werden. Im Kern lässt sich feststellen, dass es sich innerhalb der sozialen Medien um eine Interaktion zwischen Internetnutzern verbunden mit einem Informationsaustausch handelt.⁷⁶ Es könnten unter Social Media alle Plattformen verstanden werden, die den Nutzern das Erstellen von Inhalten erlauben und diese die Möglichkeit haben, sich untereinander auszutauschen.⁷⁷ Weiterführend können als Charakteristika der Kommunikation in sozialen Medien die Verbundenheit und Identifikation mit der entstehenden Gemeinschaft, die Vernetzung und Interaktion zwischen Nachfragern sowie persönliche, auf Interaktion abzielende, nutzergenerierte Inhalte (user-generated content) angeführt werden.⁷⁸

Auf Grundlage dieser Gedanken, soll die Definition nach Maier als Fundament des Folgenden gelten. Dieser definiert Social Media als „online-basierte Medien, die es Nutzern erleichtern, mit anderen Nutzern und Unternehmen oder Organisationen zu interagieren, multimediale Inhalte auszutauschen, ihre sozialen Netzwerke zu pflegen und Teil einer Community zu werden.“⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Kaplan, A.M./Haenlein, M. 2010, S.61; Kreutzer, R.T. et al. 2015, S.151.

⁷⁷ Vgl. Beilharz, F. 2014, S.3; Gabriel, R./Röhrs, H.-P. 2017, S.12.

⁷⁸ Vgl. Gabriel, R./Röhrs, H.-P. 2017, S.16; Maier, F. 2018, S.665.

⁷⁹ Maier, F. 2016, S.56.

In der Literatur wird mit verschiedenen Ansätzen versucht, die Erscheinungsformen von sozialen Medien zu gliedern und zu strukturieren. Während bei Gabriel und Röhrs von einer minimalen Unterscheidung zwischen Social Media Anwendungen mit dem Schwerpunkt Kommunikation und dem Schwerpunkt Inhalt zu lesen ist,⁸⁰ nimmt Kreuzer einer dreiteiligen Kategorisierung vor. So ließen sich soziale Medien in die Nutzungsklassen Kooperation, Kommunikation und Content-Sharing einteilen.⁸¹ Darüber hinaus ist das Social Media Prisma anzuführen. Diese von Sten Franke und dem Unternehmen Ethority regelmäßig aktualisierte und ausgegebene Kategorisierung der Social Media Erscheinungsformen zeigt derzeit eine Systematisierung in Form von 25 Kategorien und ordnet mehr als 250 Anwendungen in dieses Schema ein.⁸² Die kontinuierliche Aktualisierung dieses Modells zeigt auf, dass eine allgemeingültige Kategorisierung durch die Dynamik, dass sich immer wieder neue Kanäle bilden oder sich bestehende Kanäle verändern, nicht möglich ist.

Im Sinne eines Detailgrads, der im Rahmen dieser Arbeit eine Orientierung für konkrete Anwendungen geben kann, soll kurz die Kategorisierung nach Kaplan und Haenlein dargestellt werden. Diese unterscheiden fünf Kategorien von sozialen Medien. Als erste Kategorie führen die Autoren kollektive Projekte an. Darunter lassen sich solche Onlinemedien verstehen, an denen mehrere Personen gemeinsam online arbeiten.⁸³ Als Beispiel lässt sich Wikipedia anführen, wobei tausende Autoren in Kooperation Artikel verfassen.

Blogs sind als zweite Kategorie zu nennen. Darunter lassen sich die Art von Websites zusammenfassen, die in chronologischer Reihenfolge nach Aktualität beispielsweise textliche oder bildliche Beiträge zur Verfügung stellen. Sie finden sich dabei in verschiedenen Ausgestaltungen, werden meist von einer Person geführt. Die Möglichkeit des Austausches wird dabei in den Kommentaren zu den Beiträgen möglich.⁸⁴

Als dritte Kategorie von Social Media benennen Kaplan und Henlein Content Communities. Diese Plattformen zeichnen sich dadurch aus, dass es primär darum geht, bestimmte Medienformate zu teilen. Die persönlichen Informationen stehen eher im

⁸⁰ Vgl. Gabriel, R./Röhrs, H.-P. 2017, S.28 ff.

⁸¹ Vgl. Kreuzer, R.T. 2014, S.342.

⁸² Vgl. Ethority 2017.

⁸³ Vgl. Kaplan, A.M./Haenlein, M. 2010, S.62.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S.63.

Hintergrund, grundlegende Informationen werden zwar geteilt, die Medien an sich stehen aber im Vordergrund.⁸⁵ Als Beispiele solcher Plattformen lassen sich für den Medientyp Videos die Plattform YouTube und für Präsentationen z.B. Slideshare nennen.

Als weitere Kategorie ergeben sich die „virtual game worlds“ und „virtual social worlds“.⁸⁶ Innerhalb dieser sozialen Medien werden, wie dem Namen zu entnehmen ist, virtuelle Realitäten aufgebaut. Die Nutzer können dabei in Form von Avataren, künstlich erschaffenen Persönlichkeiten, interagieren. Als jüngstes Beispiel für diese Kategorie ist das Spiel „Pokémon Go“ anzuführen.

Die fünfte Kategorie repräsentieren die sozialen Netzwerke. Diese Anwendungen ermöglichen den Nutzern sich zu verbinden über Profile mit persönlichen Informationen.⁸⁷ Es ist möglich Einladungen zu verschicken, um bestimmten Personen die Einsicht in das eigene Profil zu gewähren, sowie direkt Nachrichten verschickt werden. Die Profile können dabei verschiedenste Medien beinhalten, wie Fotos, Videos, Audiodateien und mehr. Als Beispiele können Facebook, Twitter und Instagram angeführt werden. Als unternehmerisch orientierte Netzwerke sind an dieser Stelle zudem Xing und LinkedIn zu nennen. Während Facebook alle zuvor genannten Eigenschaften vereint, richtet Instagram den Fokus mehr auf die Bildsprache. Twitter richtet den Blick auf kurze Textbeiträge, wobei die Plattform aus diesem Grund auch als Microblogging-Plattform bezeichnet wird. Die Tweets aber auch mit Bildern oder Videos verknüpft werden können.

Der erste Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation führte von Juli bis August 2018 mit über 600 B2B-Unternehmen in Deutschland und Österreich eine Onlineumfrage durch, um die aktuell beliebtesten Kanäle zu analysieren. Nach dieser Umfrage kommt, sofern Social Media Aktivitäten in der Unternehmenskommunikation umgesetzt werden oder in Planung sind, den Kanälen Xing, Facebook, LinkedIn, Youtube und Twitter die höchste Bedeutung zu.⁸⁸ Dazu ergänzend ist zu bemerken, dass Instagram deutlich in der Wahrnehmung von Unternehmen an Bedeutung gewinnt, da diese Plattform ein deutliches Wachstum in den Nutzerzahlen

⁸⁵ Vgl. ebenda, S.63.

⁸⁶ Ebenda, S.64.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S.63 f.

⁸⁸ Vgl. Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation 2018, S.6; n=602, Zufallsstichprobe von B2B-Unternehmen, Onlineumfrage.

erfährt. Von 2014 bis 2018 haben sich die Nutzerzahlen verfünffacht. So erreichte Instagram im Juni 2018 international eine Milliarde Nutzer.⁸⁹ Mit Blick auf Deutschland entwickelte sich die Zahl der aktiven Nutzer von 2016 auf 2017 bereits von 9 Millionen auf 15 Millionen.⁹⁰

2.2.2. Einfluss von Social Media auf die Markenführung

Social Media Plattformen ermöglichen durch ihre dargestellten Eigenschaften eine globale Vernetzung, internationaler Austausch von Informationen gestaltet sich einfacher. Abbate merkt an, dass sich darin eine Ausprägung der Globalisierung zeige. Diese finde nicht nur auf Märkten statt, sondern zeige sich konkret im Verhalten der Menschen im Angesicht von Marken. Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder bekommen durch Social Media Zugang zur Marke und erhalten die Möglichkeit, diese mitzugestalten.⁹¹

Ruisinger führt zwei zentrale Entwicklungen des veränderten Informationsverhaltens aus. Bereits auf der Ebene der Suchmaschinen offenbare sich dieses in verschärfter Form. So würden Informationen, die auf den Ergebnisseiten der Suchmaschinen nicht auftauchen, von den meisten Nutzern im Umkehrschluss als nicht existent oder irrelevant eingeordnet. Als zweite Entwicklung zeige sich, dass im Zuge der Verbreitung mobiler Endgeräte die mobile Internetnutzung angestiegen ist. Der Abruf von Informationen finde so heute unabhängig des Ortes, der Zeit und des Gerätes statt. Beeinflusst durch diese beiden Aspekte bemerkt Ruisinger einen veränderten Distributionsweg der Informationen, sodass Unternehmen sich bereits in einem Push-Pull-Verhältnis zu den Empfängern der Botschaften befinden. Jeder Empfänger sei im Zuge von Social Media nicht einzig Konsument, sondern ebenso Produzent, Content-Juror und Multiplikator.⁹² Die eigenproduzierten Inhalte sind unter dem Begriff des „user generated content“ in der Literatur geläufig. Sie erzeugen wiederum weitere Kommunikation und Interaktion im Nachgang ihrer Veröffentlichung. Der Informationssender erhalte Aufmerksamkeit und Feedback in Form von Kommentaren und Bewertungen anderer Netzwerkmitglieder, sodass ein wechselseitiger Informations- und Kommunikationsfluss entsteht.⁹³ Unternehmen sollten

⁸⁹ Vgl. Constine, J. 2018.

⁹⁰ Vgl. Ansorge, K. 2017.

⁹¹ Vgl. Abbate, S. 2014, S.VII.

⁹² Vgl. Ruisinger, D. 2016, S.98f.

⁹³ Vgl. Deges, F. 2018, S.3.

sich somit bewusst sein, dass sie es anstatt mit passiven Informationsrezipienten mit gut informierten Nutzern zu tun haben, die mit Botschaften, die den Mehrwert für diese Personen selbst oder für die Community nicht adressieren, schwer erreichbar sind. Vielmehr verstehen sich Menschen als aktive Mitspieler, die von Unternehmen einen aktiven Dialog fordern, so Ruisinger.⁹⁴

Letztendlich ist es über die Social Media Plattformen jedem Nutzer möglich, Informationen zu sammeln und Leistungen zu vergleichen. So wird auch für B2B-Entscheider bereits an Online-Kontaktpunkten das Verhalten anbietender Unternehmen beobachtbarer und berechenbarer. Zupancic und Masciadri bemerken in diesem Zusammenhang, dass sich B2B-Entscheider wie Endkunden verhalten, sich so durch Social Media unabhängiger von Herstellern und im Kreis ihrer Interessen- oder Fangemeinschaften direkt informieren. Die Kommunikation zeigt sich damit, wie vorangegangen schon angedeutet, geprägt durch ein Hohes Maß an Interaktion, zeitlicher Nähe und Schnelligkeit. Auf der einen Seite könne ein Anbieter durch diese Situation bedürfnis- und beziehungsorientierter agieren, auf der anderen Seite veranlasse dies aber auch die Zersplitterung der Botschaften und Reize.⁹⁵

Es kann auf Grundlage der dargestellten Äußerungen verschiedener Autoren zusammengefasst werden, dass sich die voranschreitende Entfaltung der Social-Media-Kanäle in den letzten Jahren auf das Informations- und Kommunikationsverhalten von privaten Nutzern wie auch von B2B-Entscheiderpersonen auswirkt. Die Zersplitterung der Kommunikationskanäle sowie der Kommunikationsmittel erhebt einen besonderen Anspruch an die Markenführung, die einzelnen Fragmente in der Customer Journey anzuerkennen und in diesem Verständnis auch bewusst zu gestalten. Auf Grundlage dieser Erkenntnis soll die Arbeit von Maier zu den Wirkungen von Social Media auf die Markenführung betrachtet werden. Dieser führte im Rahmen einer qualitativ-explorativen Studie Experteninterviews⁹⁶ mit B2B-Markenentscheidern zur Untersuchung des Einflusses von Social Media auf die identitätsbasierte Markenführung durch. Dabei stellte er beziehungsorientierte, sowie nachfrageorientierte Wirkungen von Social Media auf die B2B-Markenführung fest.

⁹⁴ Vgl. Ruisinger, D. 2016, S.101.

⁹⁵ Vgl. Zupancic, D./Masciadri, P. 2013, S.11 ff.

⁹⁶ Vgl. Maier, F. 2016, S.195; n=6, Untersuchungszeitraum März bis Juli 2013, persönliche/telefonische Interviews.

Als beziehungsorientierte Wirkungen lassen sich nach Maier die Einflüsse von Social Media auf den Vertrauensaufbau, die Kommunikation zwischen den Nachfragern selbst mit der Marke, sowie auf das Produktfeedback zusammenfassen. Die Transparenz zur Überprüfung der Übereinstimmung von Nutzenversprechen und Markenverhalten, der Austausch zwischen Nachfragern untereinander, sowie die geringe Barriere zu Produktfeedback durch eine Social Media Präsenz, könne in der Summe eine höhere Glaubwürdigkeit der Marke herbeiführen. Die Beziehungspflege zwischen Marke und Nachfrager werde durch Social Media so auch beeinflusst. Die angesprochene Transparenz, die durch Social Media gegeben wird, kann positive und negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit haben. Maier bewertet jedoch die Abkehr von der Push-Kommunikation als eine positive Chance, um durch die sozialen Bindungen eine intensivere Marke-Nachfrager-Beziehung aufbauen zu können.⁹⁷ Als nachfrageorientierte Wirkung auf die B2B-Markenführung stellt Maier die Beeinflussung des Markenerlebnisses dar. So ermögliche Social Media die Ausweitung des Markenerlebnisses und intensiviere dieses durch die sozialen Interaktionen und die größere Zahl an emotionalen Anknüpfungspunkten.⁹⁸

Im Ergebnis können Einwirkungen von Social Media auf die B2B-Markenführung festgestellt werden. Mit detaillierter Betrachtung des Konzeptes der identitätsbasierten Markenführung fällt auf, dass die beschriebenen Charakteristika des Verhaltens in den sozialen Medien und die sich daraus ergebenden Wirkungen keine dezidierte Berücksichtigung erfahren, obwohl sie in der modernen Kommunikation eine maßgebliche Rolle spielen. So entwickelte Maier unter Berücksichtigung dieser Dynamisierungsaspekte das Management der dialogischen Markenführung als Erweiterung des identitätsbasierten Modells. Die Grundzüge sollen nun dargelegt werden.

2.2.3. Das Konzept der dialogischen Markenführung

Dieses Modell bietet einen Ansatz für den Umgang mit sozialer Vernetzung der Nachfrager und unterschiedlichen Beziehungsstrukturen zwischen Mitarbeitern, Nachfragern und der Marke selbst. Maier erarbeitete das Modell unter der Zielsetzung, ein Verständnis für die netzwerkorientierten Zusammenhänge in der B2B-

⁹⁷ Vgl. ebenda, S.254 ff.

⁹⁸ Vgl. Maier, F. 2018, S.667; Maier, F. 2016, S.246.

Markenführung schaffen und der Unternehmenspraxis Handlungsoptionen anbieten zu können.⁹⁹ Die Ausführungen zum Einfluss von Social Media zeigen bereits auf, dass Netzwerke die Markenführung beeinflussen. In diesem Zusammenhang zeigen sich oft Verweise auf die Arbeit von Granovetter. Insbesondere Maier kommt auf Granovetters Arbeit „The strength of weak ties“ zurück und stellt sie als Fundament der trialogischen Markenführung dar. Granovetters zentrale Gedanken aus in „The strength of weak ties“ sollen aus diesem Grund kurz dargelegt werden.

Dieser formuliert die zentrale These, dass Beziehungen innerhalb von Netzwerken eine unterschiedliche Relevanz zukommen. Je nachdem ob eine schwächere oder stärkere Bekanntheit zwischen den Beteiligten im Netzwerk besteht, werden diese als „weak ties“ oder „strong ties“ bezeichnet. Während „strong ties“ direkte intensive Beziehungen beschreiben, beruhen „weak ties“ auf flüchtigen Beziehungen, die mit wenig bis keiner besonderen Kontaktpflege verbunden sind.¹⁰⁰ Maier führt an, dass Granovetter nachweisen konnte, dass gerade diese Beziehungen bei der Kontaktabahnung eine wichtige Rolle einnehmen. Zwischen „strong ties“ würden meist die gleichen Informationen und Kontakte fließen, während die „weak ties“ dagegen eine Brücke zu anderen Clustern und somit ganz neuen Bekanntenkreisen schlagen. Teilnetzwerke könnten damit überbrückt und die beschränkten Bedingungen eines engen Netzwerks überwunden werden. Maier subsumiert nach der Betrachtung dieser Theorie, dass die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, Kreisen und Netzwerken Personen in ihren Entscheidungen beeinflusst, somit auch die am B2B-Beschaffungsprozess beteiligten Personen. Bei der Übermittlung von Informationen seien vor allem „weak ties“ entscheidend, weshalb bei Entscheidungen auch lose Verbindungen in den sozialen Netzwerken von Beteiligten Informationen über Anbieter beisteuern. Als solche Knoten in einem Netzwerk könnten beispielsweise Mitarbeiter oder Kunden eines Unternehmens agieren, die ihren verbundenen Kontakten Empfehlungen für oder gegen ein Leistungsbündel aussprechen.¹⁰¹

Das Konzept der trialogischen Markenführung legt die bereits geschilderte identitätsbasierte Markenführung zugrunde und führt unter Berücksichtigung der netzwerktheoretischen Gedanken von Granovetter Ergänzungen auf beiden Seiten hin-

⁹⁹ Vgl. Maier, F. 2018, S.680.

¹⁰⁰ Vgl. Granovetter, M.S. 1973, S.1360.

¹⁰¹ Vgl. Maier, F. 2016, S.58 ff.

zu. Es ergeben sich zwei kleinere symbolische Köpfe auf der Seite der Markenidentität für eine differenzierte Betrachtung der Mitarbeiter und ein zweiter Kopf auf der Seite des Markenimages, um der Vernetzung und des Austausches der Nachfrager untereinander Rechnung zu tragen. Aus diesen Ergänzungen ergebe sich so eine Triade und neben der Marke-Nachfrager-Beziehung werde nun auch eine Nachfrager-Nachfrager-Beziehung deutlich.¹⁰²

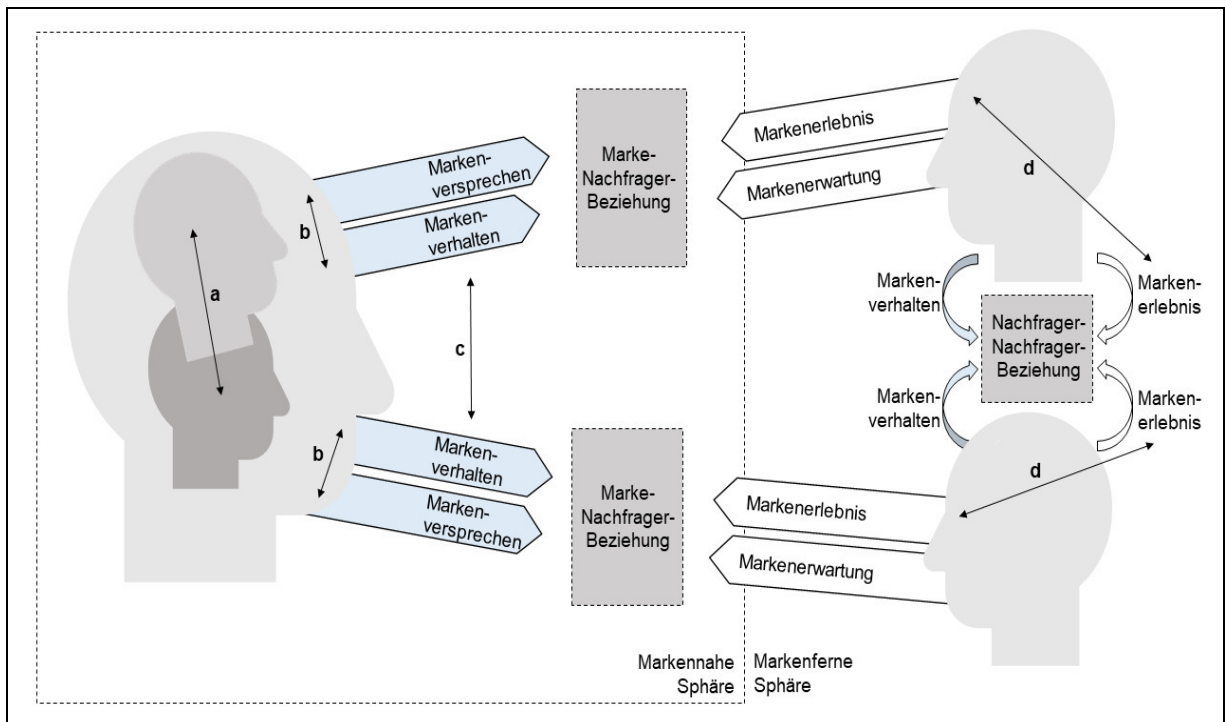


Abbildung 3: Triologisches Markenmodell in enger Anlehnung an Maier, F.¹⁰³

Im Zuge der sich bildenden Triade unterscheidet das Modell zudem die markennahe und die markenferne Sphäre. Die markennahe Sphäre beschreibe das unmittelbare Umfeld mit markeneigenen Kanälen und den klassischen Marke-Nachfrager-Beziehungen. Die Mitarbeiter agieren als zentrale Kontaktpunkte der Marke und stellen die wesentlichen Kommunikatoren in der direkten persönlichen Kommunikation und auf den markeneigenen Kanälen dar, so Maier.¹⁰⁴

Deutlich wird, dass jeder Mitarbeiter in seinem Verhalten ein Markennutzenversprechen abgibt und zu den Nachfragern individuelle Marke-Nachfrager-Beziehungen aufgebaut werden. Für die markennahe Sphäre formuliert Maier drei Anforderungen, denen die Markenführung gerecht werden sollte. Für das Erreichen des „Inter-

¹⁰² Vgl. Maier, F. 2018, S.668.

¹⁰³ Vgl. Maier, F. 2016, S.273.

¹⁰⁴ Vgl. Maier, F. 2018, S.669.

Verhaltens-Fit“, in Abbildung 3 mit dem Buchstaben c gekennzeichnet, braucht es ein einheitliches Markenverhalten aller Mitarbeiter für ein konsistentes Markenbild in der persönlichen und medialen Kommunikation. Zudem formuliert Maier den Anspruch eines „Intra-Identitäts-Fit“, der mit a in Abbildung 3 markiert ist. Das Marken-selbstbild von Mitarbeitern untereinander sollte übereinstimmen, das Verständnis der Markenidentität also kongruent zwischen ihnen sein für ein „klar verankertes, glaubwürdiges und nachvollziehbares Bild der Marke“.¹⁰⁵ Als dritte Anforderung im Rahmen der markennahen Sphäre formuliert Maier den „Inter-Identitäts-Fit“, der mit b in Abbildung 3 bezeichnet ist. Dieser Anspruch weist Ähnlichkeit zu der grundsätzlichen Forderung der identitätsbasierten Markenführung nach Übereinstimmung des Nutzenversprechens und Markenverhaltens an den Markenkontaktpunkten auf. Durch die erweiterte Betrachtung mehrerer Mitarbeiter, ergänzt die dialogische Markenführung jedoch diese Forderung um eine Übereinstimmung des Nutzenversprechens und Markenverhaltens jedes einzelnen Mitarbeiters an allen Kontaktpunkten.

Über die markennahe Sphäre hinaus bestehen in der markenfernen Sphäre Kanäle und Interaktionsorte, an denen die Nachfrager in Beziehung zueinander treten, unabhängig von einem direkten Einfluss der Marke. In der Abbildung des dialogischen Modells offenbart sich zwischen den Nachfragern selbst die bereits angedeutete Nachfrager-Nachfrager-Beziehung. Sie „beschreibt die subjektiv bewertete, inhaltlich zusammenhängende soziale Interaktion zwischen den beiden Nachfragern“¹⁰⁶, Markenerlebnisse sind allein durch den markenbezogenen Austausch zwischen den Nachfragern erfahrbar. So ergebe sich eine vierte Herausforderung an die Markenführung, die der Schaffung des „Inter-Erlebnis-Fits“, welcher mit d benannt ist. Im Idealfall kann sich eine übereinstimmende Wirkung zwischen dem Markenerlebnis in der Marke-Nachfrager-Beziehung und der Nachfrager-Nachfrager-Beziehung entfalten. Anzumerken ist, dass die zweite Beziehung in der markenfernen Sphäre nicht in einem direkten Kontakt für die Marke erreichbar ist.

Die geschilderten Zusammenhänge lassen Maier die abschließende Erkenntnis gewinnen, dass eine soziale Vernetzung zwischen Nachfragern die emotionale Differenzierung der Marke begünstigt. Dies geschehe zum einen durch die soziale In-

¹⁰⁵ Ebenda, S.671.

¹⁰⁶ Ebenda, S.672.

teraktion über die Mitarbeiter als Markenbotschafter und der daraus entstehenden Bindung zwischen Marke und Nachfrager. Zum anderen erhöhe die Verknüpfung mit persönlichen sozialen Netzwerken von Nachfragern die Relevanz und damit die Glaubwürdigkeit von Informationen, die durch deren persönliche Kontakte gefiltert und bewertet werden.

Im Ergebnis steige mit dem Vernetzungsgrad zwischen Nachfragern einerseits die Wahrscheinlichkeit auf eine höhere Zahl von Marke-Nachfrager-Beziehungen und andererseits das Sozialkapital der Marke.¹⁰⁷

In der Zusammenführung der Aspekte in diesem zweiten Grundlagenkapitel zeigt sich, dass ein zur Verfügung gestellter Inhalt nicht mehr der alleinige entscheidende Faktor in der Außenwahrnehmung einer Marke ist. Mehr ist es das Vertrauen in Menschen, das dafür sorgt, dass ein Inhalt näher betrachtet, eine Empfehlung angenommen wird. Die Qualität von Beziehungen sowie eine direkte Kommunikation zwischen Menschen beeinflusse daher den Markenerfolg mit. Es werde letztendlich der subjektiv angenommene Wert statt des tatsächlichen Wertes gezahlt, so ist es bei Hoffmann zu lesen.¹⁰⁸ Wichtig in diesem Zusammenhang ist der Umstand, dass hinter sämtlichen Entscheidungsprozessen, somit auch Kaufentscheidungsprozessen im B2B-Bereich, Menschen stehen. Die Einordnung zur Verfügung gestellter Inhalte hängt somit von der Glaubwürdigkeit der Person ab, die hinter diesen Inhalten steht. So sei festzustellen, dass sich Menschen innerhalb ihrer sozialen Zirkel besonders an Empfehlungen und Bewertungen anerkannter Meinungsführer orientieren.¹⁰⁹ Diesem Verhaltensmuster nimmt sich das Influencer Marketing an.

2.3. Influencer Marketing

Das Influencer Marketing versteht sich als Disziplin, in der Unternehmen gezielt versuchen, besonders glaubwürdige Personen als Meinungsmacher für die Unternehmenskommunikation einzusetzen. Als dritte Säule der theoretischen Grundlagen sollen in diesem Kapitel der Ursprung des Influencer Marketings im Word-of-Mouth, der Begriff und die Einsatzbereiche dargelegt werden.

¹⁰⁷ Vgl. ebenda, S.668 f.; Maier, F. 2016, S.271 f.

¹⁰⁸ Vgl. Hoffmann, K. 2017, S.39.

¹⁰⁹ Vgl. ebenda, S.75.

2.3.1. Die Basis: Word-of-Mouth

Im Kontext der digitalen Kommunikationslandschaft ist festzustellen, dass es zunehmend schwerfällt, Kaufentscheidungen mit vertrauenswürdigen und relevanten Informationen zu validieren.¹¹⁰ Rommerskirchen verortet in diesem Zusammenhang den postmodernen Menschen inmitten einer Risikogesellschaft, in der er Unsicherheiten gegenübersteht, die durch einen maßgeblichen Vertrauensverlust in Währungen, Politiker, Unternehmen und Mitmenschen noch verstärkt wurden. Auf der anderen Seite gehöre Vertrauen zu den elementarsten Eigenschaften des sozialen Lebens. Aus dieser Konfrontation heraus führt Rommerskirchen an, dass die Frage nach einem soliden Vertrauensaufbau zu Marken für Unternehmen zu einem der wichtigsten strategischen Arbeitsbereiche geworden ist.¹¹¹

Wie schon angedeutet, wird es durch die Masse der Informationen im Internet für die Nutzer schwieriger, authentische Informationen von beispielsweise manipulierten zu unterscheiden. Die stetige Steigerung der ausgesendeten Botschaften konfrontiert die Nutzer mit einer Reizüberflutung, die Bannerwerbung mit Ad-Blockern begegnen. Inmitten eines Umfeldes der Unsicherheit und zeitgleicher Informationsflut zeige sich in der Realität ein vorsichtigeres Verhalten seitens der Nutzer mit Hinsicht auf mögliche Beeinflussungsversuche sowie ein erhöhter Bedarf an der Filterung von Informationen.¹¹² Es lässt sich feststellen, dass Vertrauen mehr in horizontalen als in vertikalen Beziehungen entsteht. Menschen sprechen sich einander ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit zu, als den Unternehmen. Persönliche Empfehlungen erwirken einen höheren Wert, als gefilterte Aussagen einer Marke.¹¹³

Auf diesem Umstand baut das Influencer Marketing auf. Die Maßnahmen eines solchen Marketings zielen darauf ab, bewusst Mundpropaganda (Word of Mouth) auszulösen, Informationen oder Empfehlungen also von „Mund zu Mund“ weiterzutragen. In der Verbreitung von Informationen können schließlich neben positiven Informationen auch negative Äußerungen ihre Kreise ziehen. In der Literatur finden sich mehrfach Verweise auf die Arbeit von Arndt aus dem Jahr 1967 hinsichtlich der spezifischen Begriffsbestimmung des Word of Mouth. Arndt definierte den Begriff

¹¹⁰ Vgl. Deges, F. 2018, S.8.

¹¹¹ Vgl. Rommerskirchen, J. 2013, S.52 ff.

¹¹² Vgl. Lis, B./Korchmar, S. 2013, S.2.

¹¹³ Vgl. Ruisinger, D. 2016, S.13; Lis, B./Korchmar, S. 2013, S.1.

so als „oral, person-to-person communication between a receiver and communicator whom the receiver perceives as non-commercial, concerning a brand, a product, or a service“.¹¹⁴ Nach Arndt fußt das traditionelle Word of Mouth somit auf den Komponenten der persönlichen Kommunikation über eine Marke, ein Produkt oder einen Service, der mündlichen Übertragung und des nicht kommerziell motivierten Senders. Schmidt führt an, dass sich aus dem Word of Mouth eine qualitative sowie eine quantitative Wirkungsdimension ergeben. So umfasse die qualitative Dimension den Inhalt der Nachricht mit der Intention des Senders mittels der Kraft die Meinung anderer zu beeinflussen. Die quantitative Dimension beziehe sich auf die Funktion des Word of Mouth als Transportmittel der Nachrichten. Die Kommunikation könne mündlich aber auch schriftlich erfolgen.¹¹⁵

Im Zusammenhang mit steigender Internetnutzung, sich digitalisierender Kommunikationswege und schließlich der Etablierung von Social Media erhält die Mundpropaganda eine tiefere Dimension, sodass von Digital Word of Mouth gesprochen werden kann.¹¹⁶ In Abgrenzung zum klassischen Word of Mouth unterscheidet sich das Digital Word of Mouth in der Form der Informationsübertragung. So kann diese digitale Mundpropaganda sämtliche Online-Kanäle beschreiten und verbreitet sich beispielsweise in Form von Beiträgen sowie Kommentaren von Beiträgen in sozialen Netzwerken, persönlichen Nachrichten über Nachrichtendienste, oder Blogbeiträgen.

Lis und Korchmar führten in diesem Bezugsrahmen eine Literaturanalyse durch, um die Faktoren zu identifizieren, die die Glaubwürdigkeit von Digital Word of Mouth Inhalten beeinflussen. Dabei wurde der Blick auf den jeweiligen Kommunikator, sowie auf die übermittelte Botschaft gelegt. In Bezug auf die Glaubwürdigkeit des Kommunikators zeige die Literaturrecherche die Bedeutung der Faktoren Expertise und Vertrauenswürdigkeit auf. Als wesentliche Beeinflussungsfaktoren der Glaubwürdigkeit der Botschaft ließen sich die Qualität der Argumente und die Reihenfolge der Argumente anführen.¹¹⁷ Wichtig anzumerken ist, dass negative Botschaften meist mehr Beachtung finden als positive.

¹¹⁴ Arndt, J. 1967 zitiert nach Schmidt, S. 2009, S.5 und Woodside, A.G./DeLozier, M.W. 1976, S.13.

¹¹⁵ Vgl. Schmidt, S. 2009, S.6.

¹¹⁶ Vgl. Hettler, U. 2010, S.77.

¹¹⁷ Vgl. Lis, B./Korchmar, S. 2013, S.61 ff.

2.3.2. Der Influencer-Begriff

Der Begriff selbst legt in seiner Übersetzung nahe, dass es sich um eine beeinflussende Persönlichkeit handelt. So erlangte er in jüngster Vergangenheit mit der Expansion von Social Media besondere Popularität innerhalb der B2C-Kommunikation, wobei sogenannte Influencer beispielsweise auf Youtube, Instagram oder Facebook im Rahmen ihrer eigenen Inhalte die Bewerbung von Produkten einbeziehen.

Ruisinger steigt in die konkretere Begriffsbestimmung mit dem Gedanken ein, dass sich Influencer neben einer hohen Reichweite und digitaler Kompetenz intensiv mit ihrem Kernthema beschäftigt, sowie inhaltlich Expertise erworben haben. Aufgrund dessen werde ihnen eine hohe kommunikative wie thematisch-fachliche Kompetenz beigemessen. So werden sie von ihrer Community als Experte wahrgenommen und fungieren als vormediale Entscheider, üben Einfluss auf die Entscheidungen ihrer Community aus. Nach diesen Ausführungen definiert Ruisinger Influencer als „Personen, die sich über ihre Inhalte, Kommunikation- und Dialogformate, Kompetenz und Reichweite einen Ruf als authentische Experten und Meinungsbildner innerhalb ihrer Zielgruppe erarbeitet haben.“¹¹⁸

Aus netzwerktheoretischer Perspektive können Influencer als Hubs eingeordnet werden. Als solche Knotenpunkte mit vielen Verbindungen seien sie zentral in einem Netzwerk einzuordnen und erreichen über ihre Zentralität viele weitere Akteure.¹¹⁹ Weiterführend merkt Deges an, dass die Glaubwürdigkeit eines Influencers ansteige, wenn erkennbar ist, dass seine Tätigkeit als dieser aus einer Profession oder einer echten Leidenschaft erwuchs.¹²⁰

Im Kontext des Influencer-Begriffs treten oft noch weitere verwandte Begriffe auf, die auch als Synonyme verwendet werden. Von Lewinski kommt darauf zu sprechen, dass es sich bei diesen Begriffen wie Testimonial, Multiplikator, Key Opinion Leader und Digital Opinion Leader jeweils um eine spezielle Ausrichtung der entsprechenden beeinflussenden Person handelt. Als Testimonial könnten prominente Influencer bezeichnet werden, die bereits der breiten Masse durch die Medien bekannt sind und für die Vermarktung einer einzelnen Kampagne eingekauft werden.

¹¹⁸ Ruisinger, D. 2016, S.103.

¹¹⁹ Vgl. Pleil, T. et al. 2018, S.63.

¹²⁰ Vgl. Deges, F. 2018, S.17.

Sie handeln so nicht aus reinem persönlichen Interesse. Als Multiplikator gelte eine Person des öffentlichen Lebens, die die öffentliche Meinung durch ihre Position und die damit verbundene Tätigkeit beeinflusst, wie beispielsweise Journalisten, Politiker oder Wissenschaftler. Die Abgrenzung des Influencers zum Testimonial liege letztlich in der Nahbarkeit. So müsse ein Influencer nicht von Beginn an eine prominente Persönlichkeit sein. Ein Key Opinion Leader kann, so bei von Lewinski zu lesen, als Influencer im B2B-Bereich angesehen werden, da er ein fundiertes Wissen und Interesse zu einem bestimmten Thema offen bekundet und in der Folge interessierte Zielgruppen in ihrer Meinung beeinflussen kann. Er werde allerdings in der Regel nicht für seine positive Haltung zur Marke eingekauft. Die Bezeichnung des Digital Opinion Leaders stelle eine besondere Form der Key Opinion Leader dar, da ihre Aktivitäten ausschließlich digital, vornehmlich in sozialen Netzwerken stattfinden. Sie werden durch das Teilen und Erstellen von relevantem Content als vertrauter Experte bei ihren Followern angesehen.¹²¹

Die Begriffe zeigen in den obigen Ausführungen Unterschiede hinsichtlich der Art des Einflusses, der thematischen Expertise sowie der Langfristigkeit der Maßnahmen auf. Jedoch geht es bei all diesen Personengruppen darum, „andere für eine Marke, ein Produkt oder Inhalte eines Unternehmens zu begeistern und eine Mittlerrolle zwischen Unternehmen und Zielgruppe einzunehmen.“¹²² Jeder Social-Media-Nutzer könne nach diesem Verständnis ein Beeinflusser werden, wenn es ihm gelingt, mit seinen Inhalten Aufmerksamkeit zu erzeugen und andere Netzwerkmitglieder als Kommunikationsvermittler anzusprechen.¹²³ Von Lewinski bemerkt dazu, dass die allgemeine Nutzung des Begriffs „Influencer“ auch im B2B-Sektor durch seine Bekanntheit in der B2C-Kommunikation, in der er der Wirkung im digitalen und sozialen Raum bereits Rechnung trägt, legitim ist.¹²⁴

Die zuvor genannten Begriffe sollen so unter dem Begriff „Influencer“ sprechend zusammengefasst werden, da sie im Fundament dem gleichen Gedanken folgen und einzig verschiedene Schwerpunkte deutlich machen. Als Influencer versteht sich zusammengefasst eine Person, die sich über ihre realen und digitalen Kommunikationsformate, ihre Inhalte, Kompetenz und Reichweite einen Ruf als authen-

¹²¹ Vgl. von Lewinski, F. 2018, S.88.

¹²² Ebenda, S.89.

¹²³ Vgl. Deges, F. 2018, S.13; Ruisinger, D. 2016, S.103.

¹²⁴ Vgl. von Lewinski, F. 2018, S.89.

tische Experten und Meinungsbildner innerhalb ihrer Zielgruppe erarbeitet hat und damit andere in ihren Meinungen direkt oder indirekt beeinflussen kann.

2.3.3. Einsatzbereiche des Influencer Marketings im B2B-Marketing

Influencer können als nahbare Vermittler zwischen Unternehmen und entsprechenden Zielgruppen wirken, auch im B2B-Marketing. Auf taktischer Ebene arbeite die B2B-Kommunikation zum Beispiel schon lange mit Third-Party-Endorsements, wie sie beispielsweise in Fachzeitschriften in Form von Anwenderberichten oder Case Studies zu bestimmten Produkten oder Leistungen zu finden sind. Kunden in der B2B-Kommunikation wurden so schon vor der Verbreitung digitaler Kanäle als Influencer verstanden.¹²⁵ Die Aktivität von Influencer-Personen kann auf bezahlten Kooperationen beruhen, aber auch unentgeltlich erfolgen. Für die spezifischen Einsatzbereiche und Charakteristika, die eine solche Kommunikation annehmen kann, lässt sich zur Erläuterung das „Paid, Owned, Earned“-Kommunikationsmodell anführen. Dieses Modell unterteilt mögliche Medien in Paid Media, Owned Media und Earned Media.

Paid Media beschreibt den Austausch von Geld und Distribution von Medien. Es werden so die Medienplatzierungen unter Paid Media zusammengefasst, die das Unternehmen gegen Bezahlung belegt.¹²⁶ Influencer werden hier gezielt und oft kampagnenartig in den Konversionspfad des Kaufprozesses integriert.¹²⁷ Dies kann beispielsweise in Form von bezahlten Erwähnungen, geteilten Inhalten oder Bewertungen in sozialen Medien erfolgen.

Owned Media bezeichnet die unternehmenseigenen Medien, die selbst publiziert und so der Inhalt bestimmt werden kann. Als Medienbeispiele in diesem Bereich lassen sich Kundenzeitschriften, die Website oder der Blog des Unternehmens, sowie eigene Social-Media-Seiten anführen. Im Owned-Media-Bereich wird beim Einbezug von Influencern von Corporate Influencern gesprochen. Als diese können Mitarbeiter, Experten oder auch die Geschäftsführung agieren, indem sie beispielsweise eigene Inhalte wie Fachartikel, Whitepaper, Podcasts oder Webinare generieren. Neben der Content-Erstellung stehen die sogenannten Employee-Advocacy-Programme als Tätigkeitsfeld im Owned-Media-Bereich. Sie fokussieren

¹²⁵ Vgl. Pleil, T. et al. 2018, S.64.

¹²⁶ Vgl. Brito, M. 2018, S.47; Schach, A. 2018, S.32.

¹²⁷ Vgl. Pleil, T. et al. 2018, S.63.

weniger die Erstellung, sondern die Weiterverbreitung von bereits erstellten Inhalten und sollen diesem Kapitel anfolgend ausführlich behandelt werden.

Earned Media steht für die Kanäle dritter Parteien, die Inhalte unbezahlt teilen oder Medien, die über das Unternehmen berichten. So ergeben sich diese Inhalte als Ergebnis der unternehmerischen Bemühungen im Paid- und Owned-Bereich.¹²⁸ In Gestalt von Presseartikeln, Blogposts, Social-Media-Erwähnungen oder einfach geteilten Inhalten kann die Reichweite weiter ausgebaut werden. An dieser Stelle könne sich das Marketing um den Aufbau langfristiger Influencer Relations bemühen, sodass auch ohne monetäre Anreize, sondern durch inhaltliche Passung und persönlicher Überzeugung Erwähnungen und Kampagnen seitens des Influencers realisiert werden.¹²⁹ Aus den Ausführungen geht hervor, dass Influencer in jedem der drei Medienbereiche eingesetzt werden können.

Es ist festzustellen, dass einige Spezifika der B2B-Kommunikation besonders für den Einsatz von Influencern sprechen. Verschiedene Autoren weisen in diesem Zusammenhang auf die langfristigen Entscheidungsprozesse im Buying Center, tief gehende, anspruchsvolle Themen, kontroverse Einstellungen und die Existenz heterogener Gruppen verschiedener Personen hin, die in die Kommunikation einbezogen werden müssen. Gerade B2B-Kunden würden sensibel auf Marketing-Tricks reagieren. Die Entwicklung vertrauensvoller Beziehungen sollte so Priorität haben, besonders vor dem Hintergrund, dass es sich auch im B2B-Bereich um Menschen handelt, die nicht nur rational, sondern emotional agieren.¹³⁰ Brito bemerkt dazu, dass sich das Verhalten von B2B-Entscheiderpersonen nicht dadurch auszeichne, dass sie auf eine Website gehen und direkt beispielsweise ein Data Center Tool oder Sicherheitssoftware beauftragen. Vielmehr verbringen sie lange Zeit online, um zunächst zu recherchieren, sich zu informieren und Fragen zu stellen, bevor sie einen Entschluss fassen.¹³¹

¹²⁸ Vgl. Smith, K. 2016.

¹²⁹ Vgl. von Lewinski, F. 2018, S.91.

¹³⁰ Vgl. ebenda, S.87; Pleil, T. et al. 2018, S.65.

¹³¹ Vgl. Brito, M. 2018, S.20.

3. Employee Advocacy

3.1. Methodisches Vorgehen der Analyse

Die Literaturanalyse folgt dem Titel dieser Thesis. Wie in der Einleitung beschrieben, sollen die Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy in der B2B-Markenführung erarbeitet werden. Diesem Forschungsauftrag geht ebenso eine begriffliche Definition bzw. Abgrenzung von Employee Advocacy voraus. Es gilt die zwei Forschungsfragen zu beantworten: Was lässt sich unter Employee Advocacy verstehen? Welche Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy im Rahmen der B2B-Markenführung gibt es?

Weder für die theoretischen Grundlagen noch für das Analysethema Employee Advocacy lagen zu Beginn der Desk Research Literaturhinweise vor. Im ersten Schritt der Literaturanalyse wurde so eine systematische Suche online basierend auf dem Begriff „Employee Advocacy“ durchgeführt. Aus der vorangegangenen Recherche für die theoretischen Grundlagen ging hervor, dass das zu behandelnde Themengebiet der Employee Advocacy im Online-Segment der Markenkommunikation anzusiedeln ist und es sich um einen jungen Begriff im Marketing handelt. So wurde bisher wenig akademische Forschungsliteratur zu diesem Thema veröffentlicht. Das Thema findet hinsichtlich der Anwendungsfelder vornehmlich eine praxisorientierte Bearbeitung. So wird es in Form von White Paper, Case Studies und Webinaren von Unternehmen aufgearbeitet, die selbst Employee-Advocacy-Lösungen verkaufen oder beratend tätig sind.

Darüber hinaus konnten im Rahmen weiterführender Recherchen mittels verwandter Suchbegriffe als Grundlage wie „Mitarbeiter als Markenbotschafter“, „Participation Marketing“ oder „Brand Advocates“ auch verkaufsunabhängige Literatur und wissenschaftliche Fachbeiträge aufgefunden werden. Diese thematisieren hauptsächlich die Begriffsdefinition und die Einordnung in das Marketingumfeld. Im Rahmen der Recherche wurde keine Literatur mit der Fragestellung, wie sie hier speziell untersucht werden soll, aufgefunden. Die Quellen behandeln jeweils einzelne Teilaspekte des in dieser Thesis formulierten Forschungsthemas.

Für den ersten Teil der Literaturanalyse, in dem es um eine theoretische Begriffsbestimmung und -abgrenzung geht, konnten während der Desk Research Bücher und Fachartikel aufgefunden werden. Da sich das Thema insgesamt auf Social Me-

dia konzentriert, wie auch in den theoretischen Grundlagen ausführlich dargestellt wurde, fanden sich die meisten Quellen als Online-Ressourcen und wurden zumeist in den letzten 5 Jahren veröffentlicht.

Im Zuge der zweiten Forschungsfrage sollen Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy eruiert werden. Diese lassen sich besonders aus Case Studies und weiteren Praxisberichten extrahieren. Auch wenn sie mit der Absicht weiterer Verkäufe formuliert und nicht in die höchste Kategorie der wissenschaftlichen Quellen eingeordnet werden können, wurden sie im Sinne einer praxisnahen Analyse praktischer Anwendungsfelder, sowie aufgrund bisher unzureichender wissenschaftlicher Aufarbeitung einbezogen. Da die Einsatzmöglichkeiten in der B2B-Markenführung analysiert werden sollen, unterliegt die Auswahl der Praxisberichte dem Kriterium, dass es sich um Unternehmen handelt, die B2B-Geschäfte tätigen.

Hinsichtlich der Auswertung der Literatur und der anfolgenden Ergebnisse ist abschließend zu bemerken, dass die aufgefundene Literatur und die Medien zum Thema Employee Advocacy einen Fokus auf die grundlegende Wirkweise und die Vorteile, die sich durch den Einsatz des Konzeptes ergeben, legt. In den meisten Case Studies findet mehr eine Präsentation der Vorteile eines Employee-Advocacy-Programms statt, als die Darlegung verschiedener Anwendungsmöglichkeiten. Insgesamt sind Informationen zum Thema zugänglich, jedoch sehr fragmentiert. Aus diesem Grund verfolgt die Abhandlung der Analyseergebnisse das Ziel, aus der Zusammenführung fragmentierter Informationen einen geordneten Blick für die Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy im Rahmen der B2B-Markenführung zu schaffen.

Es werden die für die Bearbeitung der Forschungsfragen relevanten Quellen mit ihren zentralen Aussagen in der Literaturanalyse vorgestellt. Daran schließt sich dann in Kapitel 3.3. die gemeinsame Diskussion der beiden Analysefelder an.

3.2. Literaturanalyse

3.2.1. Begriffsabgrenzung

„A true one-to-one relationship goes far beyond a nicely personalized marketing message. [...] it is important to remember that people buy from people. So get your people out there so they can start making connections.“¹³²

Diesem Gedanken von Dito folgend, ordnen Sundberg und Donkor Employee Advocacy als die Promotion des Unternehmens durch die Mitarbeiter in einer speziellen Form des markenorientierten Verhaltens ein. Dieses finde seinen Ausdruck in der Verbreitung von Inhalten über Social Media, welche informell und zwanglos oder aktiv als Job von der jeweiligen Person stattfinden kann.¹³³

Den Ausführungen von Sundberg und Donkor zum markenorientierten Verhalten zeitlich noch vorausgehend behandeln Tomczak et al. dieses Thema in verschiedenen Publikationen und prägen den Begriff des Behavioral Branding. Mit Behavioral Branding werde eine Managementaufgabe adressiert, auf das markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter Einfluss zu nehmen und es als Gestaltungsvariable für den Markenaufbau und die -pflege zu nutzen. Es könnten so alle Maßnahmen darunter verstanden werden, die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen, so ist es schon im Jahr 2005 zu lesen. Weiterführend zeichne sich die Verwirklichung des Behavioral Branding durch vier Komponenten in der Umsetzung aus. Dazu gehören der Aufbau von Markenwissen, die Stärkung des Markencommitments, der Entwicklung markenorientierter Fähigkeiten und dem anschließenden sichtbaren markenorientierten Handeln der Mitarbeiter. Dabei sollten die Komponenten des Behavioral Brandings nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern aufeinander aufbauen und einen gemeinsamen Stellhebel im Unternehmen darstellen.¹³⁴

¹³² Ebenda, S.36.

¹³³ Vgl. Sundberg, J./Donkor, B. 2017, S.125.

¹³⁴ Vgl. Tomczak, T. et al. 2005, S.29; zitiert nach Tomczak, T. et al. 2012, S.7 ff.

Menschen senden nicht nur im professionellen, sondern auch im privaten sozialen Umfeld bewusst oder unbewusst Botschaften des Unternehmens aus, in dem sie arbeiten. Im Rahmen von Employee Advocacy ermächtigt das Unternehmen die Mitarbeiter dazu, Markenbotschaften mittels bereitgestellten Unternehmensinhalten über die eigenen sozialen Medien zu teilen. Bailey bezeichnet dieses Verhalten als „word-of-mouth marketing for the digital age“.¹³⁵

So rücken im Rahmen von Employee Advocacy mehr die Aktivitäten innerhalb der sozialen Medien in den Fokus. Hoffmann zeigt auf, dass sich über diese Art von Kommunikation der entsprechende Mitarbeiter freier als Meinungsbildner und Themenführer als im Kontext der Organisation verwirklichen könne. Indem er sich auf diese Weise sichtbar macht, stärke er die persönliche Bindung zu seinen Kontakten, indem er weitere Aspekte der eigenen Persönlichkeit preisgibt.¹³⁶

In der Literatur zeigt sich, dass bisher noch keine einheitlichen Begrifflichkeiten in Beiträgen zu diesem Thema verwendet werden. Neben der Bezeichnung als Employee Advocate werden eingebundene Personen oft auch als Ambassadors oder Brand Evangelists bezeichnet, so bei Bourmer zu lesen.¹³⁷ Die Mitarbeiter können als solche bezeichnet werden, wenn sie Teil eines Employee-Advocacy-Programms sind.

Pekkala und Luoma-aho veröffentlichten im Rahmen der 20. International Public Relations Research Conference 2017 ein Arbeitspapier, in dem sie sich der Entwicklung dieses bezeichnenden Begriffs annehmen. Mittels eines Literaturüberblicks stellen sie eine phasenweise Entwicklung des „spokespersonship“ zu Employee Advocates fest und charakterisieren die verschiedenen Phasen anhand der Frage, mit welcher Stimme und in welchem Namen die sich äussernde Person spricht.¹³⁸ Mit dem ersten Aufkommen von Social Media bildete sich ein Ideal nach einer geschlossenen Stimme und Botschaft im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Diese Phase bezeichnen die Autorinnen als „organizational spokespersons“. So wurden bestimmte einzelne Personen ausgewählt, um organisierte vorformulierte Botschaften des Unternehmens zu verbreiten. Es könne von einer in-

¹³⁵ Bailey, D.C. 2015.

¹³⁶ Vgl. Hoffmann, K. 2017, S.154.

¹³⁷ Vgl. Bourmer, I. 2015, S.176.

¹³⁸ Vgl. Pekkala, K./Luoma-aho, V. 2017, S.269.

strumentalen Kommunikation gesprochen werden.¹³⁹ In der weiteren Entwicklung stärkte sich der Gedanke, dass die entsprechenden „organizational spokespersons“ mit ihrer menschlichen Erscheinung maßgeblich die Marke humanisieren können. So wurden die Mitarbeiter langsam als wichtige Mitwirkende des Markenwerts anerkannt, jedoch galten als diese mehr Agenturen, die damit beauftragt wurden, Markenerlebnisse zu schaffen. Die Kommunikation verfolge dabei das Ziel, zu überzeugen, so Pekkala und Luoma-aho.

Mit der stetigen Intensivierung der sozialen Medien verändere sich insgesamt die unternehmensbezogene Kommunikation „from univocal to multivocal where the source of voice is not centrally located and legitimized by the management or communications function“.¹⁴⁰ Das Verständnis des Begriffes „spokesperson“ verändere sich dahingehend, dass die Mitarbeiter kein verlängertes Sprachrohr des Unternehmens direkt sind, sondern aus ihrer Existenz heraus als eigenmotivierte Sprecher agieren. So teile jeder Erfahrungen und Persönliches in den sozialen Medien auch aus der erhöhten Priorität der eigenen Personenmarke am Arbeitsmarkt heraus. Im Verhalten der Arbeitnehmer zeige sich eine Besinnung auf den Besitz ihrer eigenen individuellen Stimme, die sie im eigenen Ermessen auch für oder gegen das Unternehmen richten und so aus eigenem Wunsch heraus zu Employee Advocates werden bzw. als diese wirken.¹⁴¹

Jessl und Scheuermann stützen diese Darstellung über die Entwicklung zur Besinnung auf die eigene Meinungsäußerung und kommen darauf zu sprechen, dass Menschen mit ihrer Arbeit einen Nutzen stiften und lernen möchten. So würden Menschen grundsätzlich nach fachlich-inhaltlicher Könnerschaft, Sinn und Entfaltung streben. In der Außendarstellung sollte es in der Folge weniger darum gehen, völlig makellose Kommunikation zu verbreiten, sondern mehr darum, die Leidenschaft der Mitarbeiter für ihre spezifischen Themen zu wecken und durch viele Gesichter mit individuellen Geschichten zu wirken.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. ebenda, S.270ff.

¹⁴⁰ Ebenda, S.273.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S.274.

¹⁴² Vgl. Jessl, R./Scheuermann, A.2018.

3.2.2. Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy

Levinson widmet sich im Rahmen der LinkedIn B2B University möglichen Anwendungsbereichen von Employee Advocacy und benennt zwei Arten. Zum einen könnten Maßnahmen unter der Zielsetzung „Attracting New Business“ und zum anderen Maßnahmen zur Zielsetzung „Attracting New Talent“ umgesetzt werden. Hinsichtlich der ersten Zielsetzung der Geschäftsentwicklung könnten beispielsweise als potenzieller Content Case Studies, Artikel, die das Unternehmen als Thought Leader positionieren oder weiterführende Webinare eingesetzt werden. Ein Employee-Advocacy-Programm mit der Orientierung an der Akquisition neuer Talente sollte Content wie Company News, offene Stellen sowie persönliche Berichte von Events bereitstellen und Einblicke in das Daily Business gewähren.¹⁴³

Darüber hinaus schildert Bourmer die Employee-Advocacy-Aktivitäten von Microsoft Deutschland.¹⁴⁴ Im Zuge der Evangelist-Initiative von Microsoft fand eine Analyse der sozialen Plattformen statt, auf denen sich die Mitarbeiter des Unternehmens bereits schon aufhielten. Es ergab sich, dass 70% der deutschen Microsoft-Mitarbeiter aktiv bei Xing waren. Zunächst als Employer Branding Maßnahme angedacht, stellte das beauftragte Team den anderen Mitarbeitern eine Sandbox mit ausgestalteten Bildkacheln zur Verfügung, die sie in ihr Xing-Netzwerk-Profil integrieren konnten. So wurden systematisch in den Profilen Links zu relevanten Produkten, Videos und weiterführende Inhalte in einem gesamtheitlichen Look eingestreut. Aus dem Recruiting wurden dort Links zu offenen Positionen und Videos zu Jobprofilen gepostet. „Wir sind uns bewusst, dass neue Mitarbeiter am ehesten und nachhaltigsten durch Freunde, Bekannte oder Business-Kontakte aus Netzwerken vermittelt werden. Bereits heute besetzen wir 25% aller offenen Vakanzen durch Empfehlungen aus eigenen Reihen. Potentielle neue Mitarbeiter schätzen insbesondere den direkten Kontakt zu Fachabteilungen.“¹⁴⁵ Aus diesem ursprünglichen Employer Branding Projekt entwickelte sich jedoch das „One Microsoft“-Projekt, so Bourmer. Mittlerweile generiere ebenfalls die Marketingabteilung Inhalte.

¹⁴³ Vgl. Levinson, K. 2018.

¹⁴⁴ Vgl. Bourmer, I. 2015, S.176 f.

¹⁴⁵ Ebenda, S.177.

Aus Bourmers Sicht zeige sich, dass sich die Existenz von Markenbotschaftern und deren Botschaften im digitalen Zeitalter automatisch und vollkommen selbstständig ergeben. Im besten Fall unterstütze ein Unternehmen dies gezielt und untermauere es durch eine Strategie, wie es bei Microsoft realisiert wurde. Auf internationaler Ebene agiert Microsoft in 40 Ländern mit dem Employee-Advocacy-Tool „Socciabile“. Für die Mitarbeiter wird zentral Content verfügbar, der aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens und aus externen Quellen zusammengeführt wird. Content werde mithilfe von Tags und Filter gegliedert. Innerhalb des Microsoft Socciabile Networks wären so 20 Kanäle, wie beispielsweise Marketing, Finance, Manufacturing oder Local Events, je nach Interesse abrufbar, die globale und lokale Inhalte zur Verfügung stellen.¹⁴⁶

Der von Levinson angesprochenen Zielsetzung „Attracting New Business“ folgend, findet sich eine konkrete Bezeichnung, das Social Selling. Schmäh und von Essen widmen sich u.a. einer näheren Betrachtung. Unter Social Selling verstehe sich die geplante, intelligente vertriebliche Nutzung der sozialen Medien für den Verkaufsprozess. Es werde das Ziel verfolgt, sich mithilfe der sozialen Beziehungen als potenzieller Lieferant darzustellen und somit mehr Umsatz generieren zu können. Über Suchmaschinen und Social Media informiere sich der Käufer früh ausgiebig über mögliche Produkte, Services und Unternehmen und sei daher bei der ersten Kontaktaufnahme bereits gut informiert und oft mit konkreten Präferenzen ausgestattet. Laut der LinkedIn Global Survey im Mai 2014, durchgeführt bei 1500 B2B-Entscheidern und Beeinflussern, entscheiden sich 81% der Entscheidungsträger eher dafür, mit professionellen, im Internet präsenten Marken in Kontakt zu treten als mit anderen, so bei Schmäh und von Essen zu lesen.¹⁴⁷

Die Autoren weisen darauf hin, dass die Segmente wie IT, Consulting und Marketing sich bereits dem Feld des Social Selling annehmen, während Segmente wie die der Ingenieurdienstleister, die Mineralölindustrie und der Maschinen bzw. Anlagenbau noch kaum aktiv sind. Für potenzielle Kunden sei der beste B-to-B-Verkäufer der, der in jedem der einzelnen Schritte im Kaufprozess mit einschlägigem Content überzeugen kann. Dabei sei die Qualität des Contents wichtiger als die Menge.

¹⁴⁶ Vgl. Socciabile 2017, S.3.

¹⁴⁷ Vgl. Schmäh, M./von Essen, T. 2017, S.51.

Dieser Präferenz folgend, bemerken Schmäb und von Essen, dass es trotzdem nicht darum gehe, das Verkaufsgespräch auf die sozialen Medien zu verlagern. Vielmehr fokussiere ein Social Selling die Pflege menschlicher Beziehungen, die so Mitarbeiter zu Trusted Advisors aufsteigen lassen.¹⁴⁸

Sundberg und Donkor richten den Blick mehr auf die Struktur von Employee Advocacy als auf den thematischen Aspekt. Sie verstehen darunter einen gesamten Management-Prozess, zu dem nicht einzig das Vorbereiten und anschließendes Teilen von Inhalten zählt. Für solch einen Prozess definieren sie verschiedene Arbeitsschritte. Es sollten zudem vor Start des Programms Guidelines formuliert werden, auch wenn später die Mitarbeiter Inhalte über ihre persönlichen Social Accounts verbreiten. Dies sollte jedoch mehr in Form von Möglichkeiten und Beispielen, als in einem Regelkatalog geschehen. Noch bereits vor dem Roll-out empfehle sich, zukünftige Advocacy Champions innerhalb der Belegschaft zu identifizieren. Solche Personen zeichnen sich beispielsweise durch eine hohe Social Media Affinität aus. Als weiteren wichtigen Faktor benennen Sundberg und Donkor einen kontinuierlichen Trainings- und Feedbackprozess.¹⁴⁹ Des Weiteren empfehlen die Autoren eine Strategie der Variation aus verschiedenen Content-Arten, die seitens des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden. Der Content, welcher Informationen zu Vakanzen, neuen Produkten oder anderen Ankündigungen repräsentiert, sollte zum einen von „Content from around the organisation“¹⁵⁰ und Content aus externen Quellen ergänzt werden. Ersteres zeige sich in Form von Berichten über Events, Kundenerfahrungen und Case Studies. Externer Content stelle weitere Artikel aus der Branche dar, die geteilt werden.

Roach und Ahmed legen in Form eines Webinars die Entwicklungen des Employee-Advocacy-Programms von Deloitte seit 2012 dar. Dieses startete als Pilotprojekt mit 30 Mitarbeitern, denen Content zur Verfügung gestellt wurde, den sie in ihren eigenen Social-Media-Kanälen teilen können. Dabei sammelten die Verantwortlichen zunächst den möglichen Content manuell zusammen. Mit fortlaufendem Projekt wurde ab 2014 das Employee-Advocacy-Tool von Dynamic Signal integriert.¹⁵¹ Dabei verfolge Deloitte eine Content-Strategie, die sich aus 20% Industry News, 50%

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, S.53 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Sundberg, J./Donkor, B. 2017, S.1708 ff.

¹⁵⁰ Ebenda, S.1529.

¹⁵¹ Vgl. Roach, T./Ahmed, A. 2017, Position 00:07:00.

Company News mit der Priorität des Thought Leadership und 30% Departmental News zusammensetzt.¹⁵² Es lässt sich feststellen, dass der Content mit den höchsten Sharing-Raten Content ist, der die Mitarbeiter stolz macht, Teil des Unternehmens zu sein. Dazu zählen beispielsweise News über gewonnene Awards, Content, der Zukunftsthemen betrifft und Themen, mit denen die Stellung als Thought Leader angereichert werden kann. Roach und Ahmed bemerken, dass im Zuge des wachsenden Programms Deloitte intern richtete eine Agentur eingerichtet hat, die Content für die weiteren Mitarbeiter möglichst attraktiv vorbereitet, sodass er zum Teilen anregt.¹⁵³

Hayes schildert die Implementierung eines Employee-Advocacy-Tools bei Autodesk. Als weltweiter Softwareanbieter für 3D-Konstruktion, Planung und Entertainment aktiv, startete das Unternehmen im Jahr 2014 das Employee-Advocacy-Programm „Bonfire“. Das Programm komme einem Tool nach, ohne weitere Maßnahmen abseits der Implementierung des Tools. Es sei als zentrale Plattform zu verstehen, auf der kuratierter Content in verschiedenen Sprachen zusammengeführt wird. Über den Share-Button an jedem einzelnen Artikel kann schließlich ein entsprechender Social-Media-Kanal ausgewählt oder eine E-Mail formuliert werden, je nach der Vorliebe des einzelnen Nutzers oder des Verwendungszwecks.¹⁵⁴ Bei dieser Plattform ist jedoch die Besonderheit zu bemerken, dass sie nicht einzig für Autodesk-Mitarbeiter zugänglich ist. Neben diesen gewährt Autodesk ebenso Channel-Partnern, Studenten, Branchenexperten und Freelancern den Zugang zum Portal, nachdem diese Personen ein On-Demand-Training absolviert haben.

SAS ist ein globales Unternehmen, das auf Analysesoftware spezialisiert ist. Alli Soule, Trainerin für Social Media bei SAS, beschreibt das Employee-Advocacy-Programm des Unternehmens als deutlich tiefgehender als einzig das implementierte Employee-Advocacy-Tool, das unternehmensinterne und -externe Inhalte sammelt und zur Verfügung stellt. Es werde vielmehr gefragt, wer der entsprechende Mitarbeiter ist, der sich für das Programm interessiert, wofür er sich interessiert und welches seine bereits bestehende Zielgruppe auf Social-Media-Plattformen ist. Dem nachfolgend werde gemeinsam analysiert, wie sich der entsprechende Mitar-

¹⁵² Vgl. ebenda, Position 00:14:15.

¹⁵³ Vgl. ebenda, Position 00:18:20.

¹⁵⁴ Vgl. Hayes, J. 2016.

beiter aus eigenem Interesse in den sozialen Medien weiterentwickeln möchte und in Methoden geschult, den Content ausfindig zu machen, der ihn interessiert. Soule bemerkt, dass SAS Erfolg darin habe, Mitarbeiter zu gewinnen, die als Employee Advocates agieren, da diese nicht zu Robotern des Unternehmens ausgebildet werden, sondern ihnen Employee Advocacy als Möglichkeit eröffnet werde.¹⁵⁵

3.3. Diskussion der Analyse

Der erste Teil der Literaturanalyse hat die Abgrenzung des Begriffs der Employee Advocacy untersucht und folgt damit der ersten Forschungsfrage: Was lässt sich unter Employee Advocacy verstehen?

Aus den Ausführungen der Autoren lässt sich schließen, dass die Mitarbeiter im Rahmen der Employee Advocacy Markenbotschafter im weiteren Sinne darstellen, die sich durch ein markenorientiertes Verhalten in den sozialen Medien auszeichnen. Sie sind weniger als verlängerter Arm des Vertriebs zu verstehen, sondern werden vielmehr als Themenbotschafter charakterisiert, die über die Inhalte Berührungspunkte mit der Marke schaffen, ohne einzig als Sprachrohr des Unternehmens zu agieren.

Im Kontext des markenorientierten Verhaltens ist in der Literatur auch das Behavioral Branding präsent. Im Vergleich der Ausführungen zum Begriff der Employee Advocacy und des Behavioral Branding lässt sich zunächst feststellen, dass Beides auf dem Fundament der identitätsbasierten Markenführung fußt und die Mitarbeiter als Botschafter der Markenidentität verstanden werden. In beiden Fällen soll der Aufbau und die Pflege der Marke durch ein markenorientiertes Verhalten und persönliche Kommunikation unterstützt werden. Während Employee Advocacy für die Aktivität als Botschafter der Markenidentität mittels der Verbreitung themenbezogener Inhalte in dessen eigenen sozialen Netzwerken steht, zeigt das Behavioral Branding als ganzheitlicher Managementansatz einen größeren Wirkungskreis auf.

Eine Gegenüberstellung der Begriffe legt im Charakter der Employee Advocacy einen Teilbereich der vierten Komponente des Behavioral Branding offen. Es wird markenorientiertes Handeln der Mitarbeiter in dem Sinne realisiert, dass die Mitarbeiter Kontaktpunkte mit der Marke indirekt über Themen, Empfehlungen und Neuigkeiten aus der Sphäre des Unternehmens schaffen. Die Marke wird nicht offensiv

¹⁵⁵ Vgl. Sundberg, J. 2016.

beworben oder in einem standardisierten Social Media Verhalten aller Mitarbeiter weitergetragen. Employee Advocacy lässt sich so nicht vollkommen vom Behavioral Branding abgrenzen, sondern kann als besondere Form des markenorientierten Handelns verstanden werden, welches indirekt in digitalen sozialen Netzwerken wirkt.

Im Kapitel 2.3.3. wurden Employee-Advocacy-Programme bereits im Owned-Media-Bereich des Influencer Marketings eingeordnet. Mit dieser Verortung werden die Brand Advocates eines Unternehmens so als Influencer verstanden. In Rekapitulation der in dieser Thesis erarbeiteten Definition eines Influencers, wird ihnen die Fähigkeit der Beeinflussung anderer zugesprochen, aufgrund ihres Rufs als authentische Experten und Meinungsbildner, den sie sich über ihre Inhalte, Kompetenz und Reichweite erarbeiten. Im direkten Vergleich eines durchschnittlichen Mitarbeiters zu klassischen Influencer-Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben wird deutlich, dass bei der Etablierung eines Employee-Advocacy-Programms nicht von ähnlichen Reichweitendimensionen in Millionenhöhe ausgegangen werden kann.

Im Kontext der B2B-Markenführung zeigt sich jedoch, gegensätzlich zur Praxis in der B2C-Kommunikation, dass der Reichweite von B2B-Akteuren weniger Gewicht zukommt. Der Qualität der letztendlich erreichten Zielpersonen werde mehr Bedeutung beigemessen.¹⁵⁶ Seeger und Krost diskutieren ebenfalls die Priorität der Reichweite von Influencern und merken an, dass für die meisten Unternehmen die Social Media Stars, auch als Makro-Influencer betitelt, mit über 500.000 Followern weniger wichtig sind. Vielmehr seien Micro-Influencer interessant, somit jeder, dem weniger als 10.000 Menschen in dem jeweiligen Social-Media-Kanal folgen.¹⁵⁷ Micro-Influencer besetzen in den meisten Fällen bestimmte Nischen- oder Special-Interest-Themen und sind kaum mit Streuverlusten konfrontiert. Dem Gedanken folgend, dass nahestehende Personen glaubwürdiger erscheinen, zeige sich ebenfalls in dem Umstand, dass die Interaktionsraten deutlich mit sinkender Followerzahl ansteigen.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Vgl. Kreutzer, R.T. et al. 2015, S.156.

¹⁵⁷ Vgl. Kilian, K., S.45.

¹⁵⁸ Vgl. Seeger, C./Kost, J.F. 2018, S.31.

Das zweite Kapitel der Literaturanalyse hat verschiedene, überwiegend aus dem Praxisumfeld stammende, Gedanken und Erfahrungen zur Untersuchung der zweiten Frage nach den Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy im Rahmen der B2B-Markenführung zusammengeführt.

Ausgangspunkt der Ermittlung und Strukturierung dieser Einsatzmöglichkeiten ist zunächst der Begriff selbst. So gibt er bereits eine Orientierung für eine mögliche Systematisierung der schriftlichen Ausführungen. Das Wort „Möglichkeiten“ stellt zum einen die Frage nach der Art und zum anderen nach dem Umfang des Einsatzes. Die Hinweise aus der Literatur sowie die verschiedenen Berichte aus der Praxis lassen sich auf das Projektziel, das dem jeweiligen Employee-Advocacy-Programm zugrunde gelegt wurde, sowie die Benefits, die sich letztendlich aus der Umsetzung ergeben haben, hin untersuchen. So ist sichtbar, dass einige Äußerungen von thematischen Gestaltungsmöglichkeiten handeln, während andere verschiedene Intensitäten der Organisation und Struktur eines Employee-Programms offenlegen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich auf oberster Ebene so zwei Cluster von Einsatzmöglichkeiten unterscheiden lassen: Thematische Einsatzmöglichkeiten und strukturelle Einsatzmöglichkeiten. Die auf der nächsten Seite folgende Tabelle 1 vereint die Informationen aus der Literaturanalyse und gliedert die konkreten Einsatzmöglichkeiten in die zwei identifizierten Oberkategorien ein.

Thematische Einsatzmöglichkeiten	
Geschäftsentwicklung/ Social Selling	Recruiting
Content- beispiele	Case Studies Thought Leader Artikel Webinare Company News Persönliche Jobberichte Offene Stellen Einblicke in das Daily Business
Strukturelle Einsatzmöglichkeiten	
Manuell	Deloitte: Manuelle Sammlung von Inhalten, selbstständiges Teilen in Social Media Microsoft: Vorbereitete Kacheln mit Produktinfos/-videos, weiterführenden Inhalten, offenen Stellen, Videos über Jobprofile zur Nutzung auf Xing
Zentrales Employee- Advocacy- Tool	Geschlossenes Tool
	Microsoft: Zusammenführung von internen/externen und lokalen/globalen Inhalten im Tool „Socciable“, Organisation in Themenkategorien mit Tags und Filtern Deloitte: Zusammenführung von externen Industry News, Company News und Departmental News im Tool „Dynamic Signal“
	Offenes Tool
	Autodesk: Zusammenführung von kuratierten Inhalten, Zugang für Mitarbeiter und Channel-Partnern, Studenten, Branchenexperten, Freelancern nach absolviertem On-Demand-Training und Autorisierung
Management- ansatz	SAS: 1. Guidelines erarbeiten (Möglichkeiten und Beispiele statt Regelkatalog) 2. Identifikation bereits existierender Social Media Champions als First Mover im Unternehmen 3. Integration weiterer Mitarbeiter 4. Kontinuierlicher Trainings- und Feedbackprozess

Tabelle 1: Einsatzmöglichkeiten für Employee Advocacy¹⁵⁹

¹⁵⁹ Eigene Darstellung

Basierend auf der betrachteten Literatur und den Praxisbeispielen können Employee-Advocacy-Programme für die Geschäftsentwicklung sowie für das Recruiting eingesetzt werden. Die herausgearbeiteten Besonderheiten des B2B-Marktes in den theoretischen Grundlagen verdeutlichen die Markenrelevanz mit zunehmender Produktkomplexität, sowie die Stärke der Signalwirkung der Marke in frühen Kaufphasen. Das Vertrauen seitens der Nachfrager im B2B-Bereich entwickelt sich zentral durch die empfundene Glaubwürdigkeit und Authentizität. Die theoretischen Grundlagen haben gezeigt, dass die Markenauthentizität, als eine dem Vertrauen vorgelagerte Einflussgröße in diesem Zusammenhang dessen wichtigste Determinante und einen Erfolgsfaktor für die Markenführung darstellt. „Authentizität generiert sich aus Konsistenz, Kontinuität und Verantwortung“¹⁶⁰, so ist es bei Dietert zu lesen. Ein Employee-Advocacy-Programm schafft letztlich mit qualitativem Content und Personen, die eine Personenmarke aufbauen, Glaubwürdigkeit und Authentizität in dem Sinne, dass beispielsweise der Markennutzen des Thought Leadership im Markenverhalten dieser Mitarbeiter erfahrbar, einem befürchteten Risiko bei Nachfragern entgegengewirkt.

Mit Blick auf den geschilderten Microsoft Case wird neben dem Social Selling ein zweites Einsatzfeld deutlich: das Recruiting. Mit einer hohen Nachfrage an qualifizierten Arbeitskräften in Deutschland hat sich der Arbeitgebermarkt bereits mehr zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Mit Hinblick auf den B2B-Bereich wird die Situation besonders deutlich im Ingenieurmonitor des VDI und dem Institut der deutschen Wirtschaft. Im zweiten Quartal 2018 waren monatsdurchschnittlich über 129.000 offene Stellen in Ingenieur- und Informatikberufen zu besetzen, während rund 31.000 Personen eine Beschäftigung in diesen Berufen suchten.¹⁶¹ Spürbar befinden sich in der Realität die Unternehmen im „War of Talents“, potenzielle Arbeitnehmer werden mit vielen Benefits umworben. Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke durch Employer Branding wird zunehmend wichtiger im Angesicht dieser Situation.

Somit lässt sich hier eine weitere Einsatzmöglichkeit der Employee Advocacy identifizieren. Es ist wahrnehmbar, dass sich Mitarbeiter aktuell bereits über Plattformen wie beispielsweise Kununu zu Unternehmen als Arbeitgeber äußern. Eine Arbeit-

¹⁶⁰ Dietert, A.-C. 2018, S.217.

¹⁶¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V./VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V. 2018, S.3.

gebermarke schöpft jedoch nicht einzig aus Bewertungskommentaren ihre Kraft. So kann mit der Aktivität der Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens durch multimediale Kontaktpunkte über ihre Netzwerkknoten langfristig Reputation und Reichweite aufgebaut werden. Mit der Ausnutzung des Netzwerkeffekts über die persönlichen Profile der Mitarbeiter können Kontaktpunkte mit dem Unternehmen eine größere Reichweite entfalten, als es nur über das Unternehmensprofil möglich wäre.

Die Cases in der Analyse haben außerdem aufgedeckt, dass Employee-Advocacy-Programme ganz unterschiedliche Dimensionen und Strukturen einnehmen können. Während in den Anfängen des Programms von Deloitte manuell Inhalte gesammelt oder aufbereitet wurden, verwenden Microsoft und Autodesk jeweils ein Employee-Advocacy-Tool, das intern generierte und externe Inhalte zusammenführt und ordnet. Zudem ist es neben einem solchen geschlossenen Tool denkbar, Employee Advocacy in Form eines offenen Tools für erweiterte Personengruppen wie Freelancer oder Channel-Partner einzusetzen, die nicht zur festen Belegschaft, sondern im weiteren Sinne als Mitarbeiter zählen. Eine weitere strukturelle Einsatzmöglichkeit macht das Unternehmen SAS deutlich. Hier wird Employee Advocacy letztlich nicht einzig als Werkzeug verstanden oder auf das Sharing-Verhalten abgestellt. Über das hinaus, herrscht das Verständnis von Employee Advocacy als Managementansatz vor. Dabei werden über das markenorientierte Handeln der Mitarbeiter in den sozialen Netzwerken hinaus weitere Schulungen und Begleitprozesse verstanden.

4. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend konnte die Literaturanalyse zwei Ebenen der Einsatzmöglichkeiten von Employee Advocacy in der B2B-Markenführung identifizieren. Darunter die zwei thematischen Einsatzmöglichkeiten des Social Selling im Zuge der Geschäftsentwicklung, sowie des Recruitings. Die Betrachtung der Praxisberichte bereits aktiver Unternehmen, die B2B-Geschäfte tätigen, haben verschiedene Stufen der strukturellen Einsatzmöglichkeiten der Employee Advocacy offengelegt. Von manueller Sammlung und Vorbereitung von Inhalten über die Nutzung geschlossener oder offener Employee-Advocacy-Tools bis hin zum Verständnis als Managementansatz lässt sich ein unterschiedlich intensiver Einsatz feststellen.

Dabei ist zu bemerken, dass Employee Advocacy im Einsatz nie offensiv die genannten Ziele verfolgt und Mitarbeiter keine direkten werblichen Botschaften aussenden. Es nimmt sich der zugespitzten Situation der Informationsflut in modernen digitalen Gesellschaften an, indem die Mitarbeiter auf einer freiheitlichen Basis zu Themenbotschaftern statt Markenbotschaftern werden können, die nach ihrem individuellen Interesse Inhalte in ihre persönlichen digitalen Netzwerke aufnehmen. Der indirekte Wirkungskreis der Unternehmensmarke erweitert sich so über die Mitarbeiter als Influencer. Für Personen, die aus netzwerktheoretischer Sicht als „weak ties“ zum Unternehmen stehen, erleben indirekte Kontaktpunkte mit der Marke. Den Algorithmen, die in den sozialen Netzwerken die Reichweite von Beiträgen deutlich filtern, lässt sich langfristig entgegenwirken, die digitale Sichtbarkeit kann ausgebaut werden. Die persönlich empfundene Relevanz der Inhalte einer vertrauten Person im eigenen Netzwerk schafft in der Folge Aufmerksamkeit.

Das Verständnis für die Existenz von Nachfrager-Nachfrager-Beziehungen und die aktive Berücksichtigung in der B2B-Markenführung schafft zudem die Möglichkeit Word-of-Mouth in noch entfernter gelegenen Netzwerkebenen zu begünstigen. Entwickeln sich mehrere Mitarbeiter parallel zu Thought Leadern, so kann sich diese Wahrnehmung auch auf das Unternehmen übertragen. Ein langfristig aufgebauter und erhaltener Thought Leadership untermauert letztlich die wichtigste Markenfunktion im B2B-Bereich, die der Fähigkeit zur Risikoreduktion. Die Barriere zum Vertrauen von B2B-Entscheidern auf potenzieller Kundenseite kann herabgesetzt werden.

Diese Thesen hat in der Vorgehensweise theoretische Grundlagen zu B2B-Markenführung, Social Media und Influencer Marketing vereint, um darauf aufbauend die Einsatzmöglichkeiten für Employee Advocacy zu analysieren. Die Analyse fiel unter Nutzung der Erfahrungsberichte und Use Cases praxisorientiert aus. Deutlich wurde, dass sich bisher nur große Unternehmen diesem Themenfeld angenommen und Employee-Advocacy-Programme initiiert haben.

Es ist zu vermuten, dass die bisher sehr fragmentierte Datenlage und geringe wissenschaftliche Aufarbeitung zu diesem Thema eine Barriere für B2B-Unternehmen darstellt, sich in das Thema einzuarbeiten. Im Zuge des sich fortschreitend ausbreitenden Strebens im B2B-Bereich, sich der Professionalisierung der Markenführung zu widmen, werden digitale Themen jedoch auch für mittelständische und kleinere Unternehmen in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Diese Arbeit mit zusammenfassenden Erkenntnissen zu den Hintergründen, dem theoretischen Bezugsrahmen und den Einsatzmöglichkeiten schafft eine erste Grundlage und die Chance, sich kompakt mit dem Thema auseinanderzusetzen, ohne von Unternehmensseite viel Zeit und Budget einplanen zu müssen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, J.L. (1997):** Dimensions of Brand Personality In: *Journal of Marketing Research*, 34 (8): 347–356. Online im Internet: <https://www.haas.berkeley.edu/groups/finance/Papers/Dimensions%20of%20BP%20JMR%201997.pdf>, Stand: 9.10.2018.
- Abbate, S. (2014):** Marken als Sinnstifter - Identitätsbasierte Markenführung als Antwort auf den Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658050191>, Stand: 9.10.2018.
- Ansorge, K. (2017):** Instagram meldet 15 Millionen monatlich aktive Nutzer in Deutschland. Online im Internet: <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Fotoplattform-Instagram-meldet-15-Millionen-monatlich-aktive-Nutzer-in-Deutschland-160003>, Stand: 09.12.2018.
- Arndt, J. (1967):** Word of mouth advertising and informal communication. In: Cox, Donald F. (Hrsg.): Risk taking and information handling in consumer behavior. Boston: Harvard University Press, 188–239.
- Aspara, J./Tikkanen, H. (2008):** Significance of corporate brand for business-to-business companies. In: *The Marketing Review*, Volume 8 (Number 1): 43–60, Online im Internet: https://www.researchgate.net/publication/233515645_Significance_of_corporate_brand_for_business-to-business_companies, Stand: 16.11.2018.
- Backhaus, K./Muehlfeld, K. (2015):** Geschäftstypen im Industriegütermarketing. In: Backhaus, K./Voeth, M.: Handbuch Business-to-Business-Marketing - Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, 2., vollständig überarbeitete. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783834946805>, Stand: 14.11.2018.

- Backhaus, K./Sabel, T. (2004):** Markenrelevanz auf Industriegütermärkten. In: Backhaus, K./Voeth, M.: Handbuch Industriegütermarketing - Strategien- Instrumente - Anwendungen. Wiesbaden: Gabler, 1., 780–797. Online im Internet: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-322-91260-2.pdf>, Stand: 16.11.2018.
- Backhaus, K./Steiner, M./Lügger, K. (2011):** To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. In: *Industrial Marketing Management*, 40 (7): 1082–1092.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2004):** Besonderheiten des Industriegütermarketing. In: Backhaus, K./Voeth, M.: Handbuch Industriegütermarketing - Strategien- Instrumente - Anwendungen. Wiesbaden: Gabler, 1. Online im Internet: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-322-91260-2.pdf>, Stand: 16.11.2018.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2010):** Industriegütermarketing, 9., überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Bailey, D.C. (2015):** Employee Advocacy: Marketing Engine of the Future? Online im Internet: <https://blogs.cisco.com/socialmedia/employee-advocacy-marketing-engine-of-the-future>, Stand: 21.09.2018.
- Baumgarth, C. (2018):** Status quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung. In: Baumgarth, C.: B-to-B-Markenführung: Grundlagen - Konzepte - Best Practice. Wiesbaden: Springer Gabler, 2., vollständig überarbeitete Auflage, 3–32. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658050962>, Stand: 13.11.2018.
- Bausback, N. (2007):** Positionierung von Business-to-Business-Marken - Konzeption und empirische Analyse zur Rolle von Rationalität und Emotionalität. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8350-9625-7>, Stand: 16.11.2018.

- Beilharz, F. (2014):** Social Media Marketing im B2B: Besonderheiten, Strategien, Tipps. Köln: O'Reilly.
- Bourmer, I. (2015):** Zum Geleit: Kunden und Mitarbeiter als Markenbotschafter im Netz. In: C. Linnhoff-Popien et al. (Hrsg.): Marktplätze im Umbruch - Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet. Heidelberg: Springer Vieweg, 175–177. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-43782-7>, Stand: 16.11.2018.
- Brain, C. (2018):** What Is Employee Advocacy? A Complete Comprehensive Guide. Online im Internet: <https://everyonesocial.com/blog/what-is-employee-advocacy/>, Stand: 21.09.2018.
- Bristor, J.H./Ryan, M.J. (1987):** The Buying Center is dead, long live the Buying Center. In: *Advances in Consumer Research* (Volume 14): 255–258.
- Brito, M. (2018):** Participation marketing: unleashing employees to participate and become brand storytellers. London: Kogan Page.
- Brusendorf, C./Wolf, A. (2013):** Die Bedeutung von B2B-Marken im Kaufentscheidungsprozess industrieller Käufer. In: *Marketing Review St. Gallen*, 30 (4): 101–114, Online im Internet: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365/s11621-013-0260-8.pdf>, Stand: 14.11.2018.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2017):** Social Media Kompass 2017/2018. Online im Internet: https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/publikationen/social_media/kompass_social_media_2017_2018.pdf, Stand: 30.11.2018.
- Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements - Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement Arbeitspapier Nr.1. Online im Internet: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf>, Stand: 13.11.2018.

- Burmann, C./Launspach, J. (2010):** Identitätsbasierte Betrachtung von B-to-B-Marken. In: Baumgarth, C.: B-to-B-Markenführung: Grundlagen - Konzepte - Best Practice. Wiesbaden: Springer Gabler, 1. Auflage, 155–178. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783834987426>, Stand: 08.10.2018.
- Burmann, C./Maier, F. (2018):** Identitätsbasierte Führung von B-to-B-Marken. In: Baumgarth, C.: B-to-B-Markenführung: Grundlagen - Konzepte - Best Practice. Wiesbaden: Springer Gabler, 2., vollständig überarbeitete Auflage, 181–205. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658050962>, Stand: 8.10.2018.
- Burmann, C./Reuschel, S. (2017):** Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung - Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement Arbeitspapier Nr.60. Online im Internet: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM%20Arbeitspapier%2060%20-%20Erfolgswirkungen%20von%20Social%20Media%20in%20der%20B2B-Markenfu%CC%88hrung.pdf>, Stand: 01.10.2018.
- Burmann, C./Schade, M./Halaszovich, T./Piehler, R. (2018):** Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, 3., vollständig überarbeitete Auflage Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C./Zeplin, L. (2004):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf - Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement Arbeitspapier Nr.7. Online im Internet: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-07-Innengerichtetes-Markenmanagement.pdf>, Stand: 25.11.2018.
- Caspar, M./Hecker, A./Sabel, T. (2002):** McKinsey&Company Arbeitspapier Nr. 4: Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte. Online im Internet: https://www.researchgate.net/publication/270817072_Markenrelevanz_in_der_Unternehmensfuhrung_Messung_Erklarung_und_empirische_Befunde_fur_B2B-Markte, Stand: 13.11.2018.

- Constine, J. (2018):** Instagram Hits 1 Billion Monthly Users, up from 800M in September. Online im Internet: <http://social.techcrunch.com/2018/06/20/instagram-1-billion-users/>, Stand: 09.12.2018.
- Cuecon (Hrsg.) (2013):** Was ist die B2B-Marke wert? - Studie zum Status Quo der Markenführung bei 300 Entscheidern im B2B.
- DeGES, F. (2018):** Quick Guide Influencer Marketing: Wie Sie durch Multiplikatoren mehr Reichweite und Umsatz erzielen. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-22163-8>, Stand: 12.12.2018.
- Dietert, A.-C. (2018):** Erfolgssicherung von Marken durch Authentizität - Die Bedeutung von Authentizität zur Erklärung von Rückwirkungseffekten bei Markentransfers. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658225278>, Stand: 11.11.2018.
- Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation (2018):** B2B und Social Media - Wie verändert sich die Nutzung der Kanäle? Ergebnisse der 8. Studie. Online im Internet: http://www.ak-socialmedia-b2b.de/wp-content/uploads/2018/09/AKSMUK_B2B_Management-Summary_2018.pdf, Stand: 04.12.2018.
- Esch, F.-R./Stahl, M./Adler, N./Schneider, J. (2017):** B2B Brand Excellence Studie 2017: B2B-Markenführung - Wie B2B-Marken (digitale) Chancen nutzen. Gemeinschaftsstudie von ESCH. The Brand Consultants und marconomy. Online im Internet: <https://www.esch-brand.com/publikationen/studien/studie-zu-b2b-markenfuehrung/>, Stand: 05.10.2018.
- Ethority (2017):** Social Media Prisma 2017/2018. Online im Internet: <https://ethority.de/social-media-prisma/>, Stand: 09.12.2018.
- Foell, T. (2018):** Echtzeit B-to-B-Markenführung mit Marketing Automation. In: Baumgarth, C.: B-to-B-Markenführung: Grundlagen - Konzepte - Best Practice. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658050962>, Stand: 07.12.2018.

- Gabriel, R./Röhrs, H.-P. (2017):** Social Media: Potenziale, Trends, Chancen und Risiken Berlin: Springer Gabler.
- Granovetter, M.S. (1973):** The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360–1380. Online im Internet: <http://www.jstor.org/stable/2776392>, Stand: 02.12.2018.
- Harary, A./Bersoff, D.M./Adkins, S./Schmidt, S. et al. (2017):** 2017 Edelman Trust Barometer - Executive Summary. Online im Internet: https://www.edelman.de/fileadmin/user_upload/Studien/2017_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf, Stand: 27.10.2018.
- Hayes, J. (2016):** Employee Advocacy Catches Fire At Autodesk. Online im Internet: <https://dynamicsignal.com/2016/02/10/employee-advocacy-catches-fire-at-autodesk/>, Stand: 28.12.2018.
- Hettler, U. (2010):** Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München: Oldenbourg Verlag.
- Hoffmann, K. (2017):** Lotsen in der Informationsflut: Wie Unternehmen in der digitalen Kommunikation auf Markenbotschafter setzen, 1. Auflage, Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.
- Homburg, C. (2017):** Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-13656-7>, Stand: 18.11.2018.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V./VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V. (2018):** Ingenieurmonitor 2018/II - Der regionale Arbeitsmarkt in den Ingenieurberufen. Online im Internet: <https://www.vdi.de/technik/fachthemen/digitale-transformation/geschaeftsmodelle/publikationen/publikationen-detail/pubid/vdi-iw-ingenieurmonitor-2-quartal-2018/>, Stand: 27.12.2018.
- Jessl, R./Scheuermann, A. (2018):** Themenbotschafter sind die besseren Markenbotschafter. In: *Absatzwirtschaft* (11/2018): 44. Online im Internet: https://www.wiso-net.de/document/ASW__101826024, Stand: 25.11.2018.

- Johnston, W.J./Bonoma, T.V. (1981):** The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. In: *Journal of Marketing*, 45 (3): 143–156, Online im Internet: <https://www.jstor.org/stable/1251549>, Stand: 19.11.2018.
- Kaplan, A.M./Haenlein, M. (2010):** Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. In: *Business Horizons*, 53 (1): 59–68, Online im Internet: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232?via%3Dihub>, Stand: 03.12.2018.
- Keller, K.L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing*, 57 (1): 1–22, Online im Internet: <https://www.jstor.org/stable/1252054>, Stand: 26.11.2018.
- Kilian, K. (2007):** Multisensuales Markendesign als Basis ganzheitlicher Markenkommunikation. In: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E.: *Psychologie der Markenführung*. München: Vahlen, 323–356.
- Kilian, K.** Influencer Marketing - Markenkooperationen mit Social Media Stars erfolgreich gestalten. In: *PraxisWISSEN Marketing - German Journal of Marketing* (01/2018): 32–55, Online im Internet: http://arbeitsgemeinschaft.marketing/wp-content/uploads/AfM_Praxiswissen/01_2018/PWM_01_2018_Influencer-Marketing.pdf, Stand: 14.12.2018.
- Krause, J. (2013):** Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich: Management und Wirkungen von Marke-Kunde-Beziehungen. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-01648-7>, Stand: 24.11.2018.
- Kreutzer, R.T. (2014):** Praxisorientiertes Online-Marketing - Konzepte - Instrumente - Checklisten, 2. Auflage Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-02390-4>, Stand: 07.12.2018.
- Kreutzer, R.T./Land, K.-H. (2017):** Digitale Markenführung: Digital Branding im Zeitalter des Digitalen Darwinismus. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658085469>, Stand: 28.10.2018.

Kreutzer, R.T./Rumler, A./Wille-Baumkauff, B. (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media: Ein Praxisleitfaden. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-04695-8>, Stand: 18.11.2018.

Levinson, K. (2018): What is Employee Advocacy and How Do Marketers Succeed At It? Online im Internet: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-elevate/2017/what-is-employee-advocacy--what-is-it-for--why-does-it-matter->, Stand: 21.12.2018.

Lindstrom, M. (2011): Brand Sense: Warum wir starke Marken fühlen, riechen, schmecken, hören und sehen können: Campus Verlag. Online im Internet: https://books.google.de/books/about/Brand_Sense.html?id=vSnIAGAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, Stand: 29.11.2018.

Lis, B./Korchmar, S. (2013): Digitales Empfehlungsmarketing: Konzeption, Theorien und Determinanten zur Glaubwürdigkeit des Electronic Word-of-Mouth (EWOM). Wiesbaden: Springer. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-01008-9>, Stand: 15.12.2018.

Maier, F. (2016): Trialogische Markenführung im Business-to-Business: Der Einfluss von Social Media auf die identitätsbasierte Markenführung, 1 Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658114138>, Stand: 05.10.2018.

Maier, F. (2018): Trialogische Markenführung - Agilität und Vernetzung im B-to-B. In: Baumgarth, C.: B-to-B-Markenführung: Grundlagen - Konzepte - Best Practice. Wiesbaden: Springer Gabler, 2., vollständig überarbeitete Auflage, 663–682. Online im Internet: <https://www.springer.com/de/book/9783658050962>, Stand: 13.11.2018.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 12., überarb. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Menninger, J./Reiter, N./Sattler, H./Högl, S./Klepper, D. (2012):** Markenstudie 2012. Online im Internet:
<http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf>,
Stand: 07.10.2018.
- Pekkala, K./Luoma-aho, V. (2017):** Looking Back, Looking Forward: From Spokespersons to Employee Advocates. In: Looking Back, Looking Forward: 20 Years of Developing Theory & Practice. Orlando, Florida, 414. Online im Internet: https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPRRC20-proceedings_Final.pdf, Stand: 25.10.2018.
- Pförtl, W./Godefroid, P. (2013):** Business-to-Business-Marketing, 5., aktualisierte Aufl. Herne: Kiehl Verlag.
- Pleil, T./Helferich, P.S./Grupe, M. (2018):** Jenseits von Bibi & Co.: Influencer-Kommunikation für B2B- und mittelständische Unternehmen. In: Schach, A./Lommatzsch, T.: Influencer Relations - Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern. Wiesbaden: Springer Gabler, 61–74. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-21188-2>, Stand: 12.12.2018.
- Roach, T./Ahmed, A. (2017):** 3 Brilliant Ways Deloitte took Employee Advocacy to the next level - How the company evolved their ambassador program to drive more leads, clicks & sales. Online im Internet:
<https://resources.dynamicsignal.com/videos-from-dysi-vimeo/3-brilliant-ways-deloitte-took-employee-advocacy-to-the-next-level>, Stand: 28.12.2018.
- Rommerskirchen, J. (2013):** Die Vertrauensfrage im Social Web - Beziehungen zwischen Menschen, Unternehmen und Marken In: *Social Media Magazin* (02/2013): 52–62. Online im Internet: https://www.wiso-net.de/document/SMA__EBA52908F19494140DAAE4BFA899D17B, Stand: 15.12.2018.
- Ruisinger, D. (2016):** Die digitale Kommunikationsstrategie. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

- Schach, A. (2018):** Botschafter, Blogger, Influencer: Eine definitorische Einordnung aus der Perspektive der Public Relations. In: Schach, A./Lommatzsch, T.: Influencer Relations - Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern. Wiesbaden: Springer Gabler, 27–48. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-21188-2>, Stand: 12.12.2018.
- Schallehn, M. (2011):** Marken-Authentizität - Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-3944-9>, Stand: 02.12.2018.
- Schmäh, M./von Essen, T. (2017):** Wie man Social Selling richtig macht In: *marke 41 - Das Marketingjournal* (2/2017): 50–55. Online im Internet: http://www.marke41.de//sites/default/files/media/marke41_02-2017.pdf, Stand: 21.12.2018.
- Schmidt, M. (2009):** Interne Markenstärke von B-to-B-Unternehmen - Konzeption - Determinanten – Erfolgsauswirkungen. Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Schmidt, S. (2009):** Mundpropaganda als steuerbares Marketinginstrument. Hamburg: Igel Verlag. Online im Internet: <https://books.google.de/books?id=LQVpiTolcXwC&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false>, Stand: 15.12.2018.
- Schmitt, J. (2011):** Strategisches Markenmanagement in Business-to-Business-Märkten: Eine branchenübergreifende Untersuchung, 1. Aufl Wiesbaden: Gabler.
- Schultheiss, B. (2011):** Markenorientierung und -führung für B-to-B-Familienunternehmen: Determinanten, Erfolgsauswirkungen und instrumentelle Ausgestaltung, 1 Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6415-1>, Stand: 13.11.2018.

- Seeger, C./Kost, J.F. (2018):** Influencer Marketing: Grundlagen, Strategie und Management. München: UVK Verlag. Online im Internet: <https://books.google.de/books?id=p8Z1DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false>, Stand: 31.12.2018.
- Smith, K. (2016):** Paid, Owned und Earned Media messen - ein Leitfaden. Online im Internet: <https://www.brandwatch.com/de/blog/paid-owned-und-earned-media-messen-ein-leitfaden/>, Stand: 22.12.2018.
- Socciable (2017):** Case Study - How Microsoft Transforms Employees into Brand Advocates on a Global Scale. Online im Internet: <https://www.sociabble.com/case-studies/microsoft/>, Stand: 26.09.2018.
- Sundberg, J. (2016):** How SAS Does Employee Advocacy. Online im Internet: <https://linkhumans.com/employee-advocacy-sas/>, Stand: 02.01.2019.
- Sundberg, J./Donkor, B. (2017):** Employee Advocacy: The Ultimate Handbook - What It Is, Why You Should Do It & How It Works, First Edition: Amazon Digital Services LLC.
- The Nielsen Company (2015):** Global Trust in Advertising Report 2015. Online im Internet: https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen_Global_Trust_in_Advertising_Report_DIGITAL_FINAL_DE.pdf, Stand: 27.10.2018.
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2012):** Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3., aktualisierte Auflage Wiesbaden: Gabler Verlag. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-7134-0>, Stand: 30.12.2018.
- Tomczak, T./Herrmann, A./Brexendorf, T.O./Kernstock, J. (2005):** Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation. In: *Thexis*, 22 (1): 28–31.

von Lewinski, F. (2018): Menschen vertrauen Menschen. Influencer in der B2B-Kommunikation. In: Jahnke, M.: Influencer Marketing - Für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen. Mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer Gabler, 85–106. Online im Internet: <https://www.springer.com/us/book/9783658208530>, Stand: 27.11.2018.

Wille-Baumkauff, B. (2015): Onlinemarkenkommunikation und Markenloyalität im B2B-Segment. Braunschweig: Springer Gabler. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-09831-5>, Stand: 16.11.2018.

Woodside, A.G./DeLozier, M.W. (1976): Effects of Mouth Advertising on Consumer Risk Taking In: *Journal of Advertising*, Volume 5 (4): 12–19. Online im Internet: <https://www.jstor.org/stable/4188068>, Stand: 19.12.2018.

Zupancic, D./Masciadri, P. (2013): Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft: Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren, 2., überarb. u. erw. Aufl. 2013 Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-01354-7>, Stand: 04.12.2018.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich erkläre mich damit

- einverstanden,
- nicht einverstanden

dass ein Exemplar meiner Bachelor-Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den

(Unterschrift des Studierenden)