



Hochschule Macromedia für angewandte  
Wissenschaften,  
University of Applied Sciences

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts

## **Employee Advocacy**

Unternehmensseitige Rahmenbedingungen für eine aktive Einbindung  
von Mitarbeitern in die externe Unternehmenskommunikation  
im B2B-Bereich auf beruflichen Netzwerken

im Masterstudiengang  
Medien und Kommunikationsmanagement

Erstprüfer:  
Prof. Dr. Tanja Engelmann

Zweiter Erstprüfer:  
Prof. Dr. Ralf Spiller

Vorgelegt von:

Vorname Nachname: Dennie Pfau

Matr.-Nr.: 620137

Studiengang: Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)

Stuttgart, im Juli 2019

## **Abstract (Deutsch)**

Ziel dieser Masterthesis ist es zu erforschen, welche unternehmensseitigen Rahmenbedingungen in B2B-Unternehmen geschaffen werden müssen, um Mitarbeiter aktiv als Markenbotschafter in der externen Kommunikation auf beruflichen sozialen Netzwerken einzubinden. Anhand von zwei Forschungsfragen wurde diese Thematik ausgearbeitet. Wie müssen Social-Media-Trainings konkret für eine optimale Ausgestaltung von „Employee Advocacy“ aufgebaut sein? Welche konkreten Rahmenbedingungen sind in Unternehmen zu schaffen, um Mitarbeiter für die externe Kommunikation auf (beruflichen) sozialen Netzwerken optimal einzusetzen? Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurden insgesamt sechs Interviews mit Corporate Influencer Experten durchgeführt. Anschließend folgten eine vollständige Transkription der Interviews und eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015), um die empirisch generierten Aussagen auszuwerten. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur und empirischen Forschung zeigen, dass ein Social-Media-Trainingsprogramm zur Befähigung der Mitarbeiter als Markenbotschafter essenziell ist. Empfehlenswert ist ein dreistufiger Trainingsaufbau, in dem zuerst das Programm an den Kenntnisstand der Mitarbeiter angepasst wird. In der zweiten Stufe werden die Mitarbeiter durch Trainingseinheiten zu sozialen Netzwerken und ihren Funktionalitäten, Social-Media-Recht, Content-Formate und dem Umgang mit Kommunikationskonflikten zur Markenbotschaftertätigkeit befähigt. Abschließend sollten die teilnehmenden Mitarbeiter durch eine Reflektion des Erlernten und durch den regelmäßigen Austausch in Form von Botschaftertreffen mobilisiert werden. Die Ergebnisse zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage zeigen, dass die konkreten Rahmenbedingungen als Bausteine prozessual in ein Corporate-Influencer-Programm integriert werden können. Basierend auf den Erkenntnissen ist es empfehlenswert, dieses Programm in B2B-Unternehmen als vierphasiges Pilotprojekt zu beginnen, um die Akzeptanz und das Potenzial der Mitarbeiter zu fördern. In der Initiierungsphase sollten geeignete Mitarbeiter gesucht und für das Programm ausgewählt werden. Anschließend kann eine kommunikative Befähigung der Mitarbeiter über das angesprochene Social-Media-Trainingsprogramm und einer motivierenden Social-Media-Guideline erfolgen. In der Durchführungsphase können Mitarbeiter unternehmensseitig durch die Bereitstellung von Basisinhalten sowie einem internen Markenbotschafter-Support in der operativen Umsetzung unterstützt werden. Schließlich ist eine Analyse und Beobachtung der Markenbotschafteraktivitäten durch ein Social-Media-Monitoring sowie die Erfolgsmessung zur Rechtfertigung gegenüber dem Management empfehlenswert. Die entwickelten prozessualen Ausgestaltungen in dieser Arbeit bieten einen Vorschlag, wie Mitarbeiter effektiv in die externe Unternehmenskommunikation auf beruflichen Netzwerken eingebunden werden können.

## **Abstract (English)**

The objective of this Master's thesis is to investigate which company framework conditions need to be created in B2B companies in order to be able to actively use employees as brand ambassadors in external communication on professional social networks. Two research questions have been developed for this study. How do social media trainings have to be structured in concrete ways for an effective arrangement of "Employee Advocacy"? What concrete framework conditions need to be created in companies that want to engage employees for external communication on (professional) social networks? To answer these research questions, a total of six interviews were conducted with experts who have experience with corporate influencer programs. This was followed by a complete transcription and a qualitative content analysis according to Mayring (2015) in order to evaluate the empirically generated statements. The findings from literature and empirical research show that a social media training program is essential to empower employees as brand ambassadors. A three-step training structure is recommended in which the program is first adapted to the level of knowledge of the employees. In the second stage, employees are trained in social networks and their functionalities, social media law, content formats and how to deal with communication conflicts to enable them to act as brand ambassadors. Finally, the participating employees should be mobilized by reflecting on what they have learned and by regular exchange in the form of internal ambassador meetings. The results for answering the second research question show that the concrete framework conditions can be integrated into a corporate influencer program as modules. Based on the findings, it is recommended to start this program in B2B companies as a four-phase pilot project in order to test the acceptance and potential of the employees. In the initiation phase, suitable employees should be identified and selected for the program. The employees can then be empowered to communicate via the social media training program and a motivating social media guideline. In the implementation phase, employees can be supported by the company in the operational implementation by providing basic content and internal brand ambassador support. Finally, an analysis and observation of the brand ambassador activities through social media monitoring as well as the measurement of success is recommended to justify it to the management. The company's framework conditions can help to integrate employees effectively into external corporate communication on professional networks.

**Schlüsselbegriffe**

Mitarbeiter als Markenbotschafter, Social-Media-Kommunikation im B2B, Berufliche soziale Netzwerke

**Key words**

Corporate Influencer, Employee Advocacy, Social-Media-Communication in B2B, Professional social networks

# Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| Abbildungsverzeichnis.....  | VII  |
| Tabellenverzeichnis.....  | VIII |
| 1. Einleitung .....   | 1    |
| 2. Unternehmenskommunikation im B2B-Bereich .....                   | 2    |
| 2.1 Unternehmenskommunikation durch Mitarbeiter .....               | 2    |
| 2.1.1 Mitarbeiter als Markenbotschafter im B2B-Bereich .....        | 3    |
| 2.1.2 Unternehmensziele mit Mitarbeitern als Markenbotschafter..... | 4    |
| 2.1.3 Typologie interner Markenbotschafter .....                    | 6    |
| 2.2 Unternehmenskommunikation in sozialen Netzwerken .....          | 8    |
| 2.3 Mitarbeiterereinbindung in die Social-Media-Kommunikation ..... | 13   |
| 2.3.1 Rahmenbedingungen der Mitarbeiterereinbindung.....            | 14   |
| 2.3.1.1 Motivation der Mitarbeiter .....                            | 14   |
| 2.3.1.2 Social-Media-Guidelines.....                                | 15   |
| 2.3.1.3 Social-Media-Trainings .....                                | 18   |
| 2.3.1.4 Interner Markenbotschafter-Support.....                     | 20   |
| 2.3.1.5 Interne Content-Distribution.....                           | 21   |
| 2.3.1.6 Freigaben, Monitoring und Messbarkeit .....                 | 22   |
| 2.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....                             | 24   |
| 2.4 Erstellung der Forschungsfragen .....                           | 25   |
| 3. Empirischer Forschungsteil.....                                  | 26   |
| 3.1 Forschungsmethodik und Vorgehensweise .....                     | 26   |
| 3.2 Qualitative Experteninterviews als Erhebungsmethode.....        | 27   |
| 3.2.1 Auswahl der Experten im Feld.....                             | 28   |
| 3.2.2 Erstellung eines deduktiven Kategoriensystems .....           | 31   |
| 3.2.3 Erstellung des Interviewleitfadens .....                      | 32   |
| 3.2.4 Durchführung des Pre-Tests.....                               | 34   |
| 3.2.5 Durchführung der Experteninterviews .....                     | 35   |
| 3.2.6 Transkription der Experteninterviews .....                    | 36   |
| 3.2.7 Auswertung der Experteninterviews .....                       | 37   |
| 4. Ergebnisse und Reflektion .....                                  | 39   |
| 4.1 Darstellung der Ergebnisse.....                                 | 39   |
| 4.2 Beantwortung der Forschungsfragen.....                          | 56   |
| 4.2.1 Forschungsfrage 1: Social-Media-Trainings .....               | 56   |
| 4.2.2 Forschungsfrage 2: Corporate-Influencer-Programm .....        | 58   |
| 4.2.3 Einordnung der Ergebnisse .....                               | 62   |
| 4.3 Kritische Reflektion .....                                      | 63   |
| 4.4 Weiterführende Forschungsansätze .....                          | 65   |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 5. Fazit.....              | 66 |
| Literaturverzeichnis ..... | 68 |
| Anhang .....               | 76 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Übersicht der Multiplikatoren .....                                | 3  |
| Abbildung 2: Strategische Ziele des Telekom-Markenbotschafterprogramms .....    | 6  |
| Abbildung 3: Bevorzugte Social-Media-Kanäle in B2B- und B2C-Unternehmen 2019 .. | 9  |
| Abbildung 4: Erstellungsprozess einer Social-Media-Guideline .....              | 16 |
| Abbildung 5: Standpunkte des Social Media Knigge der Telekom Deutschland.....   | 18 |
| Abbildung 6: Aufbau eines Markenbotschafter-Trainings.....                      | 19 |
| Abbildung 7: Ausschnitt des deduktiven Kategoriensystems .....                  | 32 |
| Abbildung 8: Prozessualer Aufbau des Interviewleitfadens .....                  | 33 |
| Abbildung 9: Aufbau und Konzeption eines Social-Media-Trainingsprogramms .....  | 56 |
| Abbildung 10: Rahmenbedingungen eines Corporate-Influencer-Programms.....       | 59 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Übersicht über die Interviewpartner..... | 29 |
|---|----|



# 1. Einleitung

Die Wirtschaftswelt verändert sich durch die digitale Transformation elementar. Neue innovative Geschäftsmodelle und disruptive Technologien formen Industrien von Grund auf neu. Dabei hat die Digitalisierung nirgends so früh Veränderungen hervorgerufen wie in der Kommunikation (Schmitt, 2019, S.V). Digitale Kommunikationskanäle wie z.B. soziale Netzwerke bieten Unternehmen effektive Möglichkeiten, einen direkten Zugang zu den gewünschten Zielgruppen zu erlangen und in einen wertvollen Dialog zu treten. In dieser zunehmenden Entwicklung bekommen die Mitarbeiter eines Unternehmens eine immer größere Bedeutung in der externen Unternehmenskommunikation als Botschafter und Influencer, um Wertversprechen authentisch zu kommunizieren (Mast, 2019, S.311). Deshalb widmet sich diese Masterthesis der aktiven Einbindung der Mitarbeiter in die externe Unternehmenskommunikation auf beruflichen sozialen Netzwerken.

Aufbauend auf den Grundlagen der Thematik sollen im Hauptteil der Masterarbeit durch eine qualitative Vorgehensweise neue Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen erlangt werden. Für die Datengenerierung werden sechs leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Dabei wird die Form eines halbstandardisierten Einzelinterviews gewählt, welches per Face-to-Face oder Videotelefonie abgehalten wird. Die ausgewählten Experten stammen aus der Kommunikation und haben entweder eigene Erfahrungen mit Corporate-Influencer-Programmen im Unternehmen gemacht oder haben von Agenturseite, Unternehmen in diesem Themenfeld beraten. Der verbale Äußerungsinhalt der Interviews wird einer vollständigen Transkription unterzogen und im Anschluss mittels der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015, S.11) ausgewertet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen zur Beantwortung der Forschungsfragen führen und Handlungsempfehlungen in Form von konkreten Rahmenbedingungen für die aktive Einbindung von Mitarbeitern in die externe Unternehmenskommunikation im B2B-Bereich über berufliche Netzwerke geben. Nach einer kritischen Reflexion der methodischen Vorgehensweise werden anschließend ein Fazit gezogen und weitergehende Forschungsmöglichkeiten erläutert. Diese Arbeit richtet sich im Wesentlichen an Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmenskommunikation und externen Kommunikationsberater im B2B-Bereich, die Mitarbeiter aktiv in der externen Unternehmenskommunikation einsetzen möchten.

## **2. Unternehmenskommunikation im B2B-Bereich**

Zu Anfang der Grundlagen wird der Begriff der Unternehmenskommunikation knapp definiert und charakteristische Besonderheiten im B2B-Bereich aufgegriffen, um im weiteren Verlauf der Arbeit auf Teilbereiche detaillierter eingehen zu können. Die „Unternehmenskommunikation („Corporate Communications“) bezieht sich auf die Aufgabe von Organisationen, mit Stakeholdern leistungsfähige Kommunikationsbeziehungen zu unterhalten und zu pflegen“ (Mast, 2019, S.8). Dabei spielen im Business-to-Business-Bereich, kurz B2B, digitale und onlinebasierte Kommunikationsformen heutzutage eine der bedeutsamsten Rollen, um näher an wichtige Zielgruppen zu gelangen und den Dialog mit Stakeholdern aller Art zu fördern (Schmitt, 2019, S. VI). Die Autoren Pfeil und Zerfaß (2014, S. 145) sind zudem der Meinung, dass die Online-Kommunikation einen maßgebenden Anteil an der Spezifizierung von Wettbewerbsvorteilen und der Wertschöpfung für Unternehmen und ihrer Kommunikation haben kann. In der Kommunikation steht nach Schmitt (2019, S.VI) der Einsatz von Online-Plattformen wie z.B. sozialen Netzwerken im Mittelpunkt. Aber nicht jede Plattform oder Kommunikationskanal eignen sich für Unternehmen. Deshalb müssen passende Lösungen in die eigene Gesamtstrategie integriert werden, die „...einen Mehrwert bringen, um mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern zielgenau zu kommunizieren“ (Schmitt, 2019, S.VI). Dabei unterscheiden sich B2B-Geschäftsbeziehungen charakteristisch deutlich zu B2C-Beziehungen. Diese Unterscheidungen spiegeln sich ebenso in der Unternehmenskommunikation und den ausgewählten Kommunikationskanälen wie z.B. sozialen Netzwerken wieder (Kreutzer, Rumler & Wille-Baumkauff, 2015, S.13). Produkte und Dienstleistungen im B2B-Bereich sind häufig technisch komplexer und benötigen eine höhere Erklärungsbereitschaft, insbesondere im „...Anlagen-, System oder Zuliefergeschäft“ (Kreutzer et al., 2015, S.13). Zudem sind Geschäftsbeziehungen auf eine längere Dauer ausgelegt, da meist im Entscheidungsprozess mehrere Personen beteiligt sind und ein Kaufprozess deutlich formaler abläuft als im B2C-Bereich (Kreutzer et al., 2015, S.13). Diese charakteristischen Unterschiede haben nach Kreutzer et al. (2015, S.14) durchaus Einfluss auf die Verwendung von sozialen Netzwerken. Hoffmann (2017, S.31) äußert hingegen, dass in der Online-Kommunikation die gleichen Prinzipien im B2B wie im B2C gelten. So muss sich jedes Unternehmen auf die relevanten Anspruchsgruppen fokussieren (Hoffmann, 2017, S.31).

### **2.1 Unternehmenskommunikation durch Mitarbeiter**

Effektive Kanäle zu finden, um mit wichtigen Zielgruppen wie z.B. potentiellen Kunden oder Geschäftspartnern ins Gespräch zu kommen, wird im heutigen digitalen Zeitalter durch eine immense Informationsflut immer schwieriger (Bergk & Slomian, 2018, S.225).

Ein oft eingesetztes Mittel, um sich als Unternehmen in der externen Unternehmenskommunikation von der Masse abzuheben, stellen sogenannte Markenbotschafter dar (Jahnke, 2018, S.2). Besonders B2C-Unternehmen in den Bereichen Lifestyle oder Mode setzen dabei auf Social-Media-Influencer, die mit einer hohen Anzahl an Fans und Follower große Reichweiten generieren können (Lewinski, 2018, S.86). Eine solche Art der Markenbotschafterstrategie ist meist aber kostenintensiv und komplex. Im B2B-Bereich kommen die erschwerten charakteristischen Unterschiede, die im vorherigen Abschnitt beleuchtet wurden, hinzu. Schmitt (2019, S.75) betont in seinen Ausführungen, dass es vor allem im B2B-Bereich deutlich sinnvoller sein kann „...Experten aus dem Unternehmen zu Markenbotschaftern zu machen“. Das Konzept, Mitarbeiter in die externe Unternehmenskommunikation mit einzubinden, wird als „Employee Advocacy“ bezeichnet (McClure & Parkinson, 2015, o.S.). In den folgenden Abschnitten wird detaillierter auf den Einsatz von Mitarbeitern als Markenbotschafter in der externen Unternehmenskommunikation eingegangen.

### 2.1.1 Mitarbeiter als Markenbotschafter im B2B-Bereich

Zunächst werden zur richtigen Einordnung die relevanten Begrifflichkeiten zum Thema definiert und abgegrenzt. Ein Markenbotschafter beeinflusst nach Warkentin (2019, o.S.) die Markenwahrnehmung eines Unternehmens oder eines Produkts aus persönlichem Interesse. Dabei kann zwischen internen und externen Personen unterschieden werden (Schach, 2018, S.30). Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 1 dargestellt.

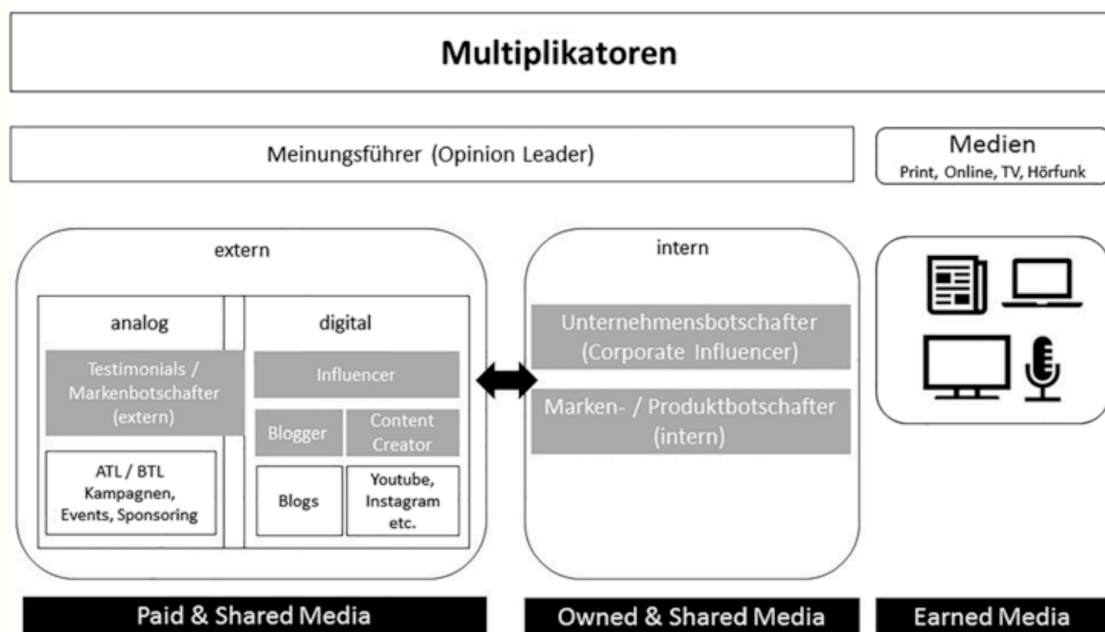


Abbildung 1: Übersicht der Multiplikatoren (Schach, 2019, S.30)

Interne Markenbotschafter sind Personen, die Mitarbeiter eines Unternehmens darstellen und von innen heraus agieren. Sie werden auch als „...Unternehmens- oder Markenbotschafter (Corporate/Brand Influencer)“ bezeichnet (Schach, 2018, S.30). Ein Influencer platziert sich meist in einem Themengebiet und veröffentlicht kontinuierlich Inhalte (Deges, 2018, o.S.). Dabei werden meist onlinebasierte Kommunikationsplattformen wie bspw. soziale Netzwerke genutzt, um Interaktionen hervorzurufen und in einen Dialog zu treten (Deges, 2018, o.S.). Externe Markenbotschafter wie Testimonials oder Influencer stellen Personen dar, die von außerhalb des Unternehmens agieren. Dabei unterscheiden sich die Einsatzmöglichkeiten. Ein externer Markenbotschafter besitzt meist vor der Kooperation eine gewisse Bekanntheit und wird nur äußerst gezielt für bestimmte Werbezwecke eingesetzt. Eine Handlung folgt dabei nicht zwangsläufig aus reinem Interesse, sondern hat häufig kommerzielle Absichten (Lewinski, 2018, S.88). Interne wie externe Markenbotschafter werden nach Schach (2018, S.30) unter den Begriff der sogenannten Meinungsführer untergeordnet. Meinungsführer besitzen einen meist starken Einfluss auf Einstellungen und Verhaltensweisen anderer Personen oder Personengruppen (Schmitt, 2019, S.18). Neben potenziellen Meinungsführern gehören klassische Massenmedien wie Print, Online, TV und Funk zu weiteren möglichen Multiplikatoren, die mit einer publizierenden Tätigkeit „...einen kleinen, mittleren oder großen Personenkreis mit Themen und Inhalten erreichen können“ (Schach, 2018, S.29). Zusätzlich können die angesprochenen Multiplikatoren in das Paid-Owned-Earned-Modell der klassischen Mediaplanung eingeordnet werden.<sup>1</sup> Nach Schach (2019, S.30) zählen Unternehmensbotschafter zum Owned und Shared Media-Bereich. Shared Media bezeichnet einen neuen Strukturierungspunkt im Mediamodell. Dazu zählen Inhalte, die durch Stakeholder des Unternehmens kommuniziert wurden wie z.B. Verlinkungen oder Bewertungen in sozialen Netzwerken (Schach, 2018, S.32). Bei externen Markenbotschaftern im Bereich Paid und Shared Media liegt nach Lewinski (2018, S.88) ein kommerzieller Ansatz vor. Lewinski (2018, S.90) verortet Corporate Influencer im Modell lediglich in den Owned-Media-Bereich, äußert aber, dass eine scharfe Trennung der Bereiche im Modell nicht realistisch ist und immer wieder Schnittmengen auftauchen.

### **2.1.2 Unternehmensziele mit Mitarbeitern als Markenbotschafter**

Mitarbeiter können als Markenbotschafter grundsätzlich die Distanz zu Stakeholdern verringern und eine Beziehung aufbauen (Schach, 2018, S.44). Neben internen Stakeholdern wie Eigentümer, Management oder Mitarbeiter gehören externe Stakeholder wie

---

<sup>1</sup> Paid-Earned-Owned-Modell: Das Modell stellt eine Kanalbezogene Strukturierung von Kommunikationsmaßnahmen dar. Paid-Kanäle können nur durch Bezahlung belegt werden. Owned stellen eigene Kanäle des Unternehmens dar. Earned stellen Kanäle Dritter dar, die ohne Bezahlung über das Unternehmen berichten (Lewinski, 2018, S.89).

Kunden, Lieferanten und Konkurrenz aber auch Staat und Gesellschaft zu wichtigen Anspruchsgruppen eines B2B-Unternehmens (Leitl, 2006, o.S.). Deshalb können beim Einsatz von Corporate Influencer im Unternehmen unterschiedliche Ziele verfolgt werden, je nachdem welche Anspruchsgruppe erreicht werden soll. Beim Einsatz von internen Markenbotschaftern stehen im B2B-Bereich besonders „...die Stärkung des Images und der Reputation (Thought Leadership)“ im Fokus (Lewinski, 2018, S.91). Weiter wird die Kommunikation durch unternehmenseigene Markenbotschafter nahbarer, authentischer und echter (Lewinski, 2018, S.91).

Einer der bekanntesten Einsatzzwecke von Corporate Influencern ist das Employer Branding (Kirchner & Fedossov, 2014, o.S.). Unter Employer Branding wird ein strategisches Konzept verstanden, welches die Arbeitgebermarke durch geplante Maßnahmen grundsätzlich attraktiver machen soll (Dannhäuser, 2017, S.30). Dabei gilt das Konzept nach Dannhäuser (2017, S.30) als essenziell, um potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Neben Job-Messen und Bewertungsplattformen wie z.B. Kununu, bieten soziale Netzwerke eine effektive Möglichkeit zum Dialog mit Kandidaten (Dannhäuser, 2017, S.6). Mitarbeiter können dabei auf ihren eigenen Profilen Einblicke in den Arbeitsalltag geben oder interessierten Personen Frage und Antwort stehen. Dabei können auch Personalreferenten sich zu reichweitenstarken Markenbotschaftern entwickeln (Ullah, 2017, S.515). Eine aktive Einbindung von Mitarbeitern in die Recruiting-Strategie kann dafür sorgen, dass eine höhere Anzahl an offenen Stellen über persönliche Netzwerke der Mitarbeiter besetzt werden (Kirchner & Fedossov, 2014, o.S.). So können bspw. Mitarbeiter animiert werden, offene Stellen in ihren Profilen auf sozialen Netzwerken zu veröffentlichen oder den Arbeitgeber weiterzuempfehlen (Kirchner & Fedossov, 2014, o.S.). Ein neuartiges Employer-Branding-Programm startete z.B. die Otto-Gruppe im Jahr 2017, indem sie 100 Mitarbeiter zu sogenannten Otto-Jobbotschaftern ausgebildet hat (Kirchmeier, 2017, o.S.). Dabei werden die Jobbotschafter gezielt in der Social Media- und HR-Kommunikation ausgebildet und befähigt „im Netz über die Themen und Entwicklungen bei Otto zu kommunizieren, mit (potenziellen) Bewerbern Gespräche zu führen und den Bewerbungsprozess zu begleiten“ (Kirchmeier, 2017, o.S.).

Neben der externen Kommunikation über die Arbeitgebermarke ist auch eine Einbindung von Corporate Influencern in die Produkt- und Dienstleistungskommunikation eines Unternehmens möglich. Schmitt (2019, S.19) sieht dabei im B2B-Bereich deutliches Potential. Mitarbeiter, die in einem Spezialgebiet als Experten gelten, können sich als Meinungsführer ein wertvolles Image aufbauen und bspw. für Fachvorträge auf Konferenzen oder Interviews angefragt werden. Schmitt (2019, S.19) geht weiter davon aus, dass im B2B-Sektor die Reputation einen großen Einfluss auf das Kaufverhalten hat. Deshalb

können Mitarbeiter als Meinungsführer online wie offline auch direkte ökonomische Auswirkungen erzeugen (Schmitt, 2019, S.19). Diese sind aber nach Lewinski (2018, S.91) durch die am Anfang angesprochenen, charakteristisch längeren Entscheidungsprozesse und Beteiligungen im B2B-Bereich schwierig nachzuweisen. Dennoch sieht auch Lewinski (2018, S.91) großes Potenzial im Einsatz von Corporate Influencern, die erklärungsbedürftige Produkte- und Dienstleistungen zielgruppengerecht greifbar machen und neue Zielgruppen erschließen können. So können z.B. Verkäufer oder Kundenberater in direkten Kontakt mit Käufern oder Interessenten über digitale Kommunikationsplattformen treten und auf eine persönliche Art einen Dialog beginnen (Hoffmann, 2017, S.111). Auch Mast (2019, S.311) sieht bei Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten, den größten Nutzen von Mitarbeitern als Multiplikatoren.

Corporate Influencer können die zuvor erläuterten Ziele auch kombiniert erfüllen. So gibt es beim Corporate-Influencer-Programm der Telekom Deutschland GmbH vier strategische Unternehmensziele (Ebner, 2017, o.S.). Grundsätzlich soll die Unternehmenswahrnehmung positiv beeinflusst werden. Die Botschaftertätigkeit soll zudem Kunden helfen und anwerben. Zuletzt sollen auch andere Mitarbeiter im Konzern dazu motiviert werden, als Botschafter aktiv zu kommunizieren (Ebner, 2017, o.S.). Die Ziele sind in Abbildung 2 zur Veranschaulichung dargestellt.



Abbildung 2: Strategische Ziele des Telekom-Markenbotschafterprogramms (Ebner, 2017, o.S.)

### 2.1.3 Typologie interner Markenbotschafter

Markenbotschafter aus dem Unternehmen können aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgabengebiete und Voraussetzungen nach Hoffmann (2017, S.41) gruppiert werden. Als erste Gruppierung gelten Personen der obersten Führungsebenen von Organisationen wie Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder (Hoffmann, 2017, S.41). Besonderen

Stellenwert in der Online-Kommunikation haben dabei sogenannte 'Social CEOs' bekommen (Maslo, 2019). Diese agieren mit großem Engagement und authentischen Botschaften in sozialen Netzwerken und können dabei Unternehmenswerte und Mentalitäten mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit verbreiten (Maslo, 2019). Der ehemalige Daimler-Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche oder der Telekom-CEO Timotheus Höttges gelten als Beispiele für eine moderne CEO-Kommunikation in sozialen Netzwerken (Souza Soares, 2018, o.S.). Beide setzen dabei auf das Netzwerk LinkedIn, um persönliche wie unternehmensbezogene Botschaften zu verbreiten (Souza Soares, 2018, o.S.). Maslo (2019, o.S.) betont, dass diese Gleichung aber nur aufgeht, wenn CEOs aus eigener Initiative aktiv kommunizieren. Nur authentische Geschäftsführer bieten als oberste Markenbotschafter einen Mehrwert.

Die nächste Gruppierung nach Hoffmann (2019, S.41) stellen die Kommunikationsprofis dar, die als Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation extern kommunizieren. Mitarbeiter wie z.B. der Pressesprecher sind meist gut vernetzt und kennen sich in der digitalen Kommunikation aus. Diese können neben ihrer gegebenen Funktion im Unternehmen auch als Ansprechpartner fungieren (Hoffmann, 2017, S.41).

Wissensträger in Unternehmen, die als Experten in ihren Fachgebieten gelten, stellen nach Hoffmann (2017, S.41) eine weitere wichtige Gruppierung hinsichtlich einer Markenbotschaftertätigkeit dar. Maslo (2019, o.S.) sieht Wissensträger als „Diamanten unter den Markenbotschaftern“, da diese Experten sich einem Themengebiet mit Leidenschaft widmen und dadurch eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen. Experten verfügen über ein wertvolles Netzwerk, treten mit weiteren Wissensträgern in einen Dialog und stärken damit durch ihre Meinungsführerschaft auch die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens (Hoffmann, 2017, S.112). „Nicht selten ergeben sich dadurch proaktive Anfragen von Kunden, die mit dem Unternehmen zusammenarbeiten möchten, da sie somit auf die Expertise der Spezialisten zählen können“ (Maslo, 2019, o.S.).

Als wichtige Mitarbeitergruppierung zählen ebenso Mitarbeiter im Vertrieb, dem Verkauf oder der Beratung (Hoffmann, 2017, S.41). Die agierenden Personen sind wesentlich für die Kundenbindung und -pflege verantwortlich, weshalb sie sich als Markenbotschafter eignen (Hoffmann, 2017, S.41). Dabei spielen vor allem ein authentisches und emphatisches Verhalten der Verkäufer sowie individuelle Problemlösungen in der heutigen Kundenkommunikation eine prägende Rolle. Das kann sich auf die Reputation des Unternehmens auswirken (Maslo, 2019, o.S.).

Neben den zuvor genannten Gruppierungen zählen auch alle weiteren Mitarbeiter im Unternehmen als potentielle Markenbotschafter (Hoffmann, 2017, S.41). Sobald ein Mitarbeiter positiv über das Unternehmen oder seine Arbeit kommuniziert, wirkt sich das auf die Glaubwürdigkeit und das Ansehen des Unternehmens aus (Maslo, 2019, o.S.).

Zusammengefasst bekommen Mitarbeiter als Botschafter und Influencer eine immer größere Bedeutung (Mast, 2019, S.311). Dabei wurde festgestellt, dass alle agierende Personen in Unternehmen, vom CEO bis zum Sachbearbeiter, als Corporate Influencer in Frage kommen können (Hoffmann, 2017, S.91).

## **2.2 Unternehmenskommunikation in sozialen Netzwerken**

Soziale Netzwerke haben in den letzten Jahren als Kommunikationsmittel in der externen Kommunikation von Unternehmen eine äußerst wichtige Rolle eingenommen (Schmitt, 2019, S.1). Diese Netzwerke bieten dabei im Gegensatz zu klassischen Kommunikationsmaßnahmen der PR wie z.B. Pressemitteilungen oder der Corporate Website, die direkte Dialogmöglichkeit mit Stakeholdern aller Art (Schmitt, 2019, S.43). Nach Kreutzer (2016, S.116) dürfen soziale Netzwerke aber nicht als weiterer Vertriebs- oder PR-Kanal angesehen werden, sondern als Möglichkeit, in den Dialog mit Kunden, Partnern und anderen Stakeholdern unmittelbar treten zu können. Die mittlerweile nahezu allgegenwärtige Nutzung dieser Dienste von Unternehmen nicht nur im B2C-Bereich zeigen aktuelle Erhebungen. Nach einer im Jahr 2018 durchgeführten Studie durch den ersten Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation (2018, S.5) nutzen 95,7 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland (N=601) soziale Medien in ihrer Kommunikation. Diese hohe Anzahl unterstreicht die allgegenwärtige Verbreitung sozialer Medien im Hinblick auf Unternehmen. Allerdings sollte hinsichtlich der hohen Verwendung beachtet werden, dass die grundlegende Nutzung sozialer Medien von B2B-Unternehmen noch kein strategisches und zielgerichtetes Vorgehen einschließt. So betont Schmitt (2019, S.43), dass eine Vielzahl an Unternehmen ohne wirkliches Konzept soziale Netzwerke nutzen. Kreativität sowie eine qualitative Kanalauswahl kommen meist nicht zum Einsatz. Besonders im mittelständischen B2B-Bereich fallen die Reaktionen auf neue Entwicklungen und Konzepte im Social-Media-Bereich eher verhalten aus (Schmitt, 2019, S.1). Kreutzer et al. (2015, S.149) unterstützen diese Aussagen schon Jahre zuvor, betonen aber eine zukünftig steigende Bedeutung sozialer Medien in der B2B-Kommunikation. Unternehmen stehen dabei in der externen Kommunikation unterschiedliche Social-Media-Kanäle zur Verfügung. Eine im Januar 2019 durchgeführte Studie (N=4.859) des Social Media Examiner (2019, o.S.) zeigt die Verwendung von sozialen Netzwerken, aufgeteilt in B2B- und B2C-Unternehmen weltweit. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 zur Veranschaulichung dargestellt.



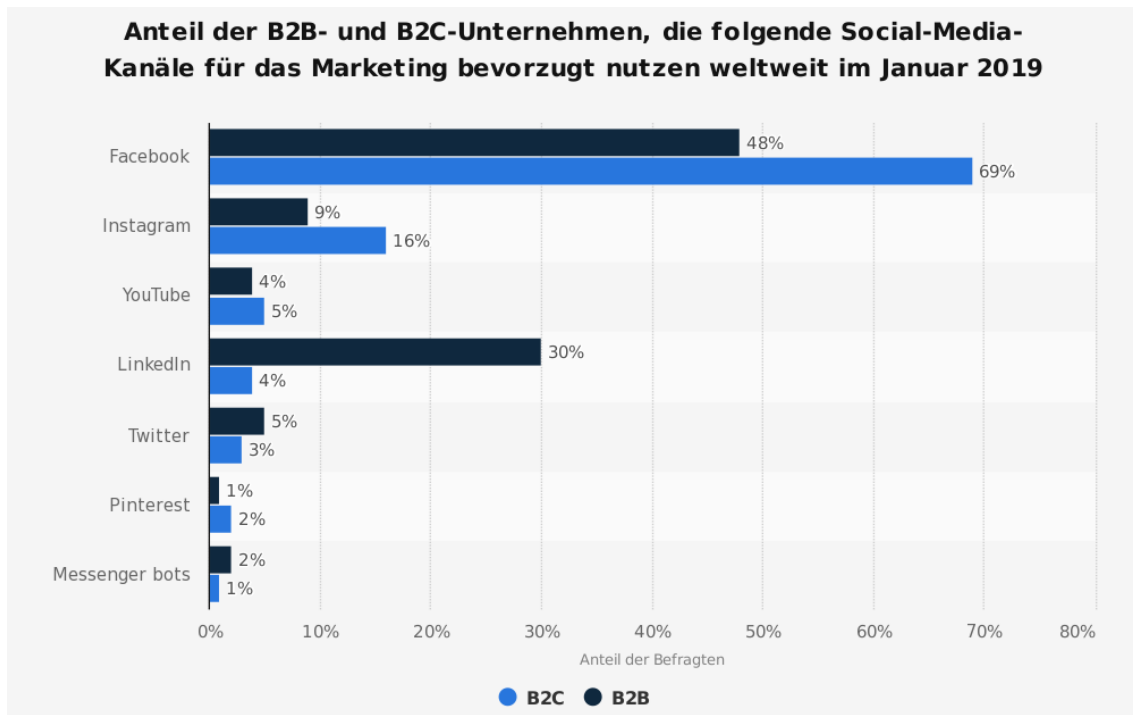


Abbildung 3: Bevorzugte Social-Media-Kanäle in B2B- und B2C-Unternehmen 2019 (Social Media Examiner, 2018, o.S.)

Auffällig in der Studie ist die hohe Abweichung in der Verwendung des sozialen Netzwerks LinkedIn. Lediglich vier Prozent der B2C-Unternehmen verwenden LinkedIn als Kommunikationskanal. Hingegen verwenden 30 Prozent der befragten B2B-Unternehmen bevorzugt LinkedIn (Social Media Examiner, 2019, o.S.). Daraus lässt sich vorerst schließen, dass berufliche Netzwerke wie z.B. LinkedIn, in B2B-Unternehmen anscheinend einen höheren Nutzen haben. Im nächsten Absatz wird die Thematik der beruflichen Netzwerke ausführlicher beleuchtet und ihre aktuelle Relevanz für B2B-Unternehmen weiter herausgearbeitet.

Berufliche Netzwerke unterscheiden sich zu allgemeinen sozialen Netzwerken wie z.B. Facebook oder Instagram durch eine „klare und eindeutige Fokussierung auf die Themen Geschäft, Job und Karriere“ (Bärmann, 2014, S.10). Nach Kreutzer et al. (2015, o.S.) können in B2B-Organisationen zwei Arten beruflicher sozialer Netzwerke in der Verwendung unterschieden werden. Dabei wird zwischen offenen und geschlossenen Netzwerken differenziert. Offene Netzwerke stehen theoretisch allen Nutzern des Internets zur Verfügung. Dazu zählen primär die professionellen sozialen Netzwerke LinkedIn und Xing (Kreutzer et al., 2015, S.158). Geschlossene Netzwerke stellen unternehmensinterne Lösungen dar, die der Öffentlichkeit unzugänglich bleiben. Beispiele für Kollaborationssoftware-Lösungen in geschlossenen Netzwerken sind Jammer und Confluence (Kreutzer et al., 2015, S.158). Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit wird lediglich

auf offene, professionelle soziale Netzwerke eingegangen, da diese für das Forschungsvorhaben als relevant erscheinen. Um den Nutzen offener beruflicher Netzwerke zu verstehen werden die Funktionalitäten betrachtet. Zum einen haben Unternehmen die Möglichkeit sich im Netzwerk zu präsentieren. Dabei kann Kontakt zu bestehenden oder potenziellen Stakeholdern wie z.B. Kunden, Lieferanten, Partnern oder Mitarbeitern aufgenommen und intensiviert werden (Bärmann, 2014, S.10). Zum anderen können natürliche Personen<sup>2</sup>, insbesondere Berufstätige und Jobsuchende sich anderen Nutzern und Unternehmen des Netzwerks präsentieren. Neben dem Knüpfen von Kontakten steht der Wissensaustausch im Vordergrund (Bärmann, 2014, S.11). In den nächsten Absätzen werden die beruflichen sozialen Netzwerke LinkedIn und Xing zum Verständnis detaillierter beschrieben.

Das offene professionelle Netzwerk LinkedIn gilt mit mehr als 546 Millionen Mitgliedern in über 200 Ländern als das größte berufliche Netzwerk der Welt (LinkedIn, 2019a, o.S.). Damit unterscheidet sich LinkedIn vor allem durch die starke internationale Verbreitung zu Xing, welches primär in Deutschland, Österreich und der Schweiz aktiv genutzt wird (Windisch, 2018, o.S.). LinkedIn hat in der DACH-Region<sup>3</sup> Stand Februar 2019, 13 Millionen Mitglieder (LinkedIn Corporation, 2019, o.S.). Laut der eigenen Unternehmensstatistik hatte das Netzwerk in der DACH-Region seit 2009 ein lineares Nutzerwachstum von einer Million Nutzer pro Jahr (LinkedIn, 2019b, o.S.). Neben der Mitgliederanzahl ist die Nutzung von LinkedIn durch B2B-Unternehmen für das Forschungsvorhaben relevant. Aufschluss darüber gibt die aktuelle Studie des ersten Arbeitskreises Social Media in der B2B-Kommunikation (2018, S.6). Danach verwenden rund 61 Prozent der befragten Unternehmen (N=601) das berufliche Netzwerk LinkedIn zur Kommunikation (Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation, 2018, S.6). In einer weiteren Studie über die unternehmensbezogene Nutzung von Social Media Plattformen im Jahr 2018 gaben 79 Prozent der befragten B2B-Unternehmen (N=1947) an, LinkedIn für die Kommunikation zu nutzen (Social Media Examiner, 2018, S.18). Dabei muss berücksichtigt werden, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen aus den USA kamen (Social Media Examiner, 2018, o.S.). Beide Befragungen spiegeln zusammengefasst eine relativ hohe Nutzung des beruflichen Netzwerks LinkedIn in der Unternehmenskommunikation wieder. In der erstgenannten Befragung des Arbeitskreises werden zusätzlich die zentralen Motive der Social-Media-Aktivitäten im B2B abgefragt. Danach wird für

---

<sup>2</sup> Definition: Als natürliche Person wird der Mensch als Träger von Rechten und Pflichten verstanden (Wirtschaftslehre, o.D.). Die Rechtsfähigkeit beginnt nach §1 BGB mit der Vollendung der Geburt.

<sup>3</sup> DACH-Region: „Das wirtschaftsgeografische Kürzel DACH bezeichnet die größtenteils deutschsprachigen Märkte Deutschland (D), Österreich (A) und die Schweiz (CH)“ (Mittelstandswiki, 2018).

das Netzwerk LinkedIn als oberste Priorität die Vernetzung und Kommunikation mit Geschäftspartnern genannt (Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation, 2018, S.7). Anschließend folgen die Akquisition von Neukunden und die Vernetzung mit Bestandskunden. Die genannten Prioritäten werden auch von Kreuzer et al. (2015, S.159) genannt. Die Autoren sehen allerdings die Personalsuche als wichtigstes Einsatzfeld der beruflichen Netzwerke an (Kreutzer et al., 2015, S.159). Bei der Betrachtung der Studie des Arbeitskreises Social Media in der B2B-Kommunikation (2018) sollte beachtet werden, dass keine Details zur Grundgesamtheit einsehbar sind. Es wird lediglich angegeben, dass die befragten B2B-Unternehmen (N=601) aus Deutschland und Österreich stammen und aus mindestens einem Mitarbeiter bestehen (Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation, 2018, S.12).

Als nächstes geht der Autor knapp auf die Grundfunktionen von LinkedIn aus Unternehmens- und Mitgliedersicht ein. Unternehmen haben im Netzwerk die Möglichkeit eine Unternehmensseite zu erstellen die öffentlich sichtbar ist und Details zum Unternehmen sowie den Produkten oder Dienstleistungen aufzeigt (Newberry, 2018, o.S.). Neben einer reinen Präsentationsfunktion entwickelt sich LinkedIn „...immer stärker zur idealen Plattform um Geschäftsergebnisse zu verbessern, die Markenbekanntheit zu steigern, Karrierechancen aufzuzeigen und potenzielle Kunden über Produkte und Dienstleistungen zu informieren“ (Newberry, 2018, o.S.). Natürliche Personen haben die Möglichkeit bei LinkedIn ein persönliches Nutzerprofil anzulegen. Im Nutzerprofil kann der eigene Lebenslauf mit Informationen zu Bildungsabschlüssen, Berufserfahrungen, Auszeichnungen etc. eingepflegt werden (Fuchs, o.D., o.S.). Der aktuelle Arbeitgeber sowie die Tätigkeit kann angegeben werden. Das Unternehmensprofil des Arbeitgebers wird dann im Profil des Nutzers verlinkt (Ghazvini, 2018, o.S.). Innerhalb von LinkedIn haben Nutzer die Möglichkeit vor allem berufliche Kontakte in ihr Netzwerk hinzuzufügen. In einem Newsfeed werden aktuelle Statusmeldungen und Neuigkeiten von Personen und Unternehmen im eigenen Netzwerk angezeigt (Fuchs, o.D., o.S.). Bolognesi (2019, o.S.) äußert, dass die Funktionalitäten sowie die Gestaltung der Plattform an Facebook, das derzeit größte soziale Netzwerk der Welt, erinnert. Diese angesprochenen Weiterentwicklungen werden auch von Lunden (2019, o.S.) bestätigt, die deutliche Ähnlichkeiten zum sozialen Netzwerk Facebook darlegt. Nutzer können ebenso wie Unternehmen Beiträge in Form von Bildern, Videos und Texten verfassen und veröffentlichen (Hepp & Miller, 2018, o.S.). In LinkedIn-Gruppen können sich Unternehmen und Nutzer zu Fachgebieten austauschen und diskutieren (Hapst, 2016, o.S.). Nach Hapst (2016, o.S.) kann die Beteiligung in einer Gruppe bei der Positionierung in einem Fachgebiet helfen sowie das eigene Ansehen steigern.

Das berufliche Netzwerk Xing gilt mit rund 13 Millionen Mitgliedern als das größte professionelle Netzwerk in Deutschland (Xing, 2019, o.S.). Laut Unternehmensangaben gibt es insgesamt rund 15 Millionen Mitglieder in der DACH-Region, auf die sich das Netzwerk ausgerichtet hat (Xing, 2019, o.S.). Nach der Studie des Arbeitskreises Social Media in der B2B-Kommunikation (2018, S.6) nutzen rund 67 Prozent der befragten B2B-Unternehmen in Deutschland und Österreich (N=601) Xing als Kommunikationskanal im Jahr 2018. Damit sinkt die Nutzung um zwei Prozent im Vergleich zum Vorjahr (Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation, 2018, S.6). In einer weiteren Studie wird die Nutzung sozialer Netzwerke von B2B-Unternehmen zwischen den Jahren 2011 und 2017 verglichen. Demnach sinkt die Nutzung des beruflichen Netzwerks Xing im angegebenen Zeitraum um fünf Prozent auf insgesamt 71 Prozent im Jahr 2017 (Horizont, 2018, o.S.). Aus den Studien kann folglich geschlossen werden, dass die Nutzung von Xing in der Kommunikation bei B2B-Unternehmen eher sinkt. In der zuvor erwähnten Studie des Arbeitskreises werden auch die Nutzungsmotive der B2B-Unternehmen erhoben. Demnach wird Xing vorerst von den befragten Unternehmen genutzt, um potenzielle Mitarbeiter anzuwerben. Als zweite Priorität wird die Kommunikation und Vernetzung mit Bestandskunden angegeben. Die dritt wichtigste Priorität stellt die Kommunikation mit Geschäftspartnern dar (Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation, 2018, S.7).

Als Nächstes werden die Grundfunktionen in Xing aus Unternehmens- und Mitgliederperspektive knapp dargestellt. Xing bietet Unternehmen die Möglichkeit, ein Unternehmensprofil als Präsentationsfläche zu erstellen (Baermann, 2014, S.53). Dabei können Logo, Beschreibungstext sowie Daten und Fakten zum Unternehmen eingepflegt werden (Grabau, 2017, o.S.). Im beruflichen Netzwerk Xing spielen Events eine bedeutende Rolle für Unternehmen. Dazu bietet Xing ein internes Event-Managementtool für den Verkauf, die Verwaltung und die Werbung von Tickets für Veranstaltungen aller Art an (Steiner, 2019, o.S.). So wird bspw. die monatlich stattfindende Mercedes-Benz Social Media Night, bei der sich Branchenexperten zum Themengebiet Social Media treffen, vollständig über Xing abgewickelt (Mercedes-Benz Social Media Night, 2019, o.S.).

Xing-Mitglieder können wie auch bei LinkedIn nur natürliche Personen sein. Diese haben die Möglichkeit ein Personenprofil zu erstellen, um den eigenen Werdegang, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im Netzwerk zu präsentieren (Xovi, o.D., o.S.). Xing bietet ebenso wie LinkedIn, Gruppen als Kommunikationsmöglichkeit im Netzwerk an. Es existiert bspw. eine Xing-Gruppe zum Thema „Social Media & Digital Communications“, die bislang knapp 12.200 Mitglieder und über 2400 Beiträge umfasst (Social Media & Digital Communications, 2019, o.S.).

Zusammenfassend unterscheiden sich die beruflichen Netzwerke LinkedIn und Xing funktional nur in wenigen Punkten. Die vorangestellten Studien zeigen aber, dass LinkedIn aufgrund der internationalen Ausrichtung einen größeren Nutzeranstieg verzeichnet.

### **2.3 Mitarbeiterereinbindung in die Social-Media-Kommunikation**

In den vorangegangenen Kapiteln dieser Forschungsarbeit wurden die Thematik der Corporate Influencer sowie der Einsatz von beruflichen sozialen Netzwerken in B2B-Unternehmen beleuchtet. Nachfolgend werden diese Schwerpunkte miteinander thematisch verknüpft. In der Fachsprache hat sich für diese Verknüpfung der Ausdruck „Employee Advocacy“ gebildet. Beim Konzept der Employee Advocacy geht es um die Befähigung der eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter, die auf ihren persönlichen Social-Media-Profilen über das eigene Unternehmen kommunizieren (McClure & Parkinson, 2015, o.S.). Laut der MSL Group, werden unternehmensabhängige Botschaften 24 Mal häufiger auf sozialen Netzwerken geteilt, wenn diese von Mitarbeitern des Unternehmens und nicht vom Unternehmen selbst veröffentlicht werden (Maslo, 2019, o.S.). Zudem soll die direkte Kommunikation der Mitarbeiter auch als doppelt so glaubwürdig wie die eines CEOs oder eines Kunden gelten (Maslo, 2019, o.S.). Die hohe Glaubwürdigkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens zeigt sich auch im Trust Barometer 2019 (N=33.000) des Marktforschungsunternehmens Edelman Intelligence (2019). Demnach werden Sachbearbeiter glaubwürdiger als CEOs, Journalisten und Regierungsmitglieder angesehen. Die höchste Glaubwürdigkeit besitzen nach der Studie technische Experten im Unternehmen (Edelmann Intelligence, 2019, S.33). Dieses Konzept bringt folglich große Vorzüge für die Effektivität der externen Unternehmenskommunikation mit sich. Durch die mittlerweile allgegenwärtige Nutzung sozialer Netzwerke haben deshalb große Unternehmen und Konzerne wie z.B. Microsoft, Cisco oder Adobe eigene Markenbotschafterprogramme ins Leben gerufen, um Mitarbeiter als Botschafter effektiv zu befähigen und in ihrer Tätigkeit zu unterstützen (Mast, 2019, S.311). Wenn Mitarbeiter als Kommunikatoren bzw. als Botschafter fungieren sollen, benötigen sie Unterstützung und geeignete Rahmenbedingungen in ihrer Organisation, um professionell über das Unternehmen kommunizieren zu können (Mast, 2019, S.315). Auch Greve und Wedde (2014, S.14) sind der Ansicht, dass geeignete Rahmenbedingungen entscheidend für den Erfolg und Misserfolg von Employee Advocacy sind. Dabei ist das Ziel dieser Rahmenbedingungen nicht durch Präventionsmaßnahmen vor möglichen Imageverlusten zu schützen, sondern vielmehr „...den Beschäftigten Hilfestellungen an die Hand zu geben, die es ihnen ermöglichen, angstfrei und produktiv mit den neuen und vielfältigen Möglichkeiten von Social Media umzugehen (Greve & Wedde, 2014, S.14). Mast (2019, S.312) sieht diese Rahmenbedingungen als wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Aktivierung von Corporate Influencern an.

### **2.3.1 Rahmenbedingungen der Mitarbeiterereinbindung**

Die in der Literatur beschriebenen Rahmenbedingungen der Mitarbeiterereinbindung werden der Übersicht halber in Unterkapitel unterteilt, um dem anschließenden Forschungsvorhaben eine Grundstruktur zu geben. Dabei wird der aktuelle Forschungsstand aus der Literatur dargelegt und Forschungslücken herausgearbeitet. Die Forschungslücken sollen anschließend im empirischen Forschungsteil der Arbeit geschlossen werden.

#### **2.3.1.1 Motivation der Mitarbeiter**

Mitarbeiter benötigen nach Reidinger (2019, o.S.) eine intrinsische Motivation und dürfen unternehmensseitig nicht dazu gezwungen werden, in beruflichen sozialen Netzwerken wie z.B. LinkedIn für das Unternehmen aktiv zu werden. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter können als Markenbotschafter authentisch auftreten (Reidinger, 2019, o.S.). Möglicherweise gibt es im Unternehmen schon Experten und Talente, die freiwillig in sozialen Netzwerken oder anderen Fachblogs kommunizieren. Diese Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert nach außen zu kommunizieren und eignen sich für eine Markenbotschaftertätigkeit (Heilmann, 2019b, o.S.). Unternehmen können auch Betriebsangehörige extrinsisch motivieren und Anreize schaffen, als Markenbotschafter aktiv zu werden. Dafür gibt es in der Literatur unterschiedliche Ansätze. Eine Methode ist nach Mast (2019, S.312) Vorbilder im Unternehmen selbst hervorzubringen. Dabei können Mitarbeiter, die schon sehr aktiv in beruflichen sozialen Netzwerken sind und praktische Erfahrung besitzen, als Leitfiguren zur Orientierung für andere Mitarbeiter dienen. Mitarbeiter ohne Erfahrung sehen in diesen Leitfiguren, wie man als Markenbotschafter auftreten und agieren kann. Bei der Telekom Deutschland GmbH ist ebenso ein Ziel der Markenbotschaftertätigkeit, andere Mitarbeiter und Kollegen zu motivieren, über das Unternehmen zu sprechen (Ebner, 2017, o.S.). Lewinski (2018, S.93) betont, dass Führungskräfte sich dabei mit eigener Initiative als Vorbild für die eigenen Mitarbeiter positionieren können. Telekom Deutschland CEO Timotheus Höttges ist bspw. auf dem beruflichen Netzwerk LinkedIn aktiv und versucht dort neben einer traditionellen CEO-Kommunikation auch mit Mitarbeitern in Kontakt zu treten und sie zur Kommunikation zu motivieren. Im Netzwerk versammeln sich mehr als 35.000 Follower um ihn (Thoms, 2019, o.S.).

Laut Lewinski (2018, S.93) können ebenso Tools zur Content-Distribution Mitarbeiter motivieren, Inhalte des Unternehmens in ihren sozialen Netzwerken zu teilen. Diese Ansicht teilt auch Bauer (2018, S.102) im Fallbeispiel von Microsoft Deutschland. Durch die Verwendung der Content-Plattform Sociabble, können Mitarbeiter einfacher Inhalte auf ihren Social-Media-Profilen publizieren. Dabei wirkt es vor allem bei Personen motivierend, die sich im Social-Media-Umfeld wohlfühlen und damit eine wirkliche Vereinfachung

chung spüren (Bauer, 2018, S.102). Mittlerweile nutzen knapp 600 Mitarbeiter bei Microsoft Deutschland aktiv das Tool. Motiviert wird dabei zusätzlich über Gamification<sup>4</sup>. Wenn Beiträge von Mitarbeitern geteilt werden, erhalten diese Punkte. Ab einer gewissen Punktzahl können unterschiedliche Abzeichen erlangt werden, wie z.B. das Copywriter- oder Top-Influencer-Abzeichen (Bauer, 2018, S.102). Geht es um zeitlich begrenzte Aktionen, die größere Verbreitung finden sollen, werden auch reale Gewinne wie ein Teamessen ermöglicht, um interne Anreize zu schaffen. „Die Nutzung von Sociabble und von Social-Media-Kanälen ist bei Microsoft Deutschland natürlich freiwillig“ (Bauer, 2018, S.102). Auch Mast (2019, S.313) sieht insbesondere am Beginn eines Markenbotschafterprogramms, Anreizsysteme als wichtigen Baustein an. Mit dem Einsatz von Gamification-Elementen kann das Teilen von Beiträgen attraktiver gemacht werden (Mast, 2019, S.313).

Grundlegende Ansätze, wie Mitarbeiter für eine Markenbotschaftertätigkeit motiviert werden können, wurden in der Literatur ausgeführt. Im empirischen Forschungsteil sollen weitere Ansätze und Möglichkeiten erforscht werden.

### **2.3.1.2 Social-Media-Guidelines**

Sind Mitarbeiter in sozialen Netzwerken aktiv und kommunizieren über das eigene Unternehmen, können ohne Regelungen auch kommunikative Problemsituationen entstehen (Schmitt, 2019, S.69). Deshalb müssen für die Kommunikation im Unternehmensumfeld Leitlinien aufgestellt werden, sogenannte Social-Media-Guidelines, um die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit zu unterstützen (Mast, 2019, S.312). Nach Rauschnabel, Mrkwicka, Koch und Ivens (2013, S.38) werden unter Social-Media-Guidelines „...fixierte Handlungsempfehlungen verstanden, die für Mitarbeiter Verhaltensregeln für den aktiven und passiven Umgang mit Social Media im Zusammenhang mit dem Unternehmen definieren“. Neben Social-Media-Guidelines sind betriebliche Vereinbarungen, sogenannte Social-Media-Policys, eine weitere Möglichkeit die Nutzung sozialer Netzwerke zu reglementieren, weshalb eine Abgrenzung nötig ist (Rauschnabel et al., 2013, S.38). Betriebliche Vereinbarungen werden meist an den Arbeitsvertrag geknüpft, gelten als fixe Regelungen und müssen mit dem Betriebsrat abgestimmt werden (Greve & Wedde, 2014, S.115). Inhalte dieser Vereinbarungen sind meist arbeitsrechtliche Themen, wie z.B. die Nutzung sozialer Netzwerke im Arbeitsalltag (Greve & Wedde, 2014, S.116f). Social Media Guidelines werden lediglich an die Mitarbeiter ausgegeben und dienen als Leitlinie zur externen Kommunikation (Rauschnabel et al., 2013, S.38). Die Funktion einer Vereinbarung und einer Guideline unterscheiden sich demnach deutlich.

---

<sup>4</sup> Begriff Gamification: „Gamification wird als ein Prozess der spielerischen Gestaltung von Aktivitäten in einem spielfremden Kontext durch die Verwendung von Spiel-Design-Elementen definiert. Spiel-Design-Elemente sind hierbei einzelne Aspekte aus Spielen“ (Sailer, 2016, S.VII)

Im Folgenden wird detaillierter auf die Social-Media-Guidelines eingegangen, da diese vom Forschenden für eine Markenbotschaftertätigkeit als relevant angesehen werden. Rauschnabel et al. (2013, S.38) haben für die Erstellung und Weiterentwicklung von Social-Media-Guidelines einen Prozess entwickelt, der von B2B-Unternehmen aufgegriffen werden kann. Dieser ist in Abbildung 4 zur Veranschaulichung dargestellt.



Abbildung 4: Erstellungsprozess einer Social-Media-Guideline (Rauschnabel et al., 2013, S.38)

Für die Erstellung und Weiterentwicklung einer Social-Media-Guideline sollten demnach unternehmensintern das Management, Marketing, HR, PR, IT und der Betriebsrat zusammenkommen. Diese Abteilungen sollen im Prozess interdisziplinär eine nützliche Guideline entwickeln (Rauschnabel et al., 2013, S.41). Bei fehlender Expertise können externen Agenturen und Beratungen hinzugezogen werden. Der Prozess wird iterativ gestaltet, um über Wiederholungen aktuelle Anforderungen berücksichtigen zu können. Im ersten Schritt folgen eine Analyse sowie die Zielsetzung der Guideline. Sind bereits Regularien oder Guidelines vorhanden, können diese als Ausgangsmaterial verwendet werden. Besitzt ein Unternehmen noch keine Social-Media-Guideline, können offene zugängliche Beispiele als Grundlage verwendet werden (Rauschnabel et al., 2013, S.41). Nach der Analyse des Status Quo können die Ziele der Guideline festgelegt werden. Dabei unterscheidet Rauschnabel et al. (2013, S.41) nach offensiven und defensiven Richtlinien. Defensive Richtlinien dienen der Risikominimierung wie z.B. vor der Weitergabe vertraulicher Daten. Offensive Richtlinien sollen eine positive, motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben und eignen sich deshalb deutlich besser, wenn Mitarbeiter als Markenbotschafter kommunizieren sollen (Rauschnabel et al., 2013, S.41). Im nächsten Schritt erfolgen die Erstellung und Anpassung der Richtlinie. Dabei sollte sie leicht verständlich und optisch anschaulich gestaltet werden. Die Umsetzung kann neben der Textform auch in multimedialen Formen wie z.B. einem Video erfolgen, um



die Aufmerksamkeit der Guideline zu erhöhen (Rauschnabel et al., 2013, S.41). Im Anschluss der grundlegenden Erstellung sollte einigen Mitarbeitern die Guideline vorgelegt werden, um auch die Interessen der eigentlichen Zielgruppe zu berücksichtigen (Rauschnabel et al., 2013, S.41). Hat die Guideline alle Freigaben durchlaufen, erfolgt die Implementierung. Dabei ist elementar, dass alle Mitarbeiter Kenntnis über die Guideline erlangen. Dies kann z.B. über Schulungen, Veranstaltungen oder mit einem Hinweis bei der Gehaltsabrechnung geschehen. Anschließend sollten die Mitarbeiter dauerhaften Zugriff auf die Guideline erhalten, z.B. durch eine Verlinkung im Intranet (Rauschnabel et al., 2013, S.42). Über Aktualisierungen sollte ebenso jeder Mitarbeiter in Kenntnis gesetzt werden. Der letzte Prozesspunkt stellt die Kontrolle der Wirksamkeit der entwickelten Guideline dar (Rauschnabel et al., 2013, S.42). Dieser Punkt wird in Kapitel 2.3.1.6 ausführlicher behandelt.

Neben einem sinnvollen Erstellungsprozess stehen die Inhalte einer Guideline im Fokus. Darüber gibt die zweite Studie von Rauschnabel et al. (2013, S.44), bei der insgesamt 50 Social Media Guidelines analysiert wurden, Aufschluss. Zu Anfang sollten soziale Netzwerke, ihre Bedeutung sowie die Ziele der Guideline dargelegt werden (Rauschnabel et al., 2013, S.44). Die Hauptinhalte lassen sich in restriktiv und sensibilisierend einteilen. „Restriktive Kriterien regeln, ob und in welchem Umfang Mitarbeiter während der Arbeitszeit Social Media nutzen dürfen“ (Rauschnabel et al. 2013, S.42). Diese sind meist auch Teil einer betrieblichen Vereinbarung. Markenrecht, Arbeitsrecht sowie mögliche Sanktionen können ebenfalls restriktive Teile darstellen. Sensibilisierende Inhalte sind speziell für Corporate Influencer wichtig, um ihr Handeln in sozialen Netzwerken zu reflektieren. Hier können z.B. konkrete Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Kommunikation und zum Auftreten gegeben werden (Rauschnabel et al. 2013, S.44). Die Telekom Deutschland GmbH bezeichnet ihre Guideline als Social Media Knigge und fasst dabei die wichtigsten Teile in acht Standpunkte zusammen. Diese Standpunkte werden in Praxisbeispielen aufgezeigt und so für die Mitarbeiter verständlicher dargelegt. Dabei werden Tipps und Tricks zu den unterschiedlichen sozialen Netzwerken gegeben und die gewünschte Tonalität erläutert (D’Auria & Luyken, 2016, S.27). Die Guideline kann somit nach Rauschnabel et al. (2013, S.41) als überwiegend offensiv und sensibilisierend eingestuft werden und unterstützt Corporate Influencer in ihrer kommunikativen Tätigkeit. Zur Veranschaulichung ist die Zusammenfassung des Social Media Knigge in Abbildung 5 auf der folgenden Seite dargestellt (D’Auria & Luyken, 2016, S.27).



Abbildung 5: Standpunkte des Social Media Knigge der Telekom Deutschland (D'Auria & Luyken, 2016, S.27)

Social-Media-Guidelines sind in der vorhandenen Literatur ausführlich beschrieben. Da die Studie von Rauschnabel et al. (2013) schon über sechs Jahre alt ist, werden einige Standpunkte für die Erstellung und Weiterentwicklung sowie die Inhalte einer Social-Media-Guideline im Forschungsvorhaben erforscht.

### 2.3.1.3 Social-Media-Trainings

Möchte ein B2B-Unternehmen, dass seine Mitarbeiter in beruflichen sozialen Netzwerken über den eigenen Betrieb kommunizieren, sollten diese zur externen Kommunikation befähigt werden (Mast, 2019, S.312). Dafür können neben Social-Media-Guidelines insbesondere Social-Media-Trainings für eine Befähigung der Mitarbeiter sorgen (Mast, 2019, S.312). Auch Heilmann (2019b, o.S.) betont die Bedeutung der unternehmensseitigen Unterstützung der Mitarbeiter durch Trainings. So können diese in ihrer Rolle als „...offiziell-inoffizielle“ Markenbotschafter unterstützt werden (Heilmann, 2019a, o.S.). Die Trainings dienen also grundsätzlich dafür, Mitarbeiter für die Kommunikation auf beruflichen Netzwerken zu befähigen. Die erste Problematik stellt dabei der unterschiedliche Kenntnisstand der Mitarbeiter über soziale Netzwerke dar. Deshalb sollte ein Social-Media-Training zu Beginn des Markenbotschafterprogrammes implementiert werden (Lawal, 2019, o.S.). So können die Ziele des Trainings mithilfe der durchschnittlichen Social-Media-Kenntnisse der Mitarbeiter analysiert und bestimmt werden (Lawal, 2019, o.S.). Um Mitarbeiter für die Kommunikationsarbeit zu befähigen, müssen nach Bergk

und Slomian (2018, S.229) die kommunikativen Ziele des Programms aufgezeigt, die Funktionalitäten der unterschiedlichen sozialen Netzwerke nähergebracht, sowie die angesprochenen Zielgruppen näher erklärt werden. Schmitt (2019, S.69) betont die Bedeutung, Mitarbeiter in Workshops und Coachings aktiv miteinzubeziehen. Dabei sollten Ideen und Vorschläge ihrerseits aufgenommen und in der Trainingsgruppe diskutiert werden. In Trainings können einerseits neue Mitarbeiter als Markenbotschafter gewonnen oder Themenvertiefungen vorgenommen werden (Schmitt, 2019, S.69). Die OTTO-Group bietet bspw. ihren Markenbotschaftern, die stark als Jobbotschafter im Recruitingprozess eingebunden werden, Seminare zu den Themen Social Media, HR-Kommunikation und Präsentationsformen an (Lewinski, 2018, S.94). Für den möglichen Aufbau eines Trainingsprogramms liegt dem Autor ein Dokument der Telekom Deutschland GmbH vor. Darin wird ein mehrstufiges Social-Media-Trainingsprogramm für die Befähigung der Mitarbeiter aufgezeigt (Detecon Consulting, 2018, o.S.). Der grundlegende Aufbau des Markenbotschafter-Trainings ist in Abbildung 6 dargestellt.

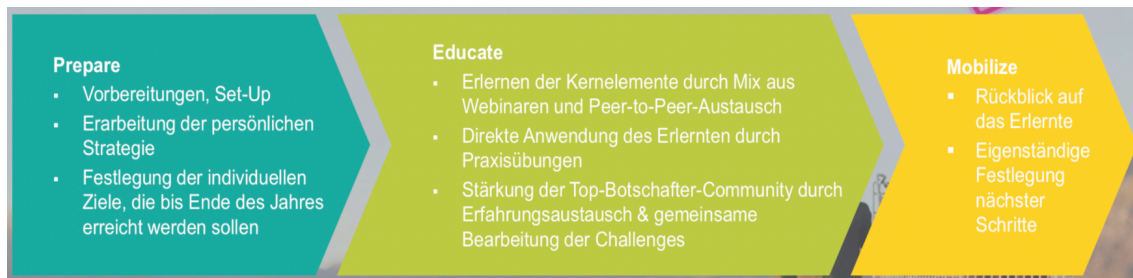


Abbildung 6: Aufbau eines Markenbotschafter-Trainings (Detecon Consulting, 2019, o.S.)

Das Trainingsprogramm der Telekom-Botschafter ist in drei Einheiten eingeteilt und läuft über einen Zeitraum von vier Monaten. Der erste Block 'Prepare' beginnt mit dem fundamentalen Set-Up des Trainings (Detecon Consulting, 2019, o.S.). In der ersten Kick-Off-Veranstaltung werden die Ziele des Trainings besprochen, der Kenntnisstand der Teilnehmer abgefragt und das Konzept falls nötig daran angepasst. Die zweite Veranstaltung klärt grundlegend über die Themen Personal Branding und Social Media auf. Die Mitarbeiter erhalten dabei immer wieder kleinere Aufgaben, die bis zum nächsten Termin erarbeitet werden sollen. Im Anschluss der ersten Veranstaltungen folgt der zweite Block namens 'Educate' (Detecon Consulting, 2018, o.S.). Dort werden in insgesamt vier Webinaren<sup>5</sup>, die Themen Content-Strategie, Storytelling, Community Building, Community Management sowie das Social Media Knigge ausführlich behandelt. Als Trainings-Abschluss folgt die Einheit 'Mobilize'. Hier werden die erlernten Themen nochmal zusammengefasst sowie die eigene Umsetzung reflektiert. In der Trainingsphase

<sup>5</sup> Definition Webinar: Webinare sind in Echtzeit online durchgeführte Seminare, die via Voice-over IP-Technologie übertragen werden (Rassek, 2018, o.S.).

bilden die Teilnehmer Tandems und unterstützen sich gegenseitig in ihren Aufgaben (Detecon Consulting 2018, o.S.). Das mehrstufige Trainingsprogramm zur Befähigung der Mitarbeiter wird dabei von einer externen Agentur durchgeführt (Detecon Consulting, 2018, o.S.).

Aus der Literatur geht hervor, dass Social-Media-Trainings eine große Bedeutung für die Befähigung der Mitarbeiter als Markenbotschafter darstellen. Über den generellen Aufbau, die Inhalte, die Organisation oder die Teilnehmeranzahl gibt es bis dato keinen entwickelten Ansatz. Lediglich das Praxisbeispiel der Telekom Deutschland GmbH bietet einen ersten Vorschlag aus der Praxis (Detecon Consulting, 2018, o.S.). In der anschließenden Forschung soll deshalb mehr über den Aufbau, die Inhalte sowie die organisationale Komponente von Social-Media-Trainings herausgefunden werden.

### **2.3.1.4 Interner Markenbotschafter-Support**

Neben Social-Media-Trainings sollte nach Mast (2019, S.312) ein interner Support im Unternehmen implementiert werden, um den Corporate Influencern auch außerhalb von Social-Media-Trainings die Möglichkeit zu bieten, bei aufkommenden Fragen oder Problemen einen Ansprechpartner im Unternehmen kontaktieren zu können. Auch Schmitt (2019, S.69) sieht eine zusätzliche Beratung außerhalb von Trainings als wichtig an, speziell um Mitarbeiter, die gerade mit ihrer Markenbotschaftertätigkeit beginnen, zu unterstützen. So kann der Support bspw. bei der Auswahl der richtigen Kommunikationskanäle behilflich sein, denn jeder Mitarbeiter bringt andere Vorkenntnisse und Erfahrungen mit. Als relevante Kanäle im B2B-Bereich empfiehlt Schmitt (2019, S.69) die beruflichen Netzwerke LinkedIn und Xing. Allerdings hängt die Auswahl der Kanäle vor allem von den Kommunikationszielen ab und muss deshalb immer von Fall zu Fall betrachtet werden (Schmitt, 2019, S.69). Bei der Bayer AG gibt es bspw. ein internes zentrales Support-Team, welches in der internen Kommunikation organisatorisch eingegliedert ist (Walter, 2019, o.S.). Dieses Team unterstützt die Corporate Influencer beim Kanalaufbau sowie bei der Lösung von Kommunikationskonflikten wie z.B. bei kritischen Kommentaren (Walter, 2019, o.S.). Das Support-Team sollte dabei nach Walter (2019, o.S.) aber lediglich die Markenbotschafter unterstützend begleiten und nicht die eigentliche Kommunikation übernehmen. Bergk und Slomian (2018, S.232) sehen eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung seitens des Unternehmens ebenso als sinnvoll an, um im Falle von kritischen Kommunikationsszenarien schnell unterstützen zu können. Die Möglichkeit einer internen Unterstützung kann in Form von Dialogen im Intranet erfolgen aber auch mit gezielten Feedbacks an die Mitarbeiter (Bergk & Slomian, 2018, S.232).

Aus der vorhandenen Literatur wird nicht ersichtlich, wie der interne Support organisational und strukturell in B2B-Unternehmen aufgebaut sein sollte, um Corporate Influencer bestmöglich in ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Lediglich das Fallbeispiel der Bayer AG gibt einen ersten Impuls. Dieser Baustein wird im anschließenden Forschungsteil genauer untersucht.

### **2.3.1.5 Interne Content-Distribution**

Damit Mitarbeiter auf teilbare Unternehmensinhalte zugreifen können, muss ein Unternehmen Wege finden, Inhalte in Form von Texten, Bildern, Videos oder sonstigen Formaten an seine Botschafter sinnvoll bereitzustellen (Mast, 2019, S.312). So können diese Inhalte anschließend von Corporate Influencern in sozialen Netzwerken verwendet werden. Dabei bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten der internen Distribution. Inhalte, die von den Mitarbeitern auf ihren sozialen Profilen verbreitet werden sollen, können per E-Mail versendet werden (Holmes, 2015, o.S.). Dabei erleichtern Vorlagen bzw. vorformulierte Inhalte die Distribution. So hat z.B. der Social-Media-Management-Anbieter Hootsuite eine Woche vor einer Recruiting-Veranstaltung an alle Mitarbeiter eine E-Mail gesendet, die Ankündigung des Events auf ihren eigenen Social-Media-Profilen zu posten. Daraufhin erschien eine Vielzahl an potentiellen Kandidaten am entsprechenden Veranstaltungstag durch das Social-Media-Engagement der Mitarbeiter (Holmes, 2015, o.S.). Eine effektive und praktikable Methode stellt die Bereitstellung von Inhalten über speziell entwickelte Content-Plattformen zur internen Kollaboration dar (Mast, 2019, S.312). Nach Ansicht von Hoffmann (2016, o.S.) fehlen in Unternehmen vor allem Tools und Plattformen, um einen optimalen internen Informationsaustausch zu gewährleisten. Interne Content-Plattformen bieten die Möglichkeit, Inhalte den Mitarbeitern zentral zur Verfügung zu stellen (Lewinski, 2018, S.89). Dabei können Recherchearbeiten reduziert und vorhandenes Wissen gebündelt werden. Im Tool kann interner Content wie z.B. Pressemitteilungen oder Neuigkeiten im Unternehmen aber auch externer Content wie z.B. Studien zur Verfügung gestellt werden (Schmitt, 2018, S.69). Dabei ist es nach Schmitt (2019, S.69) wichtig, dass Corporate Influencer die Inhalte nicht 1:1 in ihren sozialen Netzwerken übernehmen, sondern ihre eigenen Ideen und Einstellungen miteinbringen. Nur so können Mitarbeiter als Markenbotschafter durch personalisierte Beiträge einen Mehrwert schaffen (Lewinski, 2018, S.89). Auch Mast (2019, S.312) rechnet der Bereitstellung von Inhalten über interne Content-Plattformen einen hohen Stellenwert zu, um Corporate Influencern das Veröffentlichen von Unternehmensinhalten in sozialen Netzwerken zu vereinfachen. In der Unternehmenspraxis kommen heutzutage schon häufiger Content-Plattformen wie z. B. Sociabble, LinkedIn-Elevate oder Trapit zum Einsatz (Mast, 2019, S.313). So erläutert Bianca Bauer, Unternehmenskommunikatorin bei der Microsoft Deutschland GmbH den Einsatz der internen Content-Plattform „Sociabble“ im

Unternehmen (Bauer, 2018, S.101). Sociabble bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, das Tool mit ihren eigenen Social-Media-Kanälen zu verknüpfen und sich einen individuellen Content-Newsfeed zusammenzustellen. In den Newsfeed können Inhalte von Microsoft Deutschland, der Geschäftsführung sowie weitere wichtige Inhalte des US-Mutterkonzerns eingepflegt werden (Bauer, 2018, S.101). Ebenso können Mitarbeiter eigene Inhalte oder Vorschläge einbringen. „Damit die Richtigkeit und Relevanz des Beitrages gewährleistet ist, gibt das Communications-Team ein Mal pro Tag die eingereichten Beiträge frei oder lehnt sie ab oder schlägt eine Änderung vor“ (Bauer, 2018, S.101). Für die Krisenkommunikation sowie für konfliktbehaftete Themen werden Newsletter an die Mitarbeiter versendet, die allen Akteuren in der Kommunikation eine Richtung vorgeben (Bauer, 2018, S.101). Heilmann (2019b, o.S.) ist ebenso der Ansicht, dass Content-Distributions-Tools von Vorteil sind, um die Mitarbeiter bei der Inhaltserstellung zu unterstützen. „So schlug das Content Sharing Programm von IBM den teilnehmenden Mitarbeitern täglich sechs Inhalte vor, die sie in ihren Netzwerken freiwillig teilen konnten“ (Heilmann, 2019b, o.S.). Ebenso kann Bildmaterial wie z.B. Titelbilder, welche schon an die Formate der beruflichen Netzwerke angepasst wurden, den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Das erspart den Mitarbeitern einerseits die Suche nach passenden Bildern und sorgt für ein gewisses konsistentes Auftreten in sozialen Netzwerken (Heilmann, 2019b, o.S.). Maslo (2019, o.S.) betont abschließend, dass die interne Unterstützung neben der eigentlichen technologischen Distribution mitentscheidend ist. Content-Plattformen vereinfachen lediglich den Distributionsprozess (Maslo, 2019, o.S.).

Die Literatur zeigt vielfältige Möglichkeiten für eine interne Content-Distribution an die Mitarbeiter auf. In der nachfolgenden Forschung werden deshalb der Aufbau sowie die organisationale Komponente für eine effektive Content-Distribution näher untersucht.

### **2.3.1.6 Freigaben, Monitoring und Messbarkeit**

Weitere Aspekte stellen die Kontrolle und ein Freigabeprozess für Beiträge von Corporate Influencer dar. Bergk und Slomian (2018, S.232) betonen in ihren Ausführungen, dass ein Freigabeumlauf die Authentizität der Markenbotschafter stark verfälschen würde. „Profilstärke entsteht durch Fachkompetenz und Meinungsschärfe, nicht durch glattgezogene PR-Statements“ (Bergk, & Slomian, 2018, S.232). Auch Maslo (2018, o.S.) empfiehlt die Beiträge nicht stark zu kontrollieren, sondern den Mitarbeitern gewisse Freiheiten in der Erstellung und Veröffentlichung der Beiträge zu lassen. So können authentische Inhalte über das Unternehmen entstehen, die deutlich positivere Effekte hinsichtlich der Markenwahrnehmung bewirken können (Maslo, 2018, o.S.).

Allerdings sollten nach Bergk & Slomian (2018, S.232) veröffentlichte Beiträge der Markenbotschafter in sozialen Netzwerken einem Social-Media-Monitoring unterzogen werden. So können mögliche Konflikte und im schlimmsten Fall Shitstorms, schnell und professionell mit Gegenmaßnahmen begegnet werden. Experten in der Studie von Rauschnabel et al. (2013, S.43) schlagen ebenso ein Monitoring der Unternehmensmarke vor, um die Einhaltung der Kommunikation nach der entwickelten Social-Media-Guideline zu prüfen. Social-Media-Monitoring bietet die Möglichkeit, Beiträge und Diskussionen in sozialen Netzwerken, Foto- und Videoplattformen oder Fachblogs zu beobachten (Koethe, 2017, o.S.). Für die Beobachtung von Mitarbeiterbeiträgen in sozialen Medien, können spezielle Social-Media-Monitoring-Systeme Abhilfe schaffen. Diese durchsuchen die angesprochenen Plattformen nach vorgegebenen Schlüsselwörtern, um prägnante Konversationen oder Beiträge zur Unternehmensmarke oder anderen definierten Themen zu finden (Koethe, 2017, o.S.). Ein vollständiges Social-Media-Monitoring ist allerdings aus datenschutzrechtlichen Vorgaben und Einschränkungen nicht realistisch umsetzbar. Aufgrund von Privatsphäre-Einstellungen können z.B. manche Beiträge in sozialen Netzwerken nicht beobachtet werden (Rauschnabel et al., 2013, S.43).

Neben dem Aspekt der Kontrolle und dem Monitoring spielt die Messbarkeit der Markenbotschafteraktivitäten eine wichtige Rolle (Bergk & Slomian, 2018, S.230). Dabei können qualitative und quantitative Messwerte einbezogen werden, um die Effektivität von Corporate Influencern zu bestimmen. Allerdings können laut Bergk und Slomian (2018, S.230) meist nur Näherungswerte bestimmt werden und die Ergebnisse müssen im Gesamtkontext der Kommunikationsstrategie betrachtet werden. Quantitativ messbar sind bspw. Reichweiten und Aufrufe von Inhalten sowie Interaktionen wie Likes, Kommentare oder Shares (Bergk & Slomian, 2018, S.230). Hoffmann (2017, S.186) betont die hohe Relevanz der qualitativen Faktoren, die eine bessere Aussagekraft der Ergebnisse bewirken. Wichtig ist dabei „...wer Kontakt aufnimmt, liked und teilt, wie kommentiert wird und wie sich dies alles schlussendlich auf das Image eines Unternehmens- oder einer Marke – intern wie extern – auswirkt“ (Hoffmann, 2017, S.186). Ausgearbeitete Konzepte zur Messbarkeit der Mitarbeiter-Markenbotschafteraktivitäten sind in der recherchierten Literatur bisher nicht vorhanden.

Die Thematiken der kommunikativen Kontrolle und dem Social-Media-Monitoring von Corporate Influencern werden in der nachfolgenden Forschung näher untersucht. Die Messbarkeit wird auch Komplexitätsgründen ausgelassen, könnte aber als Thematik für eine weiterführende Forschung infrage kommen.

### 2.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Werden Mitarbeiter als Markenbotschafter auf beruflichen sozialen Netzwerken eingesetzt, sollten nach Schwenke (2019, o.S.) die rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet werden. Das gilt insbesondere, wenn nicht von einem unternehmenseigenen Kanal, sondern von privaten Profilen der Mitarbeiter kommuniziert wird. Private Profile können je nach Nutzungsart ebenfalls als geschäftlich eingeordnet werden. Schwenke (2019, o.S.) erläutert dabei unterschiedliche Kriterien. Wenn Mitarbeiter z.B. von Vorgesetzten zum Handeln angewiesen werden, entfällt die private Tätigkeit. Weiter handeln private Personen im geschäftlichen Sinne, wenn das Umfeld im Netzwerk sich nicht auf einen persönlichen Kreis beschränkt und werbliche Inhalte dargelegt werden. So wurde z.B. eine einstweilige Verfügung gegen den Rechtsschutzversicherer ARAG wegen einer wettbewerbswidrigen Online-Schleichwerbung erlassen (Landgericht Hamburg, Urteil vom 24. April 2012, AZ: 312 O 715/11). Mitarbeiter des Unternehmens haben unter einem Blogbeitrag werbliche Kommentare als private Personen hinterlassen. „Bereits die Erwähnung des Unternehmens, seiner Produkte oder das Teilen von Beiträgen im eigenen Profil kann als eine geschäftliche Handlung eingestuft werden“ (Schwenke, 2019, o.S.). Allerdings sind die Grenzen dabei unklar und Handlungen können unterschiedlich ausgelegt werden (Schwenke, 2019, o.S.). Dabei kommt es insbesondere auf die Art und Häufigkeit der geposteten Beiträge an sowie auf das Gesamterscheinungsbild. Das Verhältnis zwischen privaten und geschäftlichen Beiträgen ist also zu beachten. Wenn wie im zuvor beschriebenen Fall der ARAG Versicherung, Mitarbeiter als Markenbotschafter tätig werden, muss diese geschäftliche Nutzung der Person gegenüber erkennbar sein. Ansonsten spricht man in den Rechtswissenschaften von sogenannter Schleichwerbung (Schwenke, 2019, o.S.). Deshalb sollte nach Schwenke (2019, o.S.) jeder Mitarbeiter, der in beruflichen sozialen Netzwerken über das Unternehmen Beiträge verfasst oder teilt, seine Betriebszugehörigkeit klar aufzeigen. In den Beiträgen muss ebenso klar erkennlich sein, dass der Mitarbeiter nicht als offizielle Instanz des Unternehmens spricht, sondern als private Person. Ansonsten können werbliche Aussagen schnell dem eigenen Unternehmen als wettbewerbswidrige Handlung angerechnet werden. Ein klar ersichtlicher Hinweis wie z.B. 'Ich arbeite für X, dies ist jedoch meine private Ansicht', gilt nach Schwenke (2019, o.S.) als sinnvoll und rechtlich absichernd. Bei werblichen Markenbotschaftern, die vom Unternehmen gesteuert werden, muss eine Kennzeichnung noch deutlicher im Beitrag mit den Worten 'Anzeige' oder 'Werbung' folgen (Solmecke, 2018, o.S.). Neben der Kennzeichnungspflicht herrscht in Deutschland für geschäftliche Handlungen auch die sogenannte Impressumspflicht. Diese gilt auch für private Nutzer, die ihr Profil für geschäftliche Angelegenheiten nutzen (Hallmann, 2014, o.S.). Im Impressum müssen vollständige Angaben zu einer Kontaktmöglichkeit angegeben werden.



So kann im privaten Profil nach Schwenke (2019, o.S.) z.B. das Impressum des Arbeitgebers verlinkt werden, um Abmahnungen zu verhindern. Allerdings übernimmt das jeweilige Unternehmen anschließend die Gesamthaftung für die verbreiteten Inhalte, unter Umständen auch wenn sie rein privater Natur sind (Schwenke, 2019, o.S.).

Zusammengefasst ist eine deutliche Kennzeichnung notwendig, wenn Mitarbeiter als Markenbotschafter auf ihren privaten Profilen über das eigene Unternehmen schreiben. Für ein rechtsicheres Unterfangen fehlen bis dato zum Teil noch Grundsatzurteile, an denen Handlungsempfehlungen festgemacht werden können (Schwenke, 2019, o.S.).

## **2.4 Erstellung der Forschungsfragen**

Der aktuelle Stand der wichtigsten Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterereinbindung in die externe Unternehmenskommunikation wurde in den Grundlagen dieser Forschungsarbeit dargelegt. Im weiteren Verlauf werden diese Rahmenbedingungen mithilfe einer empirischen Forschung tiefer untersucht. Um die Zielsetzung der Forschung zu spezifizieren, wurden dafür zwei Forschungsfragen formuliert, die im Ergebnisteil der Arbeit beantwortet werden.

Wie in den theoretischen Grundlagen der Arbeit dargelegt, sind Social-Media-Trainings zur Befähigung der Mitarbeiter als Markenbotschafter noch relativ unerforscht. Deshalb werden der Aufbau, die Inhalte und die Organisation von Social-Media-Trainings genauer untersucht. Die erste Forschungsfrage lautet: Wie müssen Social-Media-Trainings konkret für eine optimale Ausgestaltung von Employee Advocacy aufgebaut sein?

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit den benötigten Rahmenbedingungen, die B2B-Unternehmen schaffen sollten, damit Mitarbeiter in der externen Kommunikation auf beruflichen Netzwerken effektiv über das Unternehmen sprechen können. Die zweite Forschungsfrage lautet deshalb: Welche konkreten Rahmenbedingungen sind in Unternehmen zu schaffen, um Mitarbeiter für die externe Kommunikation auf (beruflichen) sozialen Netzwerken optimal einzusetzen?

Im nächsten Kapitel der Masterthesis werden die Forschungsmethodik und die empirische Vorgehensweise Schritt für Schritt erläutert.

### **3. Empirischer Forschungsteil**

#### **3.1 Forschungsmethodik und Vorgehensweise**

Um die entwickelten Forschungsfragen zielgerichtet beantworten zu können, muss eine passende Forschungsmethodik ausgewählt werden. Dabei stehen quantitative und qualitative Forschungsmethoden zur Auswahl, die auf unterschiedlichen Datengrundlagen basieren (Misoch, 2015, S.2). Bei qualitativen Forschungen sollen bislang unerkannte Sachverhalte, Prozesse oder Zusammenhänge erkannt und erfasst werden. Die Ergebnisse beruhen dabei auf unstrukturierten und nicht-numerischen Daten. Hypothesen und Theorien können aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden, daher spricht man von hypothesengenerierenden Verfahren (Misoch, 2015, S.2). Zusammenfassend wird eine qualitative Methode dann ausgewählt, wenn das Forschungsgebiet noch unzureichend erschlossen ist (Misoch, 2015, S.2). Quantitative Forschungsmethoden befassen sich hauptsächlich mit vorhandenen Theorien und Modellen zu einem Themengebiet. Die Grundlage stellen numerische Daten in meist großer Anzahl dar, weshalb die quantitative Vorgehensweise als objektiver im Vergleich zu qualitativen Methoden gilt. Quantitativ können Hypothesen oder Theorien also widerlegt oder bestätigt werden. Deshalb sind quantitative Verfahren der qualitativen Methodik nachgelagert (Misoch, 2015, S.1).

In den theoretischen Grundlagen der Forschungsarbeit zeigen sich unzureichende Forschungsstände im Gebiet der Corporate-Influencer-Programme. Besonders die konkrete Ausgestaltung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen wie z.B. der Social-Media-Trainings oder der Content-Distribution, werden als nicht zureichend erschlossen erachtet. Deshalb ist eine quantitative Vorgehensweise für das Forschungsziel nicht sinnvoll. Eine qualitative Vorgehensweise eignet sich für die Beantwortung der Forschungsfragen, um noch bislang unerkannte Sachverhalte und Prozesse aufzudecken. Deshalb entscheidet sich der Forschende für eine qualitative Herangehensweise. Qualitativen Forschungsmethoden wird vor allem zu Last gelegt, dass sie einem großen subjektiven Einfluss des Forschenden unterliegen (Misoch, 2015, S. 234). Um dieser Kritik zu begegnen und den Forschungsprozess so objektiv wie möglich zu gestalten, wurden unterschiedliche qualitative Forschungsmethoden in den Sozialwissenschaften entwickelt. Eine der bekanntesten und am häufig angewendeten Methode stellt die qualitative Inhaltsanalyse dar, die vom deutschen Soziologen Philipp Mayring stark geprägt wurde (Vogt & Werner, 2014, S.47). Sie gilt als äußerst strukturierte Auswertungsmethode, denn das erhobene Datenmaterial wird regelgeleitet und methodisch kontrolliert (Mayring, 2015, S.50). Dabei wird die Analyse und Interpretation der Daten, Schritt für Schritt

nach einem festgelegten Ablauf durchgeführt, welches die Vorgehensweise für Außenstehende transparent und intersubjektiv kontrollierbar macht (Vogt & Werner, 2014, S.47). Um die Auswertungstechnik nutzen zu können, muss die qualitative Inhaltsanalyse mit weiteren Methoden der Datenerhebung und der Datenaufbereitung kombiniert werden und so nach Mayring (2015, S.130) in einen übergeordneten Forschungsplan integriert werden. In den folgenden Unterkapiteln wird deshalb zuerst die Datenerhebung und Datenaufbereitung detailliert beschrieben, bevor auf die Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse eingegangen wird.

### **3.2 Qualitative Experteninterviews als Erhebungsmethode**

Bevor das Datenmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen werden kann, muss eine geeignete Datenerhebungsmethode festgelegt und die Daten erhoben werden. Um die zentralen Forschungsfragen adäquat beantworten zu können, werden Experten im Bereich von Corporate-Influencer-Programmen benötigt. Dabei sollte der Begriff Experte zuerst definiert werden, um die Auswahl der Personen zu spezifizieren. Misoch (2015, S.121) setzt dabei eine Differenz von Expertenwissen zu Laienwissen voraus. Dieser Unterschied wird meist an einer bestimmten Profession oder beruflichen Tätigkeit festgemacht (Misoch, 2015, S.121). In diesem Fall kann also die Arbeitserfahrung in diesem Bereich als Expertenkriterium gelten. Expertenwissen kann in Form von qualitativen Interviews erhoben werden, den sogenannten Experteninterviews (Misoch, 2015, S.120). „Das Experteninterview ist eines der am häufigsten eingesetzten Verfahren in der empirischen Sozialforschung“ (Meuser & Nagel, 2009, S.465). Diese Form eines qualitativen Interviews wird nach Misoch (2015, S.124) meistens mit Hilfe eines Leitfadens gesteuert und realisiert, denn dadurch können konkrete Themenbereiche relativ strukturiert abgefragt werden. Dabei steht nicht die Person selbst im Fokus, sondern ihr über die Jahre generiertes Fachwissen zu einer Thematik (Misoch, 2015, S.124). Bei Fachwissen unterscheiden Meuser und Nagel (2009, S.470) nach Betriebswissen und Kontextwissen. Wird Kontextwissen erhoben, werden die Experten nach dem Handeln anderer befragt. Betriebswissen fokussiert das eigene Handeln des Experten (Meuser & Nagel, 2009, S.470). In dieser Forschungsarbeit soll primär Betriebswissen erhoben werden, um die Forschungsfragen beantworten zu können.

Die Erhebung von Daten mittels Experteninterviews sowie die anschließende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, stimmt nicht in allen Formen mit der Forschungslogik der qualitativen Forschung überein und steht der quantitativen Vorgehensweise nahe (Vogt & Werner, 2014, S.10). Bei einer qualitativen Forschung geht man ursprünglich unvoreingenommen in die Datenerhebung hinein. Mit der Verwendung eines Leitfadens wird das Forschungsproblem von Anfang an strukturiert und in einen theoretischen Rahmen eingefasst (Vogt & Werner, 2014, S.10). Es werden Annahmen aus dem theoretischen

Grundlagenteil abgeleitet. Diese Annahmen werden deduktiv aus der Theorie erhoben und in ein Kategoriensystem implementiert, welches nach Mayring (2015, S.61) das Zentrum der anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse darstellt. Das Prinzip der Offenheit bzw. Unvoreingenommenheit wird folglich nur eingeschränkt verfolgt. Dieser Punkt lässt sich eher auf die quantitative Forschungslogik beziehen (Vogt & Werner, 2014, S.10). Die Fragen und der Aufbau des Leitfadens werden allerdings auch offen gestaltet, um Raum für weitere Ausführungen und Sichtweisen der befragten Experten zuzulassen. Somit wird auch die qualitative Forschungslogik berücksichtigt (Vogt & Werner, 2014, S.10).

### **3.2.1 Auswahl der Experten im Feld**

Durch die Komplexität einer qualitativen Forschung und dem begrenzten Zeitrahmen der Forschungsarbeit, kann nur eine begrenzte Anzahl an Experteninterviews durchgeführt werden (Vogt & Werner, 2014, S.36). In dieser qualitativen Forschung sollen deshalb insgesamt sechs bis sieben Experten in einem leitfadengestützten Experteninterview zum Forschungsthema befragt werden. Die Repräsentativität der Forschung, die vor allem in quantitativen Ansätzen bedeutend ist, versucht die qualitative Forschung mit der sogenannten theoretischen Sättigung anzugeben (Lettau & Breuer, 2015, S.6). Abgeleitet auf die Anzahl der Interviews ist eine theoretische Sättigung erreicht, wenn keine neuen bedeutsamen Erkenntnisse durch weitere Interviews mehr hinzukommen. Allerdings beruht der Endpunkt dieser Masterthesis nicht gänzlich auf der Erreichung der theoretischen Sättigung, sondern ebenso auf pragmatischen Faktoren wie zeitlichen und finanziellen Ressourcen wie z.B. dem Abgabetermin der Forschungsarbeit (Lettau & Breuer, 2015, S.6). Nach Vogt und Werner (2014, S. 36) ist es deshalb ratsam sich bei der Zielgruppe der Interviews nur auf eine Perspektive zu beschränken, um einen möglichst hohen theoretischen Sättigungsgrad auch mit einer geringeren Anzahl an Interviews zu erreichen. In dieser Forschungsarbeit wird deshalb das Thema lediglich aus unternehmensstrategischer Sicht betrachtet und Experten dazu befragt.

Als Experten für diese Forschung kommen somit zwei Personengruppen in Frage: Zum einen Mitarbeiter eines operativ tätigen Unternehmens, die an der Implementierung von Mitarbeiter-Markenbotschafterprogrammen beteiligt waren. Zum anderen Mitarbeiter einer Beratungsagentur, die in diesem Themenkomplex Unternehmen beraten. Beide Personengruppen denken aus unternehmensstrategischer Sicht. Um Interviewpartner für ein Experteninterview zu gewinnen, muss ein Zugang zum Feld bestehen (Vogt & Werner, 2014, S.36). Der Forscher besitzt einen ersten Zugang zum Feld durch eine Offline-Veranstaltung zum Thema, welche am 03. April 2019 in Stuttgart stattfand. An diesem Event konnten erste potenzielle Interviewpartner angesprochen werden. Des Weiteren

konnten über die Recherche von Fachartikeln und Unternehmensmeldungen zum Themenkomplex geeignete Experten ausfindig gemacht werden. Das berufliche soziale Netzwerk LinkedIn hat sich neben der persönlichen Ansprache auf Events als besonders gutes Mittel erwiesen, Experten für die Teilnahme an der qualitativen Forschung zu gewinnen, da diese meist offline und online gut vernetzt sind. Als weiteren Kanal zur Ansprache wurde die E-Mail genutzt. In der Ansprache wurden das Forschungsthema und die Zielsetzung sowie der zeitliche Rahmen für die Durchführung des Interviews auf eine wertschätzende Weise erläutert.

Insgesamt wurden 19 Personen auf den zuvor genannten Kommunikationswegen kontaktiert. Sieben Personen erklärten sich zu einem Interview bereit. Fünf Personen lehnten die Anfrage, primär aus Zeitgründen ab. Die restlichen sieben Personen reagierten nicht auf die Anfrage. Eine Person sagte kurzfristig das Interview wegen einer beruflichen Neuorientierung ab. Zusammenfassend konnten sechs Experteninterviews im Forschungszeitraum zwischen Mai und Juni 2019 durchgeführt werden. Eine Übersicht der ausgewählten Interviewpartner ist in Tabelle 1 zur Veranschaulichung dargestellt.

| <b>Interview-partner</b> | <b>Geschlecht</b> | <b>Alter</b> | <b>Art</b>      | <b>Branche</b>           |
|--------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------------|
| B1                       | männlich          | 39           | Video-Telefonat | Telekommunikation        |
| B2                       | weiblich          | 51           | Face-to-Face    | Kommunikation (Beratung) |
| B3                       | männlich          | 49           | Face-to-Face    | Kommunikation (Beratung) |
| B4                       | männlich          | 33           | Face-to-Face    | Kommunikation (Beratung) |
| B5                       | männlich          | 25           | Face-to-Face    | Kommunikation (Beratung) |
| B6                       | weiblich          | 36           | Face-to-Face    | Versicherung             |

*Tabelle 1: Übersicht über die Interviewpartner (eigene Darstellung)*

In den nachfolgenden Absätzen werden die Interviewpartner einzeln in kurzen Abschnitten vorgestellt und ihre Expertise zum Ausdruck gebracht.

Interviewpartner B1 (männlich, 39 Jahre) arbeitet in Berlin schon über 20 Jahre für einen großen Mobilfunkanbieter. Der Diplom-Kommunikationslotse hat anfangs sechs Jahre als Produktvertriebstrainer gearbeitet, bevor er in die Bereiche Service und Social-Media-Business gewechselt ist. Seit Anfang 2019 arbeitet er im Bereich der Unternehmenskommunikation. In seiner bisherigen Berufslaufbahn hat er das Social-Intranet mitaufge-

baut und engeren Kontakt mit Führungskräften und CEOs gehabt. B1 hat eine Markenbotschafterkampagne für Mitarbeiter initiiert und konnte im Bereich „Employee Advocacy“ in den letzten drei Jahren viel Erfahrung sammeln.

Interviewpartner B2 (weiblich, 51 Jahre) hat nach einem geisteswissenschaftlichen Studium und einem Volontariat in unterschiedlichen Verlagen gearbeitet. Anschließend gestaltete sie in einem Corporate Publishing Verlag die Kommunikation für Deutschlands größte Krankenversicherung mit und fokussierte sich speziell auf die Online-Kommunikation. Nach erfolgreichen Kommunikationsprojekten gründete sie eine eigene Kommunikationsagentur. Seit 2006 ist sie als freie Beraterin unterwegs und besitzt aus vielen umgesetzten Projekten wertvolle Kenntnisse im Bereich der Social-Media-Kommunikation und dem Einsatz von Markenbotschaftern.

Interviewpartner B3 (männlich, 49 Jahre) hat sich schon in den 90er Jahren als Journalist sowie in der Unternehmenskommunikation mit dem Internet befasst. Nach seiner Zeit als Online-Chef bei einer großen Fachzeitschrift und Online-Plattform für Werbung und Marketing gründete er im Jahr 2000 seine eigene Kommunikationsagentur, die mittlerweile neun Mitarbeiter beschäftigt. Die Agentur hat sich dabei auf das Thema Content Marketing spezialisiert. Der Geschäftsführer ist selbst Autor von vier Büchern über das Thema Reputationsmanagement und hat mit seiner Agentur schon Corporate-Influencer-Programme strategisch entwickelt und begleitet.

Interviewpartner B4 (männlich, 33 Jahre) hat Kommunikationswissenschaft und Kommunikationsmanagement an der Universität Hohenheim studiert. In seinem anschließenden Volontariat in einer Stuttgarter PR-Agentur im Jahr 2014 übernahm er einige Projekte im Social-Media-Bereich und war für unterschiedliche Kunden als Berater tätig. Seit 2018 ist er stellvertretender Geschäftsführer der ca. 50 Mitarbeiter großen Agentur und verantwortet den Bereich Digital Business. Dort werden primär Social Media- und Kampagnenprojekte wie z.B. Corporate-Influencer-Programme strategisch beraten und begleitet.

Interviewpartner B5 (männlich, 25 Jahre) hat eine Ausbildung als Kommunikations- und Werbekaufmann bei einer Event- und Kommunikationsagentur nach seinem Abitur absolviert. Bis vor einem Jahr war er selbst als Influencer aktiv und hat über die letzten Jahre eine Community von mehreren zehntausend Follower in den Bereichen Architektur, Lifestyle und Automobil aufgebaut. Im Jahr 2018 machte er sich gemeinsam mit seinem früheren Arbeitskollegen nach einer dreijährigen Arbeit in einer Agentur selbstständig. Die Influencer-Marketing-Agentur mit Sitz in Stuttgart betreut und berät B2C-

und B2B-Unternehmen in der Kooperation und dem Aufbau von internen und externen Markenbotschaftern.

Interviewpartner B6 (weiblich, 36 Jahre) ist seit 2010 beim aktuellen Unternehmen. Dort verantwortet sie den Bereich Social Media und Content Marketing. Zuvor studierte die Befragte interkulturelle Kommunikationswissenschaften und Politikwissenschaften an der Universität Jena und begann im Anschluss ein Volontariat in der Kommunikationsabteilung eines globalen Softwareherstellers. Im aktuellen Unternehmen, welches in der Versicherungsbranche aktiv ist, führte sie gemeinsam mit einer externen Kommunikationsagentur ein Corporate-Influencer-Programm für Mitarbeiter ein, indem mittlerweile ca. 30 Corporate Influencer nach innen und außen kommunizieren.

### **3.2.2 Erstellung eines deduktiven Kategoriensystems**

Wie weiter oben beschrieben, sieht Mayring (2015, S.61) die Entwicklung eines Kategoriensystems als Zentrum der qualitativen regelgeleiteten Vorgehensweise an. Wenn Kategorien aus der vorhandenen Theorie abgeleitet und strukturiert werden, gilt dies als deduktive Vorgehensweise. Es werden also Annahmen getroffen, welche Kategorien wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage erscheinen. „Deduktive Kategorien sind einerseits für die Entwicklung des Leitfadens von Bedeutung, andererseits spielen sie bei der Auswertung des Interviews eine wichtige Rolle“ (Vogt & Werner, 2014, S.23). Induktive Kategorien werden aus der Datenerhebung, also aus den geführten Experteninterviews selbst entwickelt (Mayring, 2015, S.64). In dieser Forschungsarbeit wird das Kategoriensystem rein deduktiv erhoben, da die Kategorien aus den theoretischen Grundlagen abgeleitet werden können.

Für die deduktive Erstellung des Leitfadens wird ein vorläufiges Kategoriensystem aus Schlüsselwörtern erstellt. Ein Kategoriensystem besteht aus Haupt-/Oberkategorien und Sub-/Unterkategorien (Vogt & Werner, 2014, S.49). Oberkategorien fassen dabei einen Hauptaspekt im Themenkomplex zusammen. In Unterkategorien können Teilaspekte aufgegriffen und strukturiert werden. Die Schlüsselwörter für die Kategoriererstellung werden aus den theoretischen Grundlagen der Forschungsarbeit abgeleitet. Dabei werden die erläuterten Rahmenbedingungen der Mitarbeiterereinbindung als Oberkategorien im Kategoriensystem verwendet. Unterkategorien stellen vertiefende Fragestellungen im Aspekt dar. Eine Oberkategorie wird mit OK abgekürzt, eine Unterkategorie mit UK. Neben einer kurzen prägnanten Bezeichnung der Kategorie folgt nach Mayring (2015, S.97) eine genaue Definition der Kategorie. Damit kann festgelegt werden, welche Textbestandteile unter diese Kategorie fallen. Das entwickelte System befindet sich im Anhang der Arbeit. Die Strukturierung des deduktiven Kategoriensystems ist zur Veranschaulichung in Abbildung 7 dargestellt.

|             | <b>Kategorienbezeichnung</b>                       | <b>Definition</b>  |
|-------------|--|--|
| <b>OK 1</b> | <b>Mitarbeiter als Markenbotschafter einsetzen</b> |  |
| UK 1.1      | Unternehmensziele                                  | Alle Unternehmensziele, die mit Mitarbeitern als Markenbotschafter unterstützt werden können.                            |
| UK 1.2      | Vorteile / Nachteile                               | Die Vorteile und Nachteile von „Corporate Influencern“ im Gegensatz zu externen Markenbotschaftern wie z.B. Testimonials |

Abbildung 7: Ausschnitt des deduktiven Kategoriensystems (eigene Darstellung)

Der Leitfaden für die Experteninterviews wird im Anschluss aus dem deduktiv entwickelten Kategoriensystem erstellt. Die Erstellung wird in Kapitel 3.2.3 detaillierter erläutert.

### 3.2.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden stellt nach Misoch (2015, S.65) das zentrale Steuerungs- und Strukturierungselement von qualitativen Experteninterviews dar. Dabei dient er der theoretischen Rahmung, der Auflistung und Strukturierung der Themenkomplexe sowie der Kontrolle der umfassenden Kommunikationsprozesse (Misoch, 2015, S. 66). Grundsätzlich zählen qualitative Interviews mit Leitfaden „...zu den semi-strukturierten Erhebungsformen zur Ermittlung verbaler Daten“ (Misoch, 2015, S.65). Die Strukturierung kann von der ausformulierten Frage und der konkreten Festlegung der Reihenfolge bis zu einer unstrukturierten, stichwortartigen Themenliste reichen. In dieser Forschungsarbeit wird der Leitfaden mit vorformulierten Fragen und einer chronologischen Reihenfolge stärker strukturiert, um die konkreten Forschungsfragen und Themenkomplexe zielgerichtet beantworten zu können. Die Fragen werden aber so offen formuliert wie möglich, um dem Experten Raum für eigene Erfahrungen und Interpretationen zu ermöglichen. Grundsätzlich unterscheidet sich der qualitative Leitfaden zum quantitativen Fragebogen dadurch, dass keine Antwortmöglichkeiten dem Befragten vorgegeben werden (Meuser, Geimer & Bohnsack, 2018, S.152).

Der Leitfaden dieser Forschungsarbeit wird an den drei Grundprinzipien von Reinders (2005, S.287) angelehnt. Das erste Prinzip beschreibt die Offenheit der Gestaltung sowie der Handhabung des Leitfadens. In der Gestaltung und Handhabung ist der Leitfaden trotz der ausformulierten Fragen, offen für neue Informationen und flexibel in der Interviewsituation anwendbar. Er dient als Roter Faden um die Beantwortung der Forschungsfragen im Blick zu behalten. Das zweite Prinzip der Prozesshaftigkeit beschreibt, dass keine zu statische Vorgehensweise an den Tag gelegt werden sollte. Die Interviewsituation muss als Prozess verstanden werden, der prozesshafte Charakter sollte



im Interviewverlauf aufgedeckt werden. Das dritte Prinzip nach Reinders (2005, S.287) bezieht sich auf die Kommunikation im Interview mit Hilfe des Leitfadens. Dabei sollte das Sprachniveau grundlegend an den Befragten angepasst werden. Ebenso ist die Verständlichkeit der Fragen von hoher Wichtigkeit. Es dürfen durch die Expertise der Befragten aber Fachbegriffe verwendet und Fachfragen gestellt werden (Reinders, 2005, S.287). Die Fragestruktur und der Aufbau werden einfach gehalten. Im Interview sollten alltäglich Sprachregeln eingehalten werden und ein natürlicher Gesprächsverlauf das Ziel sein. Das Interview sollte schlussendlich außerplanmäßige interaktive Verläufe zulassen, um den Gesprächsfluss und die Erhebungssituation nicht vor neuen Erkenntnissen zu verschließen (Reinders, 2005, S.287).

Neben den inhaltlichen Prinzipien wird der Leitfaden nach Misoch (2015, S.78) strukturell in vier unterschiedliche Phasen eingeteilt, um den kommunikativen Prozess zu unterstützen. Dieser besteht aus der Informationsphase, der Aufwärm- und Einstiegsphase, der Hauptphase sowie der Ausklang- und Abschlussphase. Der prozessuale Aufbau ist in Abbildung 8 dargestellt.

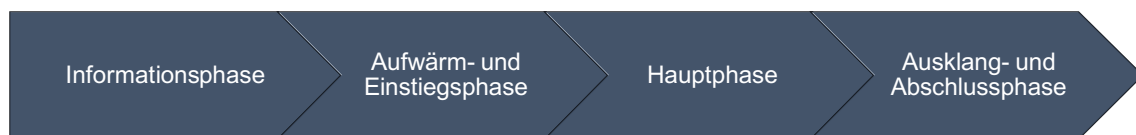


Abbildung 8: Prozessualer Aufbau des Interviewleitfadens (eigene Darstellung)

In der Informationsphase erhält der Befragte wichtige Informationen zur Forschungsarbeit wie z.B. der Zielsetzung oder der Vorgehensweise. Ebenso wird er über die vertrauliche Behandlung seiner Daten sowie die Anonymisierung des Interviews in der Masterthesis aufgeklärt. Zusätzlich erhält der Befragte vor dem eigentlichen Start des Interviews eine Einverständniserklärung, mit der er die Erlaubnis erteilt, dass die erhobenen Daten im Rahmen der Forschungsarbeit verwendet werden dürfen. Erst wenn die Erklärung unterschrieben ist, kann das Interview in die zweite Phase des Leitfadens übergehen. Die Einstiegs- und Aufwärmphase ebnet den Beginn des Experteninterviews. Nach Misoch (2015, S.68) ist in dieser Phase eine offene und breite Gestaltung der ersten Fragen wichtig, um dem Befragten den Einstieg in die Gesprächssituation zu erleichtern. Die Aufwärmphase beginnt in diesem Leitfaden mit einer freundlichen Danksagung und anschließend Fragen zum beruflichen Werdegang und der aktuell ausgeübten Tätigkeit. Diese Einstiegsfragen sind für den Experten leicht zu beantworten und schaffen eine angenehme und vertrauensvolle Gesprächssituation. Dadurch wird verhindert den Befragten unter Druck zu setzen und bestimmte Antworten im Sinne einer sozialen Erwünschtheit zu erwarten (Misoch, 2015, S.68). Zusätzlich wird in diesen Fragen die berufliche Expertise des Befragten festgehalten. Wurde der Einstieg ins Interview geebnet,

kann die Hauptphase des Experteninterviews beginnen. In dieser Phase werden die relevanten Themen gemeinsam mit dem Interviewpartner durchgegangen (Misoch, 2015, S.68). Die Themen wurden wie im vorherigen Unterkapitel beschrieben, aus dem entwickelten deduktiven Kategoriensystem der Forschungsarbeit entnommen und als Fragen ausformuliert. Dabei wurde die Hauptphase in unterschiedliche Themenbereiche eingeteilt, die sich nach den Ober- und Unterkategorien des deduktiven Kategoriensystems richten (Misoch, 2015, S.69). Damit behält der Interviewende den Überblick über die Thematik. Im Laufe der Hauptphase wird von allgemeineren zu spezifischen Fragen vorgegangen. Nachdem alle relevanten Themenbereiche abgehandelt wurden, wird das Experteninterview in die Ausklang- und Abschlussphase gebracht. In dieser Phase folgt eine Reflektion des Interviews. Misoch (2015, S.69) empfiehlt den Experten dazu aufzufordern, relevante Aspekte zum Themengebiet, die er bisher noch nicht genannt hat, dem Interview hinzuzufügen. Das bietet dem Befragten die letzte Gelegenheit seinen bisherigen Ausführungen wichtige Aspekte noch anzufügen. Damit soll zudem ein harmonischer Abschluss der Interviewsituation erreicht werden (Misoch, 2015, S.69). Abschließend wird für die Interviewbereitschaft ein freundlicher Dank ausgesprochen. Der vollständig entwickelte Interviewleitfaden befindet sich der Übersichtlichkeit halber im Anhang der Masterthesis.

### **3.2.4 Durchführung des Pre-Tests**

Der entwickelte Leitfaden für die anstehenden Experteninterviews wurde zuvor hinsichtlich der Struktur, der Vollständigkeit sowie der Verständlichkeit einem Pre-Test unterzogen. Zudem kann nach dem Pre-Test eine ungefähre Dauer der Experteninterviews eingeschätzt werden, damit diese in den Interviewanfragen angegeben werden kann. Der Pre-Test wurde am 22. April 2019 mit einem Mitarbeiter (männlich, 37 Jahre alt, Diplombetriebswirt) einer Kommunikationsagentur aus Stuttgart durchgeführt und dauerte 50 Minuten und 36 Sekunden. Da die Antworten der eigentlichen Experten in diesem Thema eher länger ausfallen könnten, wird die Dauer des Experteninterviews nach dem Pretest auf etwas mehr als eine Stunde geschätzt. Auffälligkeiten und Probleme in der Verständlichkeit und Logik der Fragen des Leitfadens wurden während des Pretest für eine anschließende Optimierung notiert. Der Interviewpartner hat nach dem Pre-Test Feedback zu den Fragen und zum Ablauf des Interviews gegeben. Abschließend wurden einige Frageformulierungen verständlicher formuliert und die Struktur der einzelnen Themenkomplexe nochmal überarbeitet. Ebenfalls konnte der technische Aufbau für die Audioaufnahme getestet werden. Dort fielen keinerlei Probleme an.

### 3.2.5 Durchführung der Experteninterviews

Nachdem der Leitfaden fertig erstellt und der Pre-Test durchgeführt wurde, kann die Durchführung der Experteninterviews beginnen. Im Voraus werden grundlegende Interviewkriterien nach Hussy, Schreier und Echterhoff (2013, S.224) festgelegt. Als Grad der Standardisierung wird durch die Anwendung eines vorab erstellten Leitfadens, ein semi-strukturiertes Verfahren ausgewählt, welches im Kapitel der Leitfadenerstellung genauer erläutert wird. Die Experteninterviews werden als Einzelinterviews durchgeführt. Als nächstes wird die Anzahl der Forschenden in der Interviewsituation festgelegt. Nach Hussy et al. (2013, S.224) eignet sich ein einzelner Forscher in Experteninterviews, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Zuletzt wird die Modalität bestimmt (Hussy et al., 2013, S.224). Die Experteninterviews werden dabei möglichst face-to-face durchgeführt. Herrscht eine zu große räumliche Distanz zum Befragten, wird das Interview per Videotelefonie durchgeführt. Bei den Interviews, die face-to-face geführt werden, muss ein passender Ort ausgewählt werden. Dabei eignen sich Räumlichkeiten in der persönlichen Umgebung des Befragten für Experteninterviews, um eine vertrauensvolle und gewohnte Atmosphäre zu schaffen (Misoch, 2015, S.209). Die verbalen Daten der Gesprächssituation müssen für die anschließende Transkription aufgenommen werden. Dafür wird das Gespräch mit zwei digitalen Endgeräten und Audiosoftware aufgenommen, um bei einem plötzlichen technischen Defekt eine Backupaufnahme der Interviewsituation zu haben.

Zu Beginn der Interviews wird eine passende Gesprächsatmosphäre geschaffen. Dafür wird ein kurzer Small-Talk geführt, um den Befragten an die Situation zu gewöhnen (Vogt & Werner, 2014, S.40). Anschließend kann mithilfe des Leitfadens durch die einzelnen Phasen des Experteninterviews geleitet werden. Dabei wird erst nach der Aufklärung zur Anonymisierung sowie dem Datenschutz und der anschließenden Unterschrift der Einverständniserklärung, das Interview gestartet. Bei der Durchführung von Interviews ist vor allem eine stetige Aufmerksamkeit dem Interviewten gegenüber während des gesamten Erhebungsprozesses wichtig (Misoch, 2015, S.218). Im Nachgang des Interviews wird die Erhebungssituation kritisch beleuchtet. Bemerkungen und Auffälligkeiten werden notiert und unterhalb des Transkriptionskopfes platziert.

Im folgenden Abschnitt werden wichtige Bemerkungen zu den durchgeführten Interviews dargelegt, um der transparenten Vorgehensweise stringent zu folgen. Interview B1 wurde per Videotelefonie durchgeführt. Der Befragte verfügte über einen stark ausgeprägten Berliner Dialekt und hatte eine schnelle Sprechgeschwindigkeit. Zusätzlich litt die Tonqualität durch die Aufnahme per Videotelefonie. Durch die eher undeutliche Aussprache und die mäßige Tonqualität konnten sehr geringe Teile der Audioaufnahme nicht entziffert werden. Der Interviewer hing relativ stark am vorgegebenen Leitfaden sowie der Reihenfolge der einzelnen Themenblöcke und Fragen. Ein Nachfassen hätte

eventuell zu einer qualitativen Verbesserung der Antworten des Befragten geführt. Die Interviews B2-B6 wurden face-to-face in der gewohnten Umgebung der Befragten durchgeführt. Durch die Interviewsituation von Angesicht zu Angesicht konnte das Gespräch sicherer vom Forscher geführt werden, als per Videotelefonie. Die Tonqualität der Aufnahme war bei den Interviews B2-B6 sehr deutlich, weshalb es zu keinen Antwortverlusten kam. Das starre Vorgehen bei Interview B1 musste überdacht werden, weshalb in den darauffolgenden Interviews vom Forscher mehr nachgefasst wurde, um genauere Antworten zu erhalten. Die Reihenfolge der Themenschwerpunkte und Fragen wurde dabei nicht stark verändert. Durch die starke Steuerung des Gesprächs mithilfe des Leitfadens, sollte eine zielgerichtete und deutliche Beantwortung der Fragen bei den Gesprächspartnern hervorrufen. Dadurch erhofft sich der Forscher die entwickelten Forschungsfragen umfassend beantworten zu können.

### **3.2.6 Transkription der Experteninterviews**

Bevor die erhobenen Daten der Experteninterviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden können, müssen sie in eine gewisse Form gebracht werden. Die Datenaufbereitung wird mittels eines Transkriptionsverfahrens durchgeführt (Misoch, 2015, S. 249). Dabei wird die audiovisuelle Aufnahme der Experteninterviews in Textform gebracht. Dieses Vorgehen ist nach Misoch (2015, S.249) bei einer qualitativen Vorgehensweise zwingend notwendig, da keine quantitativen Daten in numerischer Form, sondern Daten in komplexer unstrukturierter Form vorliegen. In der Datenaufbereitung mittels Verschriftlichung muss ebenfalls eine systematische und regelgeleitete Vorgehensweise beachtet werden. Dafür wurden unterschiedliche Transkriptionssysteme in der Vergangenheit entwickelt, um die Datentiefe zur zielgerichteten Beantwortung der Forschungsfragen zu steuern (Misoch, 2015, S.252). In dieser Forschungsarbeit wird dabei eine vollständige Transkription des Audiomaterials vorgenommen. Im Gegensatz zur selektiven Transkription bietet sie den Vorteil, dass im Verfahren keine erste Selektion- und Interpretation von Textabschnitten nötig ist (Misoch, 2015, S.257). Dafür gilt sie als deutlich zeitaufwendiger und es werden auch Interviewteile verschriftlicht, die nicht zwingend für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Nach Misoch (2015, S.252) kann zusätzlich neben dem Umfang der Transkription die Transkriptionsart unterschieden werden. Als Transkriptionsart wird in dieser Forschungsarbeit die Übertragung der verbalen Daten in das Schriftdeutsche ausgewählt. Die Verschriftlichung folgt dabei der aktuell geltenden Rechtschreibung. Dieses Vorgehen wird als sogenannte Standardorthografie bezeichnet (Misoch, 2015, S.252). Dabei werden die verbalen Daten vom Dialekt bereinigt und umgangssprachliche Ausdrücke sowie Grammatik- und Satzbaufehler korrigiert verschriftlicht (Mayring, 2015, S.253). Diese

Vorgehensweise ist für die spätere Analyse der qualitativen Experteninterviews geeignet, da der Inhalt des Interviews im Fokus steht und nonverbale Elemente in diesem Fall vernachlässigt werden können (Vogt & Werner, 2014, S.44). Weiter wird im systematischen Vorgehen die Transkriptionsnotation festgelegt. Dabei wird im gesamten Transkriptionsteil eine durchgehende Zeilennummerierung eingefügt, um eine anschließende Zitation von Interviewausschnitten möglich zu machen (Misoch, 2015, S.258). Ebenso wird eine einfache Zeilenform ausgewählt, da lediglich der Inhalt der sprachlichen Interaktionen benötigt wird und interaktionsdynamische Strukturen in Form einer Partitur nicht nötig sind (Misoch, 2015, S.259). Für die Transkriptionsbögen wird ein einheitlicher Transkriptionskopf erstellt. Dieser enthält relevante Informationen zum jeweiligen durchgeführten Experteninterview. Durch die inhaltliche Fokussierung der Transkription, werden nach Reinders (2005, S.251) lediglich wichtige Rahmendaten und Merkmale in den Transkriptionskopf gesetzt. Diese bestehen aus Aufnahmedaten, Daten zum Gesprächspartner, allgemeine Bemerkungen sowie einer knappen Legende. In den Aufnahmedaten werden die Rahmendaten zum jeweiligen Experteninterview angegeben wie z.B. Name des Interviewers, Ort oder Dauer des Interviews. Anschließend werden Informationen zum Gesprächspartner tabellarisch notiert wie z.B. Geschlecht, Jobposition oder Unternehmensbranche. Grundsätzlich werden in der Transkription persönliche Daten wie der vollständige Name der Person oder der Unternehmensname anonymisiert und mit einer Codierung versehen, um einen konkreten Rückschluss auf den befragten Experten auszuschließen. Der erstellte Transkriptionskopf in Anlehnung an Reinders (2005, S.251) befindet sich im Anhang. Um die Verschriftlichung aller Interviews in der gleichen Form zu gewährleisten, wird ein Übersichtsblatt mit genauen Transkriptionsregeln nach Misoch (2015, S.261) erstellt, dieses befindet sich ebenfalls im Anhang. Die Transkriptionen der Interviews B1 bis B6 befinden sich nicht im Anhang der Arbeit, liegen aber in digitaler Form vor.

### **3.2.7 Auswertung der Experteninterviews**

Sind alle Experteninterviews durchgeführt und transkribiert, wird mit der Auswertung und Zuordnung des Datenmaterials begonnen. Zuerst werden alle Interviews für einen ersten Überblick aufmerksam gelesen. Erste Auffälligkeiten oder Bemerkungen werden dabei am Rand notiert (Kuckartz, 2008, S.33). Dadurch können erste Berührungspunkte und Abweichungen identifiziert werden, die für die kategorienbasierte Auswertung und Analyse wichtig sind. Nach dem grundlegenden Überblick erfolgt der erste Materialdurchgang anhand des deduktiven Kategoriensystems. Mayring (2015, S.98) rät 10-30% des Interviewmaterials in einem ersten Kategorientest zu codieren. Hierfür wird das Interview B3 probeweise durchlaufen. Dabei wird zunächst versucht alle relevanten Stellen im

Text den vorgegebenen Kategorien zuzuordnen. Aussagen des Befragten, die eine Kategorie sehr gut beschreiben, werden als sogenannte Ankerbeispiele in das Kategoriensystem mitaufgenommen. Ankerbeispiele stellen nach Mayring (2015, S.97) eine noch spezifischere Definition einer Kategorie dar und helfen somit bei der Auswertung des noch folgenden Datenmaterials. Des Weiteren können Kodierregeln aufgestellt werden. Diese kommen zum Einsatz, wenn es Abgrenzungsprobleme zwischen unterschiedlichen Kategorien gibt (Mayring, 2015, S.97). Mit Hilfe einer trennscharfen Regel kann so genau festgelegt werden, wann eine Textstelle einer Kategorie zugeordnet werden darf. Um eine gewisse Intersubjektivität für den fertigen Aufbau des Kategoriensystems zu gewährleisten, wird eine unabhängige Person ebenfalls beauftragt ein Experteninterview dem erstellten Kategoriensystem zuzuordnen und auf seine Greifbarkeit zu überprüfen (Misoch, 2015, S.237). Die unabhängige Überprüfung ergab, dass drei Kategorie-Definitionen etwas präziser formuliert werden sollten sowie eine Kodierregel im Bereich der Vorteile und Nachteile von Corporate Influencern aufgestellt werden sollte. Beim erneuten Materialdurchgang sind keine weiteren Änderungen oder Probleme mit der Zuordnung der Textstellen aufgetreten. Somit besteht das Kategoriensystem nun in seiner finalen Form. Das vollständig entwickelte Kategoriensystem inklusive Ober- und Unterkategorien, Ankerbeispielen und aufgestellten Kodierregeln befindet sich im digitalen Anhang der Forschungsarbeit.

Mit der Finalisierung des Kategoriensystems beginnt die eigentliche Kodierung der Interviews. Dafür wird jedes Interview Zeile für Zeile analysiert und alle relevanten Textstellen einer passenden Kategorie zugeordnet (Vogt & Werner, 2014, S.63). Bei mehrfach auftretenden Unstimmigkeiten in der kategorialen Zuordnung erfolgt eine erneute Anpassung des Kategoriensystems. Dies war nicht der Fall. Bei der Zuordnung der Textstellen werden zur Vereinfachung keine direkten Zitate eingesetzt, sondern die Aussagen der Befragten in einer zusammenfassenden Form formuliert. Textstellen, die als besonders aussagekräftig erscheinen, werden zusätzlich notiert. Diese direkten Textverweise können nach Kuckartz (2008, S.45) in der Darstellung der Ergebnisse, die Argumentation nochmal hervorheben. Wenn alle relevanten Textstellen dem Kategoriensystem zugeordnet wurden, kann mit der Zusammenfassung der Kategorien und der Beschreibung der Ergebnisse begonnen werden. Dabei wird auf die theoretischen Grundlagen wieder Bezug genommen, um die Erkenntnisse der empirischen Forschung zu verknüpfen. Die Aussagen der Befragten werden zur Übersichtlichkeit mit Zeilenverweisen im Text markiert.

## 4. Ergebnisse und Reflektion

### 4.1 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Teil der Forschungsarbeit werden die Aussagen der geführten Experteninterviews dargestellt und mit den Erkenntnissen der Literaturrecherche aus Kapitel 2 verknüpft, sofern Inhalte in der Literatur vorhanden sind. Dafür werden die Ergebnisse der relevanten Themenkomplexe Schritt für Schritt dargestellt.

- **Bedeutungsanstieg der Mitarbeiter als Kommunikatoren**

Der Einsatz von Mitarbeitern in der externen Unternehmenskommunikation speziell in sozialen Netzwerken wird immer beliebter in Unternehmen (Mast, 2019, S.311). Diesen Bedeutungszuwachs teilen auch alle befragten Experten. B2 (Z. 103-105) sieht eine deutlich größere Gewichtung der Thematik in Branchen mit massivem Fachkräftemangel, um neue Mitarbeiter anzuwerben. Große Markenbotschafterprogramme wie z.B. von der Otto Group oder der Microsoft Deutschland GmbH haben in den letzten zwei Jahren viel Aufmerksamkeit auf den Einsatz von Corporate Influencern gezogen (B3, Z. 81-84). Des Weiteren haben nach B3 (Z. 78-81) viele externe Botschafterprogramme nicht effektiv funktioniert, weshalb jetzt auf eine persönlichere und authentischere Variante der Unternehmenskommunikation mit Corporate Influencern gesetzt wird. B5 (Z. 69-71) sieht den Bedeutungsanstieg vor allem in beruflichen Netzwerken wie LinkedIn, da dort immer mehr Mitarbeiter über ihr Unternehmen berichten. Insbesondere B2B-Unternehmen erkennen immer deutlicher, dass nicht Marken bei Marken, sondern Menschen bei Menschen kaufen (B6, Z. 47-49). Menschen stellen nach Villinger (2019, S.24) durch Emotionen, Begeisterung und Expertise ein echtes Differenzierungsmerkmal des Unternehmens dar und werden im digitalen Wandel immer wichtiger in Entscheidungsprozessen.

- **Unternehmensziele mit Corporate Influencer**

Wie in den Grundlagen erörtert können Corporate Influencer insbesondere für das Employer Branding und für die externe Kommunikation über Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen in B2B-Unternehmen miteingebunden werden. Die befragten Experten teilen die gleichen Ansichten. Der Einsatz für das Employer-Branding wurde am häufigsten genannt (B2, Z. 114-115; B3, Z. 26-27; B4, Z. 27-30; B5, Z. 30-33; B6, Z. 22-23). Speziell in B2B-Unternehmen stellt die Vertriebskommunikation über berufliche Netzwerke eine große Möglichkeit dar, Corporate Influencer einzuspannen (B4, Z. 35-36). B1 (Z. 57) sieht die Vertriebs- und Produktkommunikation ebenfalls als mögliches Einsatzgebiet an. Des Weiteren eignet sich der Einsatz von Mitarbeiter als Markenbot-

schafter in beruflichen sozialen Netzwerken zur Reichweitensteigerung und Positionierung zu Schlüsselthemen für den Aufbau einer Markenführerschaft (B3, Z. 33-43; B4, Z. 39-40, B6, Z. 20-21). Die allgemeine Stärkung der Reputation kann ebenfalls ein Ziel von Corporate-Influencer-Programmen sein (B3, Z. 26-27; B4, Z. 39-40).

Der Einbindung von Mitarbeitern in der externen Kommunikation auf sozialen Netzwerken bringt nach Ansicht der Befragten Vor- und Nachteile mit sich. Mitarbeiter besitzen nach B1 (Z. 79-82), B2 (Z. 70-83) und B4 (Z. 46-50) eine größere Authentizität und Glaubwürdigkeit als externe Markenbotschafter. Dabei haben sie die Möglichkeit authentisch über das eigene Unternehmen zu berichten und können z.B. realistische Einblicke in den Arbeitsalltag geben (B4, Z. 46-50). Des Weiteren kennen Mitarbeiter das Unternehmen sehr gut und können in ihrer Kommunikation thematisch in die Tiefe gehen (B3, Z. 51-61). Dadurch ist ein präziserer Umgang mit Unternehmensinhalten möglich. Auch B6 (Z. 28-30) sieht die genauen Unternehmenskenntnisse sowie das Expertenwissen in relevanten Thematiken als großen Vorteil im Einsatz von Corporate Influencern. Gerade im B2B-Bereich können sich dadurch Mitarbeiter zu Experten und Meinungsführern entwickeln und somit auch Aufmerksamkeit bei potenziellen Kunden und Lieferanten wecken (B4, Z.51-56). Nach B5 (Z. 57-60) müssen Mitarbeiter durch die meist tiefen Unternehmens- und Fachkenntnisse weniger fachlich für die Tätigkeit als Markenbotschafter instruiert werden.

B6 (Z. 35-36) sieht allerdings ein Nachteil gegenüber externen Influencer in den meist wenig ausgeprägten Social Media- und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter, die für die Markenbotschaftertätigkeit eine hohe Relevanz darstellen. Deshalb sind spezielle Social-Media-Trainings für eine Befähigung der Mitarbeiter notwendig. Des Weiteren ist die Steuerungsmöglichkeit der Corporate Influencer nach Ansicht der Befragten, im Gegensatz zu externen Influencern, nur eingeschränkt möglich (B1, Z. 85-87; B2, Z. 54-55; B5, Z. 51-54). Durch die geringe Steuerbarkeit begeben sich Unternehmen gewissen Kommunikationsrisiken hin (B4, Z. 59-65). Des Weiteren besitzen Mitarbeiter meist nicht so hohe Reichweiten in sozialen Netzwerken wie externe Markenbotschafter durch eine sehr eingeschränkte Zielgruppe (B5, Z. 46-50; B6, Z. 32-33). B3 (Z. 62-65) sieht ein Risiko, wenn ein Corporate Influencer das Unternehmen verlässt. Der Mitarbeiter nimmt seine aufgebaute Expertise und Reputation in die anschließende Tätigkeit mit. Unternehmensseitig entfällt diese allerdings.

- **Geeignete Mitarbeitergruppen für eine Markenbotschaftertätigkeit**

In den theoretischen Grundlagen der Arbeit wurde anhand der Literatur erläutert, dass alle agierenden Personen in Unternehmen vom CEO bis zum Sachbearbeiter als Corporate Influencer in Frage kommen können (Hoffmann, 2017, S.91). Die Experten wur-



den im Forschungsteil zu optimalen Mitarbeitergruppen für eine Markenbotschaftertätigkeit befragt. B1 (Z. 137-138) und B5 (Z. 78-79) betonen ebenfalls, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter dafür geeignet sein kann. B3 (Z. 88-92) sieht durch ihre technische Expertise vor allem Mitarbeiter aus technischen Bereichen als sinnvolle Markenbotschafter in beruflichen Netzwerken an. Auch B4 (Z. 77-81) sieht den Einsatz von Fachkräften mit technischem Know-how als besonders geeignet an, um eine Themenexpertise zu kommunizieren. Diese Ansichten spiegelt auch der dargelegte Edelman Trust Barometer wider (Edelman Intelligence, 2019, S.33). Mitarbeiter aus den Unternehmensbereichen Kommunikation oder Marketing sind nach B2 (Z. 123-124) und B5 (Z. 80-85) ebenso gut geeignet, da sich diese im öffentlichen Terrain schon wohlfühlen und ihre Kommunikationsstärke zum Ausdruck bringen können. B6 (Z. 56-63) sieht keinen speziellen Eignungsbezug in Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen. Vielmehr sind eine intrinsische Motivation sowie Spaß an der Präsentation und dem Austausch von Wissen notwendig, um als Mitarbeiter geeignet für eine Markenbotschaftertätigkeit zu sein.

- **Herausforderungen in B2B-Unternehmen**

In B2B-Unternehmen fällt die Reaktion auf neue Entwicklungen und Konzepte im Social-Media-Bereich meist eher verhalten aus (Schmitt, 2019, S.1). Zusätzlich gibt es speziell im B2B-Bereich einige Herausforderungen, die eine Einführung von Corporate-Influencer-Programmen erschweren können. Nach B2 (Z. 673-679) stellt die Erschaffung einer offenen Unternehmenskultur die größte Herausforderung dar. Mitarbeiter müssen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können. Dafür muss ein eindeutiges Leitbild verankert sein, um einen Sinn hinter dem Unternehmen und der Tätigkeit zu finden (B2, Z. 138-144). B3 (Z. 542-544) äußert hierzu, dass Mitarbeiter einen inneren Kern im Unternehmen, einen sogenannten „Purpose“ benötigen, um mit Leidenschaft die Tätigkeit zu verrichten. Gerade in B2B-Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, ist die Kultur nach B4 (Z. 91-101) sehr technikorientiert und von akkuratem Verhalten bestimmt. Eine gewisse Fehlerkultur und Authentizität sind nötig, um Mitarbeiter in ihrer Markenbotschaftertätigkeit nicht auszubremsen. Dabei sollten nach B4 (Z. 62-65) Kontrollverluste und Unsicherheiten zugelassen und Mitarbeiter in der Kommunikation auf beruflichen Netzwerken das nötige Vertrauen geschenkt werden. B1 (Z. 150) sieht ebenfalls die noch sehr steife und formgerechte Kommunikation in B2B-Unternehmen als Herausforderung an, um neue Konzepte zuzulassen. "Der Konflikt zwischen, wie viel gebe ich vor und wie viel dürfen die Mitarbeiter selbst entscheiden ist hier ein großer Faktor" (B2, Z. 454-455). Eine grundsätzliche Problematik stellt dabei die noch geringe Erforschung solcher Programme im B2B-Bereich dar. Wenige Best-Practice-Cases stellen die Weiter-

entwicklung von Corporate-Influencer-Programmen im B2B-Bereich vor eine Herausforderung. Neue Wege müssen betreten und Risiken eingegangen werden (B5, Z. 90-93). Nach B5 (Z. 104) stellt die schwierige Erfolgsmessung von Corporate-Influencer-Programmen ebenfalls eine Herausforderung für B2B-Unternehmen dar, da eine Rechtfertigung der Durchführung auf Seiten des Managements sich somit als schwierig darstellt (Bergk & Slomian, 2018, S.230).

- **Implementierung von Corporate-Influencer-Programmen**

Die verwendete Literatur gibt keinen Aufschluss darüber, inwiefern ein Corporate-Influencer-Programm konkret initiiert werden kann. Deshalb sind die Einschätzungen der Experten zur Implementierung solcher Programme in B2B-Unternehmen besonders bedeutend. B2 (Z. 206-210), B4 (Z. 144-151) und B5 (Z. 533) sehen ein Pilotprojekt zu Beginn als sinnvoll an, um die Akzeptanz sowie das Potenzial solcher Programme im Unternehmen zu testen. Nach B6 (Z. 126-128) sollten im ersten Schritt der Pilotphase Mitarbeiter identifiziert werden, die schon aktiv in sozialen Netzwerken kommunizieren. Die anderen Befragten sehen ebenfalls im ersten Schritt eine Analyse potenzieller Mitarbeiter für das Corporate-Influencer-Programm als sinnvoll an (B1, Z. 112-118; B2, Z. 206-210; B3, Z. 142-144; B4, Z. 144-151; B5, Z. 155-161). Dabei äußert B4 (Z. 144-151), dass auch Mitarbeiter, die intern im Team aktiv kommunizieren und bei denen die Leidenschaft der Arbeit zum Ausdruck kommt, für das Programm ausgesucht werden können. B1 (Z. 112-118) bezeichnet diese potenziellen Markenbotschafter als Rohdiamanten. Eine grundlegende Social-Media-Affinität der Mitarbeiter ist nach B3 (Z. 142-144) hilfreich für den Start eines solchen Programms. Nach der Identifikation können die potenziellen Markenbotschafter nach B1 (Z. 203-206) und B2 (Z. 206-210) gezielt angesprochen werden. Dafür empfiehlt B2 (Z. 208-220) ein Einführungsworkshop für alle Mitarbeiter, die Interesse daran haben als Corporate Influencer für das Unternehmen zu agieren. In dieser unverbindlichen Einführung kann das Vorhaben transparent vorgestellt werden. Nach B6 (Z. 131-133) sollten ebenso die Erwartungen an die Mitarbeiter klar kommuniziert werden. Erwartet wird, dass die Markenbotschafter in ihren eigenen beruflichen Netzwerken über das Unternehmen und ihre Tätigkeit berichten. B3 (Z. 150-155) empfiehlt vorerst mit einer kleineren Anzahl an Corporate Influencern im Pilotprojekt zu starten. Bei kleineren Unternehmen mit drei bis fünf Botschaftern und bei Großunternehmen mit bis zu 20 Botschaftern. Zudem betont B3 (Z. 164-167), dass meistens nach der ersten Initiierung auch andere Mitarbeiter Lust bekommen, am Programm teilzunehmen. B5 (Z. 543-545) sieht den Start mit wenigen Mitarbeitern zur Orientierung als sinnvoll an. Im nächsten Schritt sollten die teilnehmenden Mitarbeiter grundsätzlich für die Kommunikation auf sozialen Netzwerken befähigt werden (B4, Z. 113-116). Für die Befähigung eignen sich nach B4 (Z. 113-116) und B6 (Z. 128-131) Social-Media-Trainings

und Social-Media-Guidelines. Im Verlauf der Pilotphase sollten die Corporate Influencer stetige unternehmensseitige Unterstützung erhalten (B1, Z.112-118; B4, Z. 113-116; B5, Z. 165-166). Dabei ist nach B2 (Z. 223-228) eine gewisse Fehlertoleranz gegenüber den Markenbotschafteraktivitäten wichtig, sowie eine ergebnisoffene Einstellung, denn zu Anfang muss ein grundlegendes Erfahrungswissen im Unternehmen aufgebaut werden (B2, Z. 223-228). B1 (Z. 118-125) sieht ebenfalls eine flexible Planung und Fehlertoleranz als wichtig an, um die Authentizität des Programmes nicht zu verlieren. B4 (Z. 146-154) äußert, dass in gewissen Zeitabständen die Initiatoren gemeinsam mit den Teilnehmern das Programm sowie den Fortschritt analysieren sollten. Dabei kann offengelegt werden, was gut läuft, aber auch welche prozessualen Schwierigkeiten aufgetreten sind und wo Verbesserungspotenzial herrscht. Managementseitig ist nach B5 (Z. 536-538) auch ein Reporting mit quantitativen und qualitativen Faktoren nötig, um der Führungsriege aufzuzeigen, inwiefern sich die Markenbotschafteraktivitäten auf die Marke bzw. auf die Ziele des Unternehmens auswirken.

- **Motivation der Mitarbeiter**

Wie in den Grundlagen der Forschungsarbeit beschrieben wird eine grundsätzliche intrinsische Motivation der Mitarbeiter benötigt, um als Markenbotschafter des Unternehmens aktiv zu werden (Reidinger, 2019, o.S.; Heilmann, 2019b, o.S.). Durch interne Vorbilder wie z.B. Führungskräfte kann nach Mast (2019, S.312) und Lewinski, (2018, S.93) zusätzlich extrinsisch versucht werden, Mitarbeiter zu motivieren. In diesem Punkt haben die befragten Experten teils gegensätzliche Ansichten. B6 (Z. 114) sieht die Vorbilderrolle von Führungskräften als Corporate Influencer als sehr wichtig an. Knapp ein Drittel der Teilnehmer des Corporate-Influencer-Programms im Unternehmen des Befragten sind Führungskräfte. "Das zeigt natürlich auch den Mitarbeitern, dass das ein Thema ist, was die Führungskräfte auch unterstützen" (B6, Z. 115-117). B1 (Z. 190-193) sieht die Unterstützung der Corporate Influencer durch Führungskräfte als wichtig an. Die Vorbilderrolle wird aber nicht als entscheidend aufgefasst (B1, Z. 190-193). Auch nach den Aussagen von B4 (Z. 134-137) müssen Führungskräfte nicht zwingend als Markenbotschafter agieren, sondern ein grundlegendes Verständnis und eine Akzeptanz für die Markenbotschaftertätigkeit der Mitarbeiter mitbringen. "Führungskräfte, die einem den Rücken freihalten, die Arbeit anerkennen und Strukturen zulassen, agieren auch als Vorbild" (B4, Z.140-142). Die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte ist nach B3 (Z. 120-130) geringer als bei Fachkräften bzw. Sachbearbeitern eines Unternehmens, weshalb sich Führungskräfte nicht unbedingt besser für eine Markenbotschaftertätigkeit eignen. Diese Aussage bestätigt das Edelman Trust Barometer ebenso (Edelman Intelligence, 2019, S.33). Jedoch können Führungskräfte wie in den vorherigen Aussagen dargelegt Mitarbeiter motivieren, in sozialen Netzwerken aktiv zu werden (B3, Z. 133-134). B5 sieht die

Problematik der Vorbildfunktion in den großen Hierarchieunterschieden von Führungskräften und Sachbearbeitern begründet. Geeignete Vorbilder können alternativ Mitarbeiter und Führungskräfte in niedrigeren Hierarchiestufen durch ihre persönliche Nähe darstellen (B5, Z. 150-153). Extrinsisch können nach Ansicht der befragten Experten weitere unterschiedliche Anreize für Mitarbeiter gesetzt werden, um die externe Kommunikation auf beruflichen Netzwerken zu fördern. Als größten Anreiz sehen die Befragten zeitliche Freiheiten an. Es sollten zeitliche Freiräume für die Markenbotschaftertätigkeit während der regulären Arbeitszeit geschaffen werden (B1, Z.170-173; B4, Z. 123-125). Ebenso sehen B2 (Z. 170-172), B3 (Z. 108-112), B5 (Z. 106-110) und B6 (Z. 86-87) zeitliche Freiheiten als großen Motivationsfaktor für Mitarbeiter an, um als Corporate Influencer online wie offline aktiv zu werden. Nach B3 (Z. 108-112) könnte pro Arbeitstag z.B. eine gewisse Zeitspanne für die Markenbotschaftertätigkeit zur Verfügung gestellt werden. Neben dem zeitlichen Aspekt wird die Wertschätzung der Botschaftertätigkeit als Motivationsfaktor genannt (B4, Z. 123-125; B5, Z. 125-126; B6, Z. 92-93). Dabei muss diese Wertschätzung der Markenbotschafteraktivitäten nach B3 (Z. 114-119) innen und außen deutlich gemacht, sowie von der Führungsetage und den Vorgesetzten unterstützt werden. B6 (Z.83-84) konnte in dem von ihm durchgeführten Corporate-Influencer-Programm feststellen, dass Trainings und Weiterbildungsprogramme eine große Motivation für die Mitarbeiter darstellen. Auch B3 (Z. 119-122) betont den Anreiz von regelmäßigen Fortbildungen und Trainings für die persönliche Weiterentwicklung der Corporate Influencer. Ein weiteres Incentive für Mitarbeiter kann nach B5 (Z. 113-115) die Möglichkeit eines Besuchs von thematisch passenden Fachmessen und Konferenzen sein. Finanzielle Anreize für eine Mitarbeiter-Markenbotschaftertätigkeit sind nach B1 (Z. 176) und B3 (Z. 108-112) nicht sinnvoll. B5 (Z. 129-131) betont in diesem Zusammenhang, dass durch die zeitlichen Freiräume während der Arbeitszeit, zusätzlich finanzielle Anreize unnötig sind. Je nach Unternehmenskultur könnten aber Incentives wie interne Verlosungen oder Gewinnspiele einen Anreiz darstellen (B4, Z. 126-130). Auch Bauer (2018, S.102) sieht Incentives als möglichen Anreiz an. Zusammengefasst können Führungskräfte eine Vorreiterrolle als Corporate Influencer einnehmen und Mitarbeiter zu einer Markenbotschaftertätigkeit motivieren. Die Unterstützung und Wertschätzung der Mitarbeiter werden hierbei von den befragten Experten als wichtiger angesehen. Anreize für Mitarbeiter können vor allem zeitliche Freiheiten, Wertschätzung der Markenbotschaftertätigkeit sowie Trainings und Weiterbildungsprogramme zur persönlichen Weiterentwicklung darstellen. Zusätzliche finanzielle Anreize werden als nicht sinnvoll eingestuft.

- **Berufliche soziale Netzwerke als Kommunikationskanal**

Die dargelegten Studien (Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation, 2018, S.6; Social Media Examiner, 2018, S.18) im Grundlagenteil zeigen eine starke

Nutzung beruflicher Netzwerke in der generellen B2B-Kommunikation auf. Die Nutzung beruflicher sozialer Netzwerke als Kommunikationskanal von Corporate Influencern sehen die befragten Experten als effektiv bis sehr effektiv an. Vor allem die klare Fokussierung der Netzwerke auf den geschäftlichen Kontext machen diesen Kanal für den B2B-Bereich außerordentlich effektiv (B6, Z. 138). Diese Ansicht teilt auch Bärmann (2014, S.10) im Theorieteil. Ebenso schafft die gute Interaktionsmöglichkeit mit unterschiedlichen Stakeholdern im Netzwerk Relevanz für die Nutzung dieses Kanals (B2, Z. 246-251). B3 (Z. 171-174) sieht in den letzten Jahren zudem einen starken Bedeutungsgewinn von beruflichen Netzwerken für die B2B-Kommunikation. Auffällig in den Aussagen der Experten ist die starke Zuwendung zum beruflichen Netzwerk LinkedIn. Das globale Netzwerk LinkedIn soll sich langfristig gegenüber dem deutschsprachigen Netzwerk Xing durchsetzen (B2, Z. 263-269). Zum einen liegt das nach B2 (Z. 263-268) an deutlich besseren Möglichkeiten mit anderen Mitgliedern in Kontakt zu treten. Zum anderen bietet LinkedIn deutlich größeres Potenzial in einer globalisierten Geschäftswelt international zu kommunizieren. Xing beschränkt sich fast ausschließlich auf die DACH-Region (B2, Z. 267-269). Das hohe lineare Wachstum von LinkedIn in den letzten Jahren folgt ebenfalls dieser Logik (LinkedIn, 2019a, o.S.). Für den Aufbau einer Personal Brand der Mitarbeiter sowie für die Veröffentlichung von Beiträgen, bietet LinkedIn ebenfalls bessere Möglichkeiten als Xing (B4, Z. 171-180). Die effektiveren Publishing-Möglichkeiten über Blogartikel im Netzwerk LinkedIn sehen auch B1 (Z. 226-230) und B6 (Z. 157-160) als großen Vorteil an. Lediglich bei einer Fokussierung auf den deutschsprachigen Raum (B4, Z. 171-181) sowie in einer detaillierten Newsletter-Funktion zur Ansprache spezieller Zielgruppen, bietet Xing einen Mehrwert gegenüber LinkedIn.

Unabhängig von der Wahl des Netzwerks ist eine zielgruppenorientierte Kommunikation auf beruflichen Netzwerken nötig (B6, Z. 165-168). Dabei sollten die Inhalte der Mitarbeiter kanalspezifisch hinsichtlich ihrer Aufbereitung und Tonalität angepasst werden, um die anvisierte Zielgruppe gezielt anzusprechen (B5, Z. 188-190). Auch B1 (Z.243-244) sieht neben der Authentizität der Inhalte, den Mehrwert für die Kontakte als wichtigstes Inhaltsmerkmal an. Die Unternehmenszugehörigkeit sollte zugleich immer transparent vom Corporate Influencer im beruflichen Netzwerk kommuniziert werden (B4, Z.184-186). Durch die transparente Kommunikation der Markenbotschafter besteht ein gewisses Risiko gegenüber dem Wettbewerb, der durchaus tiefere Einblicke in die eigenen Unternehmensstrukturen zulässt (B1, Z. 247-255). Von Corporate Influencern muss also abgewogen werden, welche Inhalte auf beruflichen Netzwerken gepostet werden dürfen und welche nicht. Bei heikleren Themen zu Politik oder Religion sollte ebenfalls auf den Kontext geachtet und nur in Bereichen kommuniziert werden, indem der Mitarbeiter sich selbst auskennt (B2, Z. 421-426). B4 (Z. 188-189) sieht die Einhaltung von moralischen und ethischen Standards in der Kommunikation der Corporate Influencer

als Grundvoraussetzung an. Eine Kommunikation auf professionellem Niveau ist nötig, um einen wertvollen Austausch mit den Kontakten im Netzwerk zu erzeugen (B5, Z. 194-195).

Zusammengefasst eignen sich berufliche soziale Netzwerke sehr gut für die externe Kommunikation von Corporate Influencern. Dabei bietet nach Auffassung der Expertenmeinungen sowie der Literaturrecherche das berufliche Netzwerk LinkedIn bessere Möglichkeiten in der Interaktion sowie in der globalen Vernetzung. In der Kommunikation der Mitarbeiter ist eine authentische und zielgruppenorientierte Ansprache nötig, um einen Mehrwert für das eigene Netzwerk zu erzeugen.

- **Social-Media-Guidelines**

Rauschnabel et al. (2013, S.36-47) beschreiben in ihrer Studie ausführlich die Inhalte sowie den Erstellungsprozess einer Social-Media-Guideline. Im Forschungsteil dieser Masterthesis wurden die Experten zu einigen Standpunkten der Guidelines im aktuellen Kontext von Corporate-Influencer-Programmen befragt. Unternehmen sollten zu Anfang entscheiden, ob Social-Media-Guidelines oder betriebliche Vereinbarungen bzw. eine kombinierte Lösung, die Nutzung sozialer Medien im Betrieb regeln. Dabei gibt es unterschiedliche Auffassungen unter den befragten Experten. B4 (Z. 205-207) sieht einen zweistufigen Aufbau als sinnvoll an. Grundsätzlich sollte eine betriebliche Vereinbarung die wichtigsten Standpunkte der Nutzung von sozialen Netzwerken regeln. Diese muss von jedem Mitarbeiter mit dem Arbeitsvertrag unterschrieben werden (B4, Z. 217-217). Als zweite Stufe sollte nach B4 (Z. 208-211) eine Social-Media-Guideline an die Mitarbeiter ausgegeben werden, die als Leitlinien fungieren. Die Leitlinie soll die Mitarbeiter in ihrer externen Kommunikation, z.B. auf beruflichen Netzwerken unterstützen und Abhilfe leisten (B4, Z. 208-211). B6 (Z. 182-188) sieht den zweistufigen Aufbau ebenfalls als sinnvoll an. In der betrieblichen Vereinbarung des Unternehmens, die als Social-Media-Policy bezeichnet wird, werden starre Regeln wie z.B. das Verbot der Weitergabe von Gesundheitsdaten oder die Passwortsrichtlinien festgehalten. Die zusätzlich ausgegebene Social-Media-Guideline dient zur Unterstützung und Sensibilisierung und bieten auch Tipps und Anregungen für den Umgang mit sozialen Netzwerken (B6, Z. 185-188). Diese sind also nach Rauschnabel et. al. (2013, S.41) offensiv formuliert und haben eine positive Wirkung. Auch B3 (Z. 230-244) spricht sich für einen zweistufigen Aufbau aus, um sich einerseits als Unternehmen abzusichern und andererseits die Mitarbeiter in ihrer Markenbotschaftertätigkeit mit motivierenden Leitlinien zu unterstützen. B2 (Z. 292-305) zieht eine branchenabhängige Zweiteilung als nötig an. In konfliktarmen und offenen Branchen ist eine Social-Media-Guideline als Leitlinie ausreichend. In Branchen mit großen Geheimhaltungspflichten oder kritischen Bereichen sollten nach B2 (Z. 292-305) genaue Vorgaben in Form einer betrieblichen Vereinbarung ausgehandelt werden. B5

(Z. 209-216) ist derselben Auffassung. Vor allem in kritischen Branchen wie der Rüstungsindustrie, ist eine betriebliche Vereinbarung unerlässlich (B5, Z. 209-212). Zusammengefasst macht nach Ansicht der Experten ein zweistufiger Aufbau bestehend aus betrieblicher Vereinbarung zur Risikominimierung und Social-Media-Guideline zur Potenzialentfaltung Sinn. Hinsichtlich des Einsatzes von Corporate Influencern ist aber vor allem die Social-Media-Guideline relevant.

Die Social-Media-Guideline sollte nach Rauschnabel et al. (2013, S.41) einigen Mitarbeitern vor der Finalisierung zur Möglichkeit von Anmerkungen und Anpassungen ausgehändigt werden, da diese die angesprochene Zielgruppe darstellen. Alle befragten Experten sehen die Einbindung der Mitarbeiter ebenfalls als essenziell an. B4 (Z. 224-229) und B6 (Z. 200-203) empfehlen eine grundlegende Erstellung der Unternehmensseite und anschließend eine gemeinsame Weiterentwicklung mit ausgewählten Mitarbeitern. B3 (Z. 255-260) betont, dass durch die Mitarbeitereinbindung Guidelines sinnvoller formuliert und Hindernisse aus dem Weg geräumt werden können. Zusätzlich werden die Inhalte besser verinnerlicht. Bei größeren Unternehmens- oder Konzernstrukturen sieht B2 (Z. 310-314) allerdings die Mitarbeitereinbindung als schwieriger an. Es müssen eventuell mehr Vorgaben vom Unternehmen getroffen werden. Zusammengefasst ist eine Mitarbeitereinbindung im Erstellungsprozess von Social-Media-Guidelines empfehlenswert.

Zentrale Inhalte einer Social-Media-Guideline stellen nach Rauschnabel et al. (2013, S.42-44) soziale Medien und ihre Bedeutung, rechtliche Aspekte wie z.B. Markenrecht sowie konkrete Handlungsempfehlungen zur Kommunikation in sozialen Netzwerken dar. Die befragten Experten äußern dabei primär dieselben Aspekte. B1 (Z. 301-309) und B3 (Z. 279-285) betonen zusätzlich, dass in den Guidelines die Verantwortung der Botschafter im Hinblick auf die Reputation der eigenen Person sowie des Unternehmens klar kommuniziert werden sollte. Zudem sollten die Unternehmensleitlinien bzw. Werte nach B4 (Z. 243-249) und B5 (Z. 232-235) am Anfang der Guideline vorgestellt werden. Für die grundsätzliche Erstellung und Weiterentwicklung einer Social-Media-Guideline sollten nach Rauschnabel et al. (2013, S.41) unternehmensintern das Management und die Abteilungen Marketing, HR, PR, IT sowie der Betriebsrat zusammenkommen. Bei fehlender Expertise können externe Agenturen und Beratungen hinzugezogen werden. Ein Großteil der befragten Experten sehen die Unternehmenskommunikation als zentrale Anlaufstelle für die Entwicklung und dem Management der Guideline durch das vorhandene Fachwissen zur internen und externen Kommunikation (B1, Z. 293-296; B2, Z. 325-327; B4, Z. 232-236). B6 (Z. 207-210) sieht den Social-Media-Bereich in der Hauptverantwortung. Die Personalabteilung, der Betriebsrat sowie die Rechtsabteilung sollten allerdings hinzugezogen werden. B3 (Z. 264-276) betont, dass speziell der HR-Bereich wertvollen Input in der Entwicklung liefern kann.

Der Umfang einer Guideline wird in der verwendeten Literatur nicht näher ausgeführt. Die Experten gaben in der Befragungssituation an, dass die Guideline so kurz wie möglich gehalten werden sollte (B2, Z. 374-376; B3, Z. 292-295; B6, Z. 223-224). B2 (Z. 374-376) empfiehlt die zehn wichtigsten Punkte in ein paar Textseiten darzustellen. B3 (Z. 292-295) sieht einen Umfang von fünf bis zehn DIN A4 Seiten als sinnvoll an, um alle wichtigen Standpunkte ausführen zu können. B6 (Z. 223-224) sieht einen kürzeren Umfang in Form von fünf bis sechs DIN A4 Seiten als optimal an. Nach den Befragten B4 (Z. 253-257) und B5 (Z. 252-253) sollte jedes Thema auf ca. einer DIN A4 Seite behandelt werden. Dabei sollten maximal ca. zehn DIN A4 Seiten ausreichen (B4, Z. 253-257). Entscheidend für die Sichtbarkeit der Guideline sind die Zugriffsmöglichkeiten, damit alle Mitarbeiter Kenntnis über die Guideline erlangen. Dies kann nach Rauschnabel et al. (2013, S.42) z.B. über Schulungen, Veranstaltungen oder mit einem Hinweis bei der Gehaltsabrechnung geschehen. Ein dauerhafter Zugriff ermöglicht eine Verlinkung im internen Mitarbeiternetzwerk (Rauschnabel et al. 2013, S.42). Die Mehrheit der Befragten sieht ebenfalls das interne Mitarbeiterportal als optimalen Zugriffsort (B1, Z. 316-322; B2, Z. 393-395; B3, Z. 297-302; B6, Z. 227-228). B1 (Z. 316-322) und B2 (Z. 379-384) sehen Eintrittsveranstaltungen für neue Mitarbeiter ebenfalls als sinnvolle Anlaufstelle. Nach B4 (Z. 262-264) eignet sich ein klassisches internes Netzwerk nicht für die Distribution. "Idealerweise ist das in einer Enterprise 2.0 Plattform zentral abgelegt, in einer Social Gruppe und ist ein lebendiges Dokument" (B4, Z. 260-261). Der nötige Kulturwandel in B2B-Unternehmen sollte sich auch auf technischer Seite intern widerspiegeln (B4, Z. 267-268).

Hinsichtlich des Formats der Guideline sind die befragten Experten sich grundlegend einig. Die Guideline in schriftlicher Form stellt nachdem die optimalste und gängigste Form dar (B1, Z. 324-327; B2, Z. 379-381; B3, Z. 307-314; B4, Z. 273-275; B5, Z. 268-270; B6, Z. 233-237). Nach B2 (Z. 379-381) kann dabei eine visuelle Aufbereitung die Aussagen unterstützen. Auch B4 (Z. 275-281) und B5 (Z. 268-270) sehen eine visuelle Aufbereitung durch Bilder und Infografiken als sinnvoll an. B6 (Z. 223-224) schlägt für die Aufbereitung eine schriftliche FAQ-Guideline vor, die die wichtigsten Aspekte in 15-20 Fragen aufgreift. B4 (Z. 275-281) hält für die Guideline in schriftlicher Form eine Weblösung für notwendig, indem das Dokument ohne Probleme angepasst werden kann. Dadurch ist immer nur eine aktuelle Version der Guideline im Netzwerk vorhanden. Dafür muss allerdings auch die technische Infrastruktur unternehmensintern vorhanden sein (B4, Z. 257-281). Mit multimedialen Formaten wie dem Video kann die Guideline nach Aussage der Experten ebenfalls visuell aufbereitet werden. Nach B3 (Z. 307-314) eignen sich Videos vor allem, um auf wichtigere Teile der Guideline mehr Aufmerksamkeit zu lenken. Auch B2 (Z. 379), B4 (Z. 275-281) und B5 (Z. 270-272) sehen die Betonung von



Guideline-Aspekten mit Hilfe von Videos als sinnvoll an. B1 (Z. 324-327) weist allerdings auf größeren Aufwand in der Produktion der Inhalte hin.

Um die Social-Media-Guideline auf Geschehnisse und verändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können, wird der Erstellungsprozess nach Rauschnabel et. al. (2013, S.41) iterativ gestaltet. Mit einem iterativen Überarbeitungsprozess können aktuelle Anforderungen berücksichtigt werden. Beim Benennen eines Zeitraums zur Aktualisierung äußern die befragten Experten unterschiedliche Herangehensweisen. B2 (Z. 401-404) und B6 (Z. 241-248) sehen festgelegte Aktualisierungsabstände als nicht sinnvoll an. Eine Aktualisierung ist nur nötig, wenn Probleme oder Hindernisse auftauchen, da ein Änderungsprozess aufwendig ist und die Mitarbeiter verunsichern kann (B2, Z. 401-404; B6, Z. 241-248). B3 (Z. 318-320) und B4 (Z. 285-288) sehen eine jährliche Analyse und Aktualisierung als sinnvoll und realistisch an. B5 (Z. 276-280) empfiehlt einen halbjährlichen Zeitraum, da sich Funktionen und Nutzungsintentionen in sozialen Netzwerken dynamisch und schnell verändern können.

Die Nutzung sozialer Medien im Arbeitsalltag der Mitarbeiter sollte klar in den Guidelines oder in der betrieblichen Vereinbarung geregelt werden. Dabei steht die Problematik im Raum, ob Mitarbeiter auch innerhalb der Arbeit privat über soziale Netzwerke kommunizieren dürfen. Nach B4 (Z. 217-220) sind in B2B-Unternehmen diesen grundlegenden Einstellungen noch häufig nicht geklärt. Zur privaten Nutzung äußern die befragten Experten eine klare, einheitliche Meinung. Die private Kommunikation sollte nicht strikt verboten werden. Grundlage ist das Vertrauen in die Mitarbeiter, die eine Nutzung sozialer Medien am Arbeitsplatz im richtigen Maß selbst einschätzen sollten (B1, Z. 331-346; B2, 351-358; B3, Z. 331-342; B4, Z. 293-299; B6, Z. 256-257). Nach B5 (Z. 285-293) wird die Trennung zwischen beruflicher und privater Kommunikation auf beruflichen Netzwerken immer fließender, weshalb ein Verbot nicht sinnvoll ist. Strikte Verbote in diesem Kontext können zudem nach B1 (Z. 331-346) und B5 (Z. 285-293) negative Auswirkungen auf die Kommunikation der Mitarbeiter im Betrieb haben, speziell im Kontext von Corporate-Influencer-Programmen.

In der Aufarbeitung der Literatur hat sich gezeigt, dass für ein vollständig rechtsicheres Handeln von Corporate Influencern bis dato teilweise noch Grundsatzurteile fehlen, an denen Handlungsempfehlungen festgemacht werden können (Schwenke, 2019, o.S.). Die Mehrheit der befragten Experten sieht ebenfalls den großen rechtlichen Graubereich als Problematik für ein rechtsicheres Vorgehen an (B1, Z. 376-381; B5, Z. 347-352; B6, Z. 247-250). Nach B4 (Z. 349-358) bewegen sich gerade B2B-Unternehmen dadurch sehr vorsichtig und empfiehlt deshalb, sich an der Vorgehensweise von größeren Unternehmen zu orientieren und Mitarbeiter in rechtlichen Grundlagen wie Kennzeichnungspflichten oder Bildrechten zu schulen. B3 (Z. 393-400) hält ebenfalls eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für sinnvoll. Wenn Mitarbeiter auf ihren Social-Media-Profilen über

das Unternehmen berichten, ist nach Aussage der Experten eine Kennzeichnung zwingend nötig, um die Unternehmenszugehörigkeit transparent zu kommunizieren (B3, Z. 268-288; B6, Z. 281-284). Nach B3 (Z. 380-387) hat ein sogenannter Disclaimer zwar rechtlich nur eine eingeschränkte Wirkung, sorgt aber für eine grundlegende Transparenz, um glaubwürdig im Businesskontext als Corporate Influencer zu kommunizieren. Der Rechtsanwalt Thomas Schwenke (2019, o.S.) sieht einen Disclaimer im Profil als sinnvoll und rechtlich absichernd an. Auch B1 (Z. 365-370), B4 (Z. 335-338), B5 (Z. 325-331) und B6 (Z. 281-284) sehen den Einsatz von Disclaimern auf Mitarbeiterprofilen als notwendig an, um die Markenbotschaftertätigkeit offenzulegen. Hier muss allerdings zusätzlich festgehalten werden, dass die befragten Experten keine Rechtberatung in juristischen Themen geben können, sondern lediglich ihre Standpunkte geäußert haben. Für eine rechtliche Überprüfung der Gültigkeit von Disclaimern im Einzelfall, müsste eine Rechtberatung konsultiert werden.

- **Social-Media-Trainings**

In der Literatur wird deutlich, dass Social-Media-Trainings die Mitarbeiter maßgeblich für die Markenbotschaftertätigkeit auf beruflichen sozialen Netzwerken befähigen können (Mast, 2019, S.312; Heilmann, 2019a, o.S.). Die Befähigung bzw. ein Know-how-Transfer sehen die befragten Experten ebenso als Hauptziel von Social-Media-Trainings an (B2, Z. 497; B3, Z. 507-508; B4, Z. 486-488; B6, Z. 404). Nach B1 (Z. 489-490) können Social-Media-Trainings Orientierung bieten, zum proaktiven Handeln auffordern sowie nach B3 (Z. 522-523) die Wertschätzung fördern.

B4 (Z. 469-482) empfiehlt das Trainingsprogramm nach dem dreistufigen Prinzip Set-Up, Content und Interaktion zu gestalten. Auf der ersten Stufe werden der Aufbau und die Funktionalitäten der beruflichen Netzwerke vorgestellt sowie das persönliche Profil der Mitarbeiter detailliert besprochen. Im zweiten Block wird das Thema Content fokussiert. Es werden die Content-Strategie sowie passende Content-Formate für die Markenbotschafterkommunikation ausgearbeitet. Tipps und Anregungen für die Erstellung von Inhalten werden ebenfalls gegeben (B4, Z. 469-482). Die dritte Stufe stellt den Bereich Interaktion dar. Dort erhalten die Teilnehmer nötiges Wissen über die Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Nutzern. Dabei wird auch der Umgang mit Konflikten, ausartenden Diskussionen oder möglichen Shitstorms besprochen. Passende Verhaltensweisen bzw. Lösungsmöglichkeiten werden den Mitarbeitern an die Hand gegeben. Dieser Aufbau sichert nach B4 (Z. 469-482) die Befähigung der Mitarbeiter für die externe Kommunikation auf sozialen Netzwerken.

B6 (Z. 404-408) hat im eigenen Unternehmen schon ein umfangreiches Trainingsprogramm zur Befähigung aufgebaut, welches ebenfalls in drei Teile strukturiert ist. Die Grundlage stellen sogenannte Basic Trainings dar, die jeder Mitarbeiter belegen muss,

der als Corporate Influencer auftreten möchte. In diesen Trainings werden die Themen Social Media Recht, die sozialen Netzwerke und ihre Funktionalitäten sowie das Thema Content intensiv besprochen (B6, Z. 404-408). Im zweiten Schritt folgen kanalspezifische Workshops, von denen jeder Corporate Influencer mindestens einen belegen sollte. Hierbei werden z.B. die berufliche Netzwerke LinkedIn und Xing aus strategischer und funktionaler Sicht näher betrachtet. Die dritte Stufe des Social-Media-Trainings stellt ein regelmäßiger Austausch der Mitarbeiter-Markenbotschafter in Form von quartalweisen Treffen dar. Dabei können Erfahrungen sowie Tipps und Anregungen untereinander ausgetauscht werden (B6, Z. 412-415).

Die Experten B2 (Z. 629-632), B3 (Z. 509-513) und B5 (Z. 453-458) sehen vor allem das Erläutern von Funktionalitäten der relevanten sozialen Netzwerke sowie hilfreiche Handlungsempfehlungen für die eigene Umsetzung als wichtige Trainingsinhalte an. Tipps zur Reichweitensteigerung und Netzwerkerweiterung sind dabei nach B1 (Z. 503-504) und B5 (Z. 453-458) ebenfalls sinnvoll. B3 (Z. 509-513) betont die rechtliche Komponente als wichtigen Bestandteil.

Die Koordination des Trainingsprogramms liegt nach den befragten Experten in der Hand der Unternehmenskommunikation (B2, Z. 647-649; B3, Z. 527-528; B5, Z. 463-466; B6, Z. 419-421). B3 (Z. 527-528) und B6 (Z. 419-412) sehen in der Koordination eine Zusammenarbeit zwischen der Social-Media-Kommunikation bzw. dem Marketing und dem HR-Bereich als sinnvoll an. Bei der Durchführung der Trainings empfehlen die Mehrheit der Experten eine externe Kommunikationsberatung hinzuzuziehen, um die nötige Expertise abzubilden (B3, Z. 531-532; B4, Z. 485; B6, Z. 419-421). Das erforderliche Know-how kann je nach Unternehmensstruktur allerdings auch im Unternehmen schon vorliegen und genutzt werden (B2, Z. 647-649; B5, Z. 463-466).

B3 (Z. 424-425) empfiehlt das Trainingsprogramm iterativ in regelmäßigen Abständen anzubieten, damit immer wieder neue Mitarbeiter in das Markenbotschafter-Programm mitaufgenommen werden können. Nach B4 (Z. 486-487) sollte der Trainingsaufbau nach der Pilotphase in ein Ausbildungsprogramm verstetigt werden. Durch dieses Vorgehen, können immer wieder neue interessierte Mitarbeiter aufgenommen und befähigt werden. B1 (Z. 508-509) und B5 (Z. 471-473) empfehlen eine flexiblere Durchführung der Trainings nach Bedarf. Mithilfe einer Infoveranstaltung zum Trainingsprogramm kann die Nachfrage ermittelt werden. Nach B2 (Z. 627-629) und B3 (Z. 539-546) sollten mehrere Termine für die Trainings angeboten werden, da nie alle interessierten Mitarbeiter an einem Termin Zeit haben.

B1 (Z. 513-514) betont, dass der Lerneffekt bei Präsenztrainings in kleinen Gruppen am größten ist. Bei Online-Veranstaltungen ist die Teilnehmeranzahl nicht so relevant (B1, Z. 512-513). B3 (Z. 549-553) führt die Trainings mit einer Anzahl von 6-10 Teilnehmern durch. In dieser Spanne kann im Workshop eine fruchtbare Interaktion zwischen den

Teilnehmern entstehen (B3, Z. 549-553). Bei den Präsenztrainings von B6 (Z. 432-434) können maximal 12 Mitarbeiter teilnehmen. Meistens finden sich für die Workshops aber eher fünf bis sechs Mitarbeiter zusammen, was die untere Grenze darstellt, um den wichtigen Austausch untereinander während der Veranstaltung zu ermöglichen (B6, Z. 434-436). B4 (Z. 497-501) sieht einen sinnvollen Austausch unter fünf Teilnehmern ebenfalls als schwierig an. Grundsätzlich hält B4 (Z. 497-501) eine Teilnehmergruppe zwischen fünf bis 15 Personen für effektiv. Bei einer größeren Teilnehmeranzahl empfiehlt B2 (Z. 627-629) eine Einteilung in Untergruppen.

- **Content-Distribution und -Erstellung**

Wie in den theoretischen Grundlagen erörtert, kann der Einsatz von internen Content-Plattformen für die Content-Distribution nach Mast (2019, S.312) und Lewinski (2018, S.89) sinnvoll sein. Damit können vor allem Recherchearbeiten reduziert und Inhalte adäquat gebündelt werden (Schmitt, 2018, S.69). Die befragten Experten haben zum Einsatz von internen Content-Plattformen teils gegensätzliche Einstellungen. B1 (Z. 390-400) hält die Verwendung von internen Distributionsplattformen als nicht sinnvoll an. Die Plattformen schaffen dabei eine Art internen Wettbewerb der Mitarbeiter, wer die meisten Inhalte auf seinen Netzwerken teilt. Eine reine Weitergabe von Content wird von B1 (Z. 390-400) als nicht effektiv angesehen. B3 (Z. 415-412) hält die Grundintention dieser Distributionstools für falsch. Die generischen Inhalte müssen zu stark von den Mitarbeitern angepasst werden, um authentisch und personalisiert zu wirken, weshalb die Bereitschaft solche Plattformen zu nutzen gering ist. In großen Unternehmen und Konzernen kann eine Distributionsplattform durch die hohe Mitarbeiteranzahl jedoch sinnvoll sein (B3, Z. 415-412). Diese Aussage spiegelt sich auch im Praxisbeispiel von Microsoft nach Bauer (2018, S.101) wider, bei dem das Distributionstool Sociabble zum Einsatz kommt und von vielen Mitarbeitern aktiv genutzt wird. B6 (Z. 305-307) äußert, dass im eigenen Markenbotschafterprogramm die Corporate Influencer ihre Inhalte hauptsächlich selbst erstellen. Die unternehmensseitige Distribution von Inhalten an die Mitarbeiter spielt lediglich eine geringere Rolle. Wichtige Unternehmensinhalte werden den Corporate Influencer per E-Mail oder im Messenger Slack gesendet. Eine Distributionsplattform wird nicht genutzt (B6, Z. 307-310). B2 (Z. 489-497) hält eine Plattform zur Bereitstellung von Inhalten als sinnvoll an, da die Distribution somit auf Basis von Zugriffsrechten gesteuert werden kann. Das Intranet kann neben speziellen Tools ebenfalls für die Distribution an die Mitarbeiter genutzt werden (B3, Z. 404-408; B5, Z. 369-370).

Abseits vom Distributionsweg sehen die Experten jedoch die unternehmensseitige Bereitstellung von Inhalten als bedeutsamen Aspekt an. B3 (Z. 434-435), B4 (Z. 363-366) und B5 (Z. 367-368) erkennen die Bereitstellung von Inhalten als wichtig an, um den Corporate Influencer eine Basis an multimedialen Inhalten zu bieten. Dafür können die

Inhalte auch nach Schwerpunkten sortiert und ausgegeben werden (B4, Z. 369-372). Zusätzlich sollte der Inhalt kanalspezifisch aufbereitet sein, um diese z.B. für berufliche Netzwerke effektiv nutzen zu können (B4, Z. 383-384; B6, Z. 320-321). Eine vorherige Überprüfung und Freigabe der Unternehmensinhalte im Sinne der Richtlinien ist nach B5 (Z. 364-367) ebenfalls hilfreich.

Die Steuerung der Inhalte sehen die befragten Experten im Bereich der Unternehmenskommunikation lokalisiert. Nach B3 (Z.450) liegt das Content-Management je nach Unternehmensstruktur und Größe in der Kommunikationsabteilung oder im Marketing. In größeren Unternehmen kann das Management auch in einer internen Content-Abteilung der Unternehmenskommunikation liegen (B5, Z. 383-385).

Bei der unternehmensseitigen Inhaltserstellung sind nach Aussagen der befragten Experten meist mehrere Abteilungen involviert. Grundsätzlich ist für klassische Unternehmensinhalte mit PR-Fokus die Unternehmenskommunikation bzw. je nach Unternehmensstruktur das Marketing verantwortlich (B5, Z. 393-394). B4 äußert für die Inhaltserstellung eine strikere Trennung: "Also für alles, was unternehmensstrategisch und unternehmensbezogen ist, sollte die Unternehmenskommunikation zuständig sein. Für eher produktbezogene Themen und marketingbezogene Strategien das Marketing. Für Employer-Themen das HR" (Z. 405-407). B2 (Z. 530-533) sieht ebenfalls eine Trennung in Unternehmensbereiche bei der Inhaltserstellung als sinnvoll an. B1 (Z. 413-416) empfiehlt eine Zusammenarbeit bei der Erstellung von Content innerhalb der Bereiche der Unternehmenskommunikation, HR, Marketing, Vertrieb und weiteren relevanten Bereichen.

„Das beste Szenario ist natürlich, wenn Mitarbeiter die Inhalte selbst erstellen“ (B5, Z. 357-360). B5 (Z. 333-335) betont ebenfalls die eigene Inhaltserstellung der Corporate Influencer als essenziell. Laut Experten ist ein besonders wichtiger Aspekt die Personalisierung der Inhalte, wenn Unternehmensinhalte den Corporate Influencer zur Verfügung gestellt werden. „Wir wollen nicht nur eine Vervielfältigung der Inhalte, sondern eigene Meinungen der Mitarbeiter“ betont B6 (Z. 338-339). Nach B4 (Z. 397-400) und B5 (Z. 410-415) macht erst eine Personalisierung und Individualisierung die Beiträge der Corporate Influencer in beruflichen Netzwerken authentisch. Nur durch die Personalisierung der Inhalte unterscheiden sich nach B3 (Z. 460-467) Mitarbeiter-Markenbotschafter zu den offiziellen Kanälen der Unternehmenskommunikation.

- **Interner Markenbotschafter-Support**

Aus der Grundlagenliteratur (Mast, 2019, S.312; Schmitt, 2019, S.69) ging hervor, dass ein unternehmensinterner Support für Corporate Influencer als sinnvoll erscheint, um diese auch außerhalb von Trainings bei Fragen oder Anliegen unterstützen zu können. Die befragten Experten äußern sich dazu teils identisch, sind aber auch gegensätzlicher

Meinung. B3 (Z. 562-564) sieht einen internen Support essenziell für ein Gelingen. Die meisten früheren Botschafter-Programme sind durch einen fehlenden Support gescheitert. B5 (Z. 488-490) schreibt dem Support ebenfalls eine sehr hohe Relevanz zu, insbesondere durch die schnelle und unmittelbare Kommunikation in beruflichen Netzwerken. Eine zentrale Anlaufstelle im Unternehmen soll dabei sehr hilfreich sein. B2 (Z. 661-664) sieht einen festen Support als nicht sinnvoll an. Vielmehr sollten sich die Markenbotschafter untereinander in der internen Community helfen. B6 (Z. 441-444) ist ähnlicher Meinung und betont, dass im bestehenden Corporate-Influencer-Programm der interne Support nicht häufig genutzt wird. Die Community hilft sich bei den meisten Anliegen selbst. Auch B4 (Z. 506-512) äußert sich positiv gegenüber dem Einsatz der Community, um Themen zu diskutieren und Probleme gemeinsam zu lösen. Ein zusätzlicher FAQ-Bereich mit den meistgestellten Fragen kann den Support bzw. die Community nach B5 (Z. 490-493) unterstützen und Anfragen verringern.

Im Beispiel der Bayer AG, wird das Support-Team innerhalb der internen Kommunikation organisational eingegliedert (Walter, 2019, o.S.). Die befragten Experten sehen eine mögliche Eingliederung fast gleichermaßen in der Unternehmenskommunikation. B4 (Z. 506-510) empfiehlt dabei eine Eingliederung in den Bereich der Social-Media-Kommunikation, da dort notwendige Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien liegen. Ebenso sehen B1 (Z. 518-525) und B6 (Z. 447-448) eine Lokalisation in der Social-Media-Abteilung als sinnvoll an, da sich diese auch um die offiziellen Unternehmensinstanzen kümmern. B2 (Z. 658-662) ist der Ansicht, dass das interne Netzwerk der Corporate Influencer als Support ausreichen müsste und durch die gegenseitige Unterstützung die Anliegen und Probleme gemeinsam gelöst werden können. B1 (Z. 518-525) sieht zusätzlich die Möglichkeit, Corporate Influencer in den Support im Unternehmen miteinzugliedern. Den zusätzlichen Einsatz der Community als Support unterstützt auch B4 (Z. 537-539), da es schwierig ist, technische über rechtliche bis hin zu redaktionellen Anliegen, von einer festen Anlaufstelle zu beantworten. B5 (Z. 503-507) stützt diese Aussage ebenso und fügt hinzu, dass die Botschafter-Community sich auch außerhalb der normalen Arbeitszeiten unterstützen kann.

Um einen kompetenten Support zu bieten, benötigen die Support-Beauftragten nach den befragten Experten unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten. Als wichtigster Aspekt werden gute Kenntnisse in sozialen Netzwerken genannt (B1, Z.528-530; B3, Z. 575-578; B4, Z. 516-518; B5, Z. 512-515; B6, Z. 452-456). Diese Aussage bestätigt auch, dass eine Lokalisation des Supports in der Social-Media-Abteilung sinnvoll sein kann. Zusätzlich ist nach B3 (Z. 575-578) ein gutes Netzwerk innerhalb des Unternehmens wichtig, um kompliziertere Anliegen auch vermitteln zu können. B6 (Z. 452-456) sieht ebenfalls die interne Vernetzung als wichtig an, betont aber auch die Prägnanz der ex-

ternen Vernetzung mit Experten zu Schlüsselthemen wie z.B. beruflichen sozialen Netzwerken. Kenntnisse im Bereich Dialogmanagement und der Krisenkommunikation können ebenfalls von Vorteil sein (B4, Z. 516-518).

Zur Kommunikation zwischen Markenbotschafter und Support eignen sich nach B3 (Z. 581-588) und B5 (Z. 518-522) Messengerdienste wie z.B. Slack, da ein schneller und gut erreichbarer Kommunikationskanal benötigt wird. B6 (Z. 459-461) sieht ebenfalls die Kommunikation per Messenger als sinnvoll an. Weitere Möglichkeiten stellen klassische Kommunikationskanäle im Unternehmen wie E-Mail oder Telefon dar (B3, Z. 581-588; B4, Z. 521-528; B5, Z. 518-522; B6, Z. 459-461). Je nach Unternehmensgröße kann auch ein Face-to-Face Austausch sinnvoll sein (B5, Z. 518-522; B6, Z. 459-461).

- **Kontrolle und Monitoring der Markenbotschafteraktivitäten**

Bergk und Slomian (2018, S.232) sowie Maslo (2018, o.S.) betonen, dass eine Kontrolle bzw. eine vorherige Freigabe der Beiträge von Corporate Influencern in beruflichen Netzwerken hinderlich für die Motivation sind. Die befragten Experten kommen meist zu gleichem Schluss. Dabei muss die unternehmensseitige Kontrolle in gewissem Maße aufgegeben werden, um keine Form des Misstrauens bei den Mitarbeitern zu hinterlassen (B2, Z. 575-578). Zudem ist eine vollumfängliche Kontrolle technisch wie organisational kaum umsetzbar (B3, Z. 454-456). Vielmehr sollte den Corporate Influencern die benötigten Freiheiten und das Vertrauen für eine authentische Kommunikation unternehmensseitig gegeben werden (B1, Z. 263-268). Trotzdem kann bei kritischen Themen oder in konfliktbehafteten Industrien wie der Rüstungsindustrie, eine Freigabe vor der Veröffentlichung nötig und sinnvoll sein (B5, Z. 407-411). Eine gute Vorbereitung und Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer externen Kommunikation wie z.B. mit motivierenden Guidelines oder Social-Media-Trainings, kann Kommunikationsrisiken deutlich minimieren (B5, Z. 407-411). Beiträge der Mitarbeiter in sozialen Netzwerken sollten nach Bergk und Slomian (2018, S.232) und Rauschnabel et al. (2013, S.43) aber mithilfe eines professionellen Social-Media-Monitorings beobachtet werden. Diese Meinung teilten die befragten Experten. „Es hat auf jeden Fall eine hohe Relevanz die Beiträge zu beobachten, um in schwierigen Fällen auch darauf schnell reagieren zu können“ (B5, Z. 418-420). Auch B1 (Z. 450-452) sieht Monitoring als sinnvoll an, um kritische Beiträge im Blick zu behalten. Durch ein Monitoring der Beiträge könnte den Mitarbeitern ebenso aufgezeigt werden, welche Beiträge am besten funktioniert haben hinsichtlich der Interaktionen. Daraus können Handlungsempfehlungen für bspw. Beitragsformate abgeleitet werden (B3, Z. 472-473). Auch dem Management sollten die Ergebnisse des Monitorings regelmäßig aufgezeigt werden (B4, Z. 429-439). Zu Anfang des Markenbotschafterprogrammes kann nach B2 (Z. 565-570) und B4 (Z. 429-439) das Social-Media-Monitoring in das meist bestehende Monitoring-Setup integriert werden.

## 4.2 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Teil der Forschungsarbeit werden die zu Anfang gestellten Forschungsfragen beantwortet. Die Ergebnisse werden zur Veranschaulichung zusätzlich visualisiert.

### 4.2.1 Forschungsfrage 1: Social-Media-Trainings

Die erste Forschungsfrage lautet: Wie müssen Social-Media-Trainings konkret für eine optimale Ausgestaltung von Employee Advocacy aufgebaut sein? In Abbildung 9 sind die Ergebnisse zum optimalen Aufbau eines Social-Media-Trainingsprogramms prozesshaft dargestellt. Diese dient als Zusammenfassung und zur Veranschaulichung der Ergebnisse. Im nachfolgenden Absatz wird der entwickelte Aufbau detailliert erläutert.

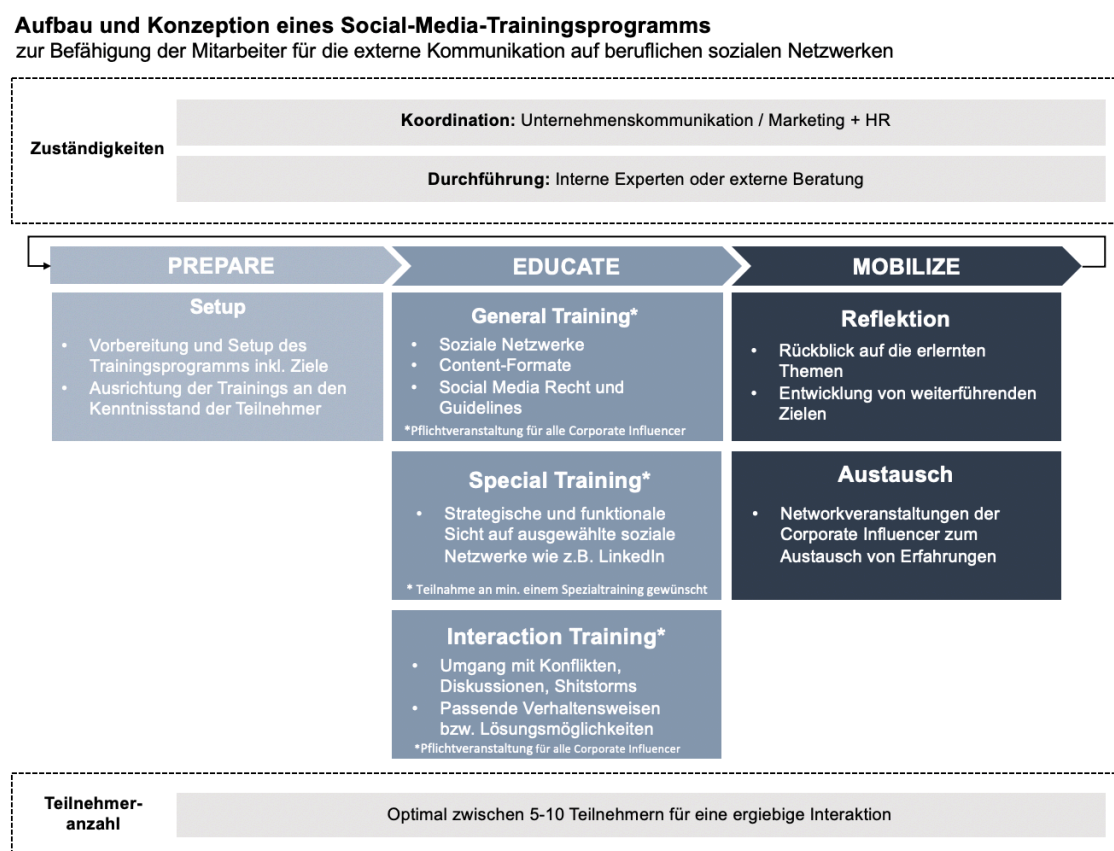


Abbildung 9: Aufbau und Konzeption eines Social-Media-Trainingsprogramms (eigene Darstellung)

Social-Media-Trainings haben nach Mast (2019, S.312) und den befragten Experten das wesentliche Ziel, die Mitarbeiter für die externe Kommunikation auf sozialen Netzwerken zu befähigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein effektiver Aufbau der Social-Media-Trainings benötigt. Das Training für Telekom-Botschafter nach Detecon Consulting (2019, o.S.), welches in den Grundlagen erläutert wurde, liefert ein dreistufiges Grundgerüst bestehend aus den Teilen Prepare, Educate und Mobilize. In der Stufe 'Prepare' wird das Programm vorgestellt und an die Ziele und den Kenntnisstand der Teilnehmer



angepasst. Im anschließenden Block 'Educate' folgt eine Befähigung durch Trainings zu den Themen Content-Strategie, Storytelling, Community Building, Community Management sowie den Social-Media-Guidelines. Als Programmabschluss folgt der Block 'Mobilize'. Hier wird auf die erlernten Themen nochmal zurückgeblickt sowie die erste eigene Umsetzung evaluiert (Detecon Consulting, 2019, o.S.). Das Grundgerüst wird mit den Erkenntnissen der durchgeführten Experteninterviews zum Thema Social-Media-Trainings angereichert, um einen effektiven und konkreten Aufbau zu erhalten.

In der ersten Stufe 'Prepare' ergeben sich nach Ansicht des Forschenden keine zusätzlichen Ergänzungen aus den Erkenntnissen der qualitativen Interviews. Im Hauptblock 'Educate' können einige Erweiterungen vorgenommen werden. Die inhaltliche und strategische Befähigung wird von B4 (Z. 469-482) in Setup, Content und Interaction eingeteilt. Dabei werden die ersten beiden Punkte im Block 'Educate' bei Detecon Consulting (2019, o.S.) schon behandelt. Der Forschende sieht es als sinnvoll an, die dritte Stufe 'Interaction' nach B4 (Z. 469-482) als neuen getrennten Trainingsinhalt in den Bereich 'Educate' mitaufzunehmen. Der Umgang mit Konfliktsituationen bekommt in Zeiten der öffentlichen Meinungsäußerung in sozialen Netzwerken eine immer größere Bedeutung (Hoffmann, o.D., o.S.). B6 (Z. 404-415) teilt das Trainingsprogramm in ein allgemeines Social-Media-Training sowie in spezielle Trainings zu einzelnen sozialen Netzwerken. Diese Aufteilung kann in die Stufe 'Educate' ebenfalls aufgenommen werden. Dadurch können die Corporate Influencer zielgerichteter an Trainings teilnehmen. Somit wird die Educate-Stufe in drei Teile eingeteilt: General Training, Special Training und Interaction Training. Der Ansatz von Pflicht- und Wahltrainings nach B6 (Z. 404-415) wird ebenfalls übernommen. Im General Training werden die sozialen Netzwerke und ihre Funktionalitäten, Content-Formate, Social Media Recht und die vorhandene Social-Media-Guideline den Mitarbeitern nähergebracht. Dieser Aufbau sorgt für eine grundsätzliche Befähigung. Die Veranstaltung ist für alle Corporate Influencer Pflicht. Im 'Special Training' wird ein strategischer und funktionaler Fokus auf ausgewählte soziale Netzwerke wie z.B. LinkedIn gesetzt. Die Teilnahme an einem Netzwerk-Training wird unternehmensseitig gewünscht. Trainings zu weiteren Netzwerken können nach Interesse und Zielsetzung besucht werden. Beim Interaction-Training wird der Umgang mit Konflikten, Diskussionen und Shitstorms behandelt sowie passende Verhaltensweisen bzw. Lösungsmöglichkeiten vorgestellt und erarbeitet. Dieses ist ebenfalls Pflicht für alle Mitarbeiter, die als Corporate Influencer auftreten möchten.

Im abschließenden Bereich 'Mobilize' nach Detecon Consulting (2019, o.S.), können weitere Ergänzungen aus der Datenerhebung in den Prozess mitaufgenommen werden. Zusätzlich zur Evaluierung und Reflektion der absolvierten Trainings, wird der dritten Stufe der Teil 'Austausch' nach B6 (Z. 412-415) als Element hinzugefügt. Regelmäßige

interne Markenbotschaftertreffen sollen den gegenseitigen Erfahrungsaustausch untereinander fördern. Dabei können wertvolle Tipps und Anregungen weitergegeben werden (B6, Z. 412-415).

Die Koordination des Trainingsprogramms sollte nach Meinung der befragten Experten in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sein (B2, Z. 647-649; B3, Z. 527-528; B5, Z. 463-466; B6, Z. 419-421). Allerdings ist eine Zusammenarbeit mit dem Personalbereich sinnvoll. In der verwendeten Literatur gibt es zur internen Koordination von Social-Media-Trainings keine Ausführungen, weshalb der Forschende die aufgeführten Aussagen der Experten für die Empfehlung übernimmt. Das Programm sollte nach Experten- und Literaturerkenntnissen durch die meist fehlende Expertise in diesem Bereich von einer externen Beratungsagentur durchgeführt werden. Falls eine interne Expertise und die zeitlichen Ressourcen vorhanden sind, können die Trainings auch von interner Seite durchgeführt werden. Damit der Lerneffekt für die Mitarbeiter am größten ist, sollten die Trainings nach Aussage der Experten in kleinen Teilnehmergruppen zwischen fünf bis maximal zehn Teilnehmern abgehalten werden. Eine Mindestanzahl von ca. fünf bis sechs Personen ist nötig, um eine fruchtbare Interaktion zwischen den Teilnehmern entstehen zu lassen. Aus der verwendeten Literatur können keine Angaben zur optimalen Teilnehmeranzahl entnommen werden, weshalb die Einschätzung der Experten ebenfalls für die Empfehlung angenommen wird.

Der konkrete Aufbau sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen von Social-Media-Trainings sind somit für eine optimale Ausgestaltung von Employee Advocacy geschaffen. Das entwickelte Trainingsprogramm bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf die Kommunikation der Mitarbeiter über berufliche Netzwerke. Auch für andere soziale Netzwerke und Online-Plattformen wie Facebook, Twitter oder Youtube können Mitarbeiter damit befähigt werden. Eine regelmäßige Wiederholung des Trainingsprogramms ermöglicht es Unternehmen, weitere interessierte Mitarbeiter als Markenbotschafter zu befähigen.

#### **4.2.2 Forschungsfrage 2: Corporate-Influencer-Programm**

Im nächsten Schritt wird die zweite Forschungsfrage beantwortet. Welche konkreten Rahmenbedingungen sind in Unternehmen zu schaffen, um Mitarbeiter für die externe Kommunikation auf (beruflichen) sozialen Netzwerken optimal einzusetzen?

Um die Frage adäquat beantworten zu können, werden die wichtigen Rahmenbedingungen zusammengefasst und prozessual in ein mehrstufiges Corporate-Influencer-Programm eingegliedert. In Abbildung 10 sind die konkreten Rahmenbedingungen abgebildet, die geschaffen werden müssen, um Mitarbeiter aktiv als Markenbotschafter in der externen Kommunikation auf beruflichen sozialen Netzwerken einzubinden. Nachfolgend werden die einzelnen Bausteine erläutert. Dabei sollte beachtet werden, dass die

einzelnen Bausteine des Corporate-Influencer-Programms fließend ineinander übergehen und sich teilweise überschneiden können.

**Aufbau und Konzeption der Rahmenbedingungen eines Corporate-Influencer-Programms**  
zur Befähigung der Mitarbeiter für die externe Kommunikation auf (beruflichen) sozialen Netzwerken



Abbildung 10: Rahmenbedingungen eines Corporate-Influencer-Programms (eigene Darstellung)

Die größte Herausforderung in B2B-Unternehmen, Mitarbeiter als Markenbotschafter in die externe Kommunikation auf beruflichen Netzwerken einzubeziehen, besteht im Aufbau einer geeigneten Unternehmenskultur. Als Grundvoraussetzung werden eine offene Unternehmenskultur und eine gewisse Fehlertoleranz benötigt, um Mitarbeiter als Markenbotschafter einsetzen zu können. Im Unternehmen muss dafür ein klar definiertes Leitbild verankert sein, dessen innerer Kern, nach B3 (Z. 542-544) „Purpose“ genannt, für die Mitarbeiter deutlich zu erkennen ist. Die noch häufig in B2B-Unternehmen herrschende steife und formale Kommunikation muss verändert und Kontrollverluste bzw. Unsicherheiten zugelassen werden, um Mitarbeitern den nötigen Spielraum für eine authentische Kommunikation zu bieten.

Das entwickelte Programm kann als grundlegender Vorschlag angesehen werden, um Mitarbeiter als Markenbotschafter in der externen Kommunikation auf sozialen Netzwerken einzusetzen. Für die Implementierung in B2B-Unternehmen eignet sich anfangs nach Ansicht einiger Experten (B2, Z. 206-210; B4, Z. 144-151; B5, Z. 533) ein Pilotprojekt, um die Akzeptanz sowie das Potenzial solcher Programme im Unternehmen zu testen. Deshalb empfiehlt der Forschende das entwickelte Corporate-Influencer-Programm in einem ersten Pilotprojekt zu realisieren. Es besteht aus insgesamt vier Phasen, die in den nachfolgenden Absätzen detaillierter erläutert werden.

Als erstes sollte eine Initiierung im Unternehmen erfolgen, indem nach potenziellen Mitarbeitern gesucht wird. B1 (Z. 112-118) bezeichnet diese Mitarbeitern durch ihr Potenzial als „Rohdiamanten“. Die Rohdiamanten kommunizieren entweder schon aktiv in sozialen Netzwerken oder im Unternehmen und zeigen eine gewisse Leidenschaft in ihrer Tätigkeit, unabhängig von der Abteilung oder der Hierarchieebene. Nachfolgend kann eine Infoveranstaltung im Unternehmen zum Vorhaben aber auch zu den Erwartungen durchgeführt werden, um den Mitarbeitern eine erste Orientierung zu bieten. Die befragten Experten empfehlen mit einer kleineren Anzahl an Mitarbeitern das Pilotprojekt zu beginnen. Bei kleineren Unternehmen drei bis fünf Markenbotschafter, bei Großunternehmen maximal 20 Markenbotschafter.

Nachdem die teilnehmenden Mitarbeiter feststehen, folgt mit der Befähigung der zweite Teil des Pilotprojekts. Hierbei sollen die Mitarbeiter für die professionelle Kommunikation auf sozialen Netzwerken befähigt werden. Dafür können ein spezielles Social-Media-Trainingsprogramm sowie unterstützende Social-Media-Guidelines zum Einsatz kommen. Der konkrete Aufbau von Social-Media-Trainings wurde mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage dargelegt. Daher wird an dieser Stelle auf den ersten Teil dieses Kapitels verwiesen. Eine Social-Media-Guideline sollte als Leitlinie fungieren und Mitarbeiter in ihrer externen Kommunikation auf sozialen Netzwerken unterstützen. Für eine optimale Ausgestaltung sollen Mitarbeiter in die Erstellung einer solchen Guideline miteinbezogen werden. Die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation können die zentrale Koordination und Verantwortung übernehmen. Bei der grundlegenden Entwicklung einer Guideline sollten Management, Marketing, HR, PR, IT und der Betriebsrat sowie bei fehlender Expertise externe Beratungen hinzugezogen werden. Zentrale Inhaltselemente in der Guideline stellen soziale Netzwerke und ihre Bedeutung, rechtliche Aspekte wie z.B. Markenrecht, sowie konkrete Handlungsempfehlungen zur Kommunikation in sozialen Netzwerken dar. Die zuvor angesprochenen Unternehmensleitlinien können zu Anfang ebenfalls zur Sensibilisierung aufgenommen werden. Eine Guideline in schriftlicher Form stellt das gängigste und geeignetste Format dar. Die visuelle Aufbereitung durch in Form von Bildern und Infografiken kann unterstützend wirken. Relevante Aspekte der Guideline können auch in multimedialen Formaten wie einem Video ansprechend aufbereitet werden, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu fokussieren. Dabei muss beachtet werden, dass multimediale Formate großen Produktionsaufwand mit sich ziehen und daher nur für relevante Teile der Guideline eingesetzt werden sollten. Schriftlich sollte die Guideline so kurz und prägnant wie möglich sein. Ein Umfang zwischen fünf bis zehn DIN A4 Seiten werden als sinnvoll angesehen. Jedes Themengebiet der Guideline kann z.B. auf einer DIN A4 Seite ansprechend erläutert werden. Um die Gui-

deline den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Ein dauerhafter Zugriff ist über das interne Mitarbeiternetzwerk möglich. Zusätzlich kann die Guideline bei Trainings, internen Veranstaltungen oder auch mit der Gehaltsabrechnung verteilt werden, um die Sichtbarkeit zu erhöhen. Die Social-Media-Guideline sollte einem iterativen Erstellungsprozess unterliegen, um durch regelmäßige Überarbeitungen den aktuellen Anforderungen zu entsprechen. Dabei bietet sich entweder die Möglichkeit in zeitlich geregelten Abständen wie z.B. jährlich die Guideline zu aktualisieren oder Ad-Hoc Aktualisierungen vorzunehmen.

Nachdem die Corporate Influencer für die externe Kommunikation auf sozialen Netzwerken befähigt wurden, folgt die Durchführung bzw. die operative Ausgestaltung durch die Mitarbeiter. Die unternehmensseitige Bereitstellung von Inhalten ist ein bedeutsamer Aspekt in der Durchführungsphase, um den Corporate Influencern eine Basis an multimedialen Inhalten zu Verfügung zu stellen. Zur Distribution der Inhalte an die Influencer eignen sich nach B3 (Z. 409-411) besonders für Konzerne und größere Unternehmen spezielle Content-Plattformen. Alternativ können bestehende interne Kommunikationsnetzwerke, E-Mail oder Messengerdienste wie Slack verwendet werden. Die Steuerung der unternehmensseitigen Inhalte sollte über die Unternehmenskommunikation erfolgen. Bei der Erstellung der grundlegenden Unternehmensinhalte für die Influencer, wirken neben der Kommunikationsabteilung für themenspezifische Inhalte, Unternehmensbereiche wie z.B. das Marketing, der Vertrieb oder das HR mit. Die generischen Inhalte sollten anschließend von den Corporate Influencern personalisiert und individualisiert werden, um sich von den klassischen Corporate-Kanälen zu unterscheiden. Die eigene Erstellung von Inhalten seitens der Markenbotschafter ist allerdings essenziell für eine authentische Kommunikation. Eine Freigabe bzw. Kontrolle der Beiträge der Corporate Influencer wird nicht empfohlen. Lediglich bei sehr kritischen Thematiken kann eine vorausgehende Kontrolle sinnvoll für Unternehmen wie Influencer sein.

Ein unternehmensinterner Support für die Corporate Influencer während der Durchführungsphase ist sehr wichtig. Sinnvoll ist die Einrichtung eines Supports in der Social-Media-Abteilung als zentrale Anlaufstelle. Um effektiv bei Anliegen helfen zu können, sollte der Support über umfassende Kenntnisse im Social-Media-Bereich und der Kommunikation haben. Ebenso sollte der Unternehmensbereich über eine gute interne und externe Vernetzung verfügen. Als Kommunikationswege eignen sich vor allem Messenger wie Slack aber auch klassische Mittel wie E-Mail, Telefon oder Face-to-Face Gespräche. Zusätzlich können die Markenbotschafter sich gegenseitig auch untereinander in der Community unterstützen. Dafür sind regelmäßige interne Markenbotschaftertreffen sinnvoll, um den Austausch auch nach der Befähigungsphase weiter zu fördern.

Die vierte und letzte Stufe des Programms befasst sich mit der Analyse. Alle Aktivitäten der Corporate Influencer, speziell in beruflichen sozialen Netzwerken, sollten mithilfe eines professionellen Social-Media-Monitorings beobachtet werden. Dadurch können kritische Beiträge beobachtet und wenn nötig unternehmensseitig eingegriffen werden. Ein Monitoring kann den Mitarbeitern aber ebenso aufzeigen, welche Beiträge der Corporate Influencer besonders effektiv hinsichtlich der Beitrags-Interaktionen und der Reichweite gewirkt haben. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Handlungsempfehlungen an die Corporate Influencer ausgegeben werden. Das Social-Media-Monitoring kann zu Anfang in das vorhandene Monitoring-Setup integriert werden. Des Weiteren spielt die Erfolgsmessung solcher Markenbotschafterprogramme hinsichtlich einer Rechtfertigung gegenüber dem Management eine große Rolle. Um die Effektivität von Corporate Influencern zu bestimmen, sollten qualitative und quantitative Messwerte miteinbezogen werden. Allerdings lassen sich dabei meist nur Näherungswerte bestimmen. Aus Zeit- und Kapazitätsgründen wurde keine Datenerhebung im Bereich der Messbarkeit vorgenommen. Für die Wirksamkeitsüberprüfung von Corporate-Influencer-Programmen ist die Erfolgsmessung sehr bedeutend. Daher sollte eine weitere Forschungsarbeit zu dieser Thematik erstellt werden.

#### **4.2.3 Einordnung der Ergebnisse**

Die Erkenntnisse der Masterthesis stammen sowohl von B2B-Unternehmen als auch von B2C-Unternehmen. Deshalb ist eine strikte Trennung nach Handelsbeziehungen nicht möglich. Demnach können die Ergebnisse in B2B- wie in B2C-Unternehmen Anwendung finden. Die ermittelte Vorgehensweise ist der Vorschlag bzw. der Aufsatzpunkt einer tiefergehenden Ausgestaltung. Dabei ist anzumerken, dass die Erkenntnisse auf einer empirischen Datenerhebung mit einer geringen Stichprobenanzahl (N=6) basieren und durch eine Literaturrecherche gestützt werden. Die im Grundlagenteil der Arbeit beschriebenen Unternehmen wie Bayer, Microsoft oder die Telekom stellen Großunternehmen nach §267 HBG dar, mit über 250 Mitarbeitern und über 40 Millionen Euro Umsatzerlösen im Jahr. Auch die befragten Experten aus operativ tätigen Unternehmen entstammen entsprechend der Größenklassen gemäß §267 HBG aus großen Unternehmen, mit komplexen Unternehmensstrukturen. Die herausgearbeiteten Rahmenbedingungen sowie die Ausgestaltung eines Corporate-Influencer-Programms sind folglich vor allem für große Unternehmen ausgelegt, die das nötige Kapital und die internen Strukturen dafür besitzen. Kleinere und mittlere Unternehmen können die erarbeitete Vorgehensweisen verschlanken bzw. an die herrschende Unternehmensstruktur anpassen. Die Rahmenbedingungen sowie die Ausgestaltung eines Corporate-Influencer-Pro-

gramms sollten zusammengefasst in jedem Unternehmen individuell an die Unternehmensstruktur und die verfügbaren Kapazitäten adaptiert werden. Dieser Kontext gilt in der Betrachtung der Ergebnisse als wichtig.

### **4.3 Kritische Reflektion**

Um die Qualität der empirischen Vorgehensweise sicherzustellen, folgt zum Ende der Forschungsarbeit eine kritische Betrachtung der methodischen Vorgehensweise anhand der Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung (Misoch, 2015, S. 231). Die klassischen Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung können dabei nicht einfach übernommen werden, sondern müssen um qualitative Kriterien ergänzt werden. Die nun folgenden Gütekriterien haben sich zur Reflektion von qualitativen Forschungen als geeignet erwiesen (Misoch, 2015, S. 231). Die Reliabilität der Forschung beschreibt die Präzision der Vorgehensweise sowie die Stabilität der erhobenen Daten (Mayring, 2015, S.123). Eine exakte Replizierbarkeit der Forschung ist qualitativ kaum durchführbar. Würde man die Experteninterviews bspw. zu einem erneuten Zeitpunkt durchführen, würde nie ein identisches Interview zu Stande kommen. Das liegt unter anderem an der anderen Wortwahl des Experten sowie an einem unterschiedlichen Entstehungszeitpunkt. Deshalb steht die Verlässlichkeit des Erhebungsprozesses im Vordergrund. Diese Zuverlässigkeit wird durch eine transparente Darstellung des gesamten Forschungsprozesses ermöglicht und wird auch als prozedurale Reliabilität bezeichnet. Um den Forschungsprozess dieser Arbeit für Außenstehende offenzulegen, wurde das Prinzip der Verfahrensdokumentation nach Mayring (2015, S.125) angewendet. Das methodische Vorgehen sowie die Datenerhebung, -Aufbereitung, -Auswertung und -Interpretation wurden ausführlich dargelegt und begründet. Aufgetretene Probleme in der Durchführung wurden offengelegt. Bei qualitativen Inhaltsanalysen wird auf die Intercoder-Reliabilität Wert gelegt. Um die Verlässlichkeit der Interpretation sicherzustellen, soll die inhaltliche Analyse von mehreren Personen durchgeführt und im Anschluss verglichen werden. Aufgrund der zeitlichen und personellen Limitierung in der Masterthesis, konnten nur stichprobenartig in ausgewählten Teilbereichen zusätzliche Personen zur Überprüfung hinzugezogen werden. Dies war im Pre-Test des Leitfadens sowie bei der Auswertung der Interviews mithilfe des Kategoriensystems der Fall. Nach Misoch (2015, S.237) ist eine Intercoder-Reliabilitätsprüfung zudem vor allem bei großen Datenmengen relevant. Die vorliegende Forschungsarbeit umfasst nur eine kleine Datenmenge, weshalb eine stichprobenartige Überprüfung als ausreichend anzusehen ist.

Das Gütekriterium der Validität, also die Gültigkeit der Daten, muss ebenfalls an die qualitative Vorgehensweise angepasst werden. Dabei wird zwischen einer internen und externen Validierung unterschieden (Misoch, 2015, S.239). Intern ist eine kommunikative Validierung möglich. Dabei wird die Interpretation, die auf Basis des transkribierten

Materials entsteht, vom Befragten nochmals überprüft. Eine kommunikative Validierung konnte durch die zeitliche Begrenzung der Forschungsarbeit nicht durchgeführt werden. Zudem ist eine Überprüfung vor allem dann wichtig, wenn Aussagen der Befragten kritisch hinterfragt werden müssen. Das ist häufig bei kontroversen Themen oder bei Befragten, die über ihre innere Gefühlswelt berichten, nötig. Bei den durchgeführten Experteninterviews steht das entwickelte Fachwissen der Befragten im Vordergrund, weshalb eine interne Validierung vernachlässigt werden kann (Misoch, 2015, S.124).

Für eine gewisse interne Validierung wurde hauptsächlich auf die Authentizität der Erhebungssituation geachtet. Wie im methodischen Teil erwähnt, kann eine Erhebung mittels Leitfadeninterviews den qualitativen Ansprüchen der Offenheit und Unvoreingenommenheit nur beschränkt gerecht werden (Vogt & Werner, 2014, S.10). Der Umgang mit dem Leitfaden wurde in den Interviewsituationen relativ strikt eingehalten. Das führte zu einer sehr zielgerichteten Datenerhebung auf Basis der zuvor dargelegten Rahmenbedingungen. Ein offener und flexibler Umgang mit dem Leitfaden sowie dessen Fragen hätte in der Interviewsituation eventuell einen noch tieferen Einblick in manche Themengebiete gegeben. Durch die strikte Einhaltung des Leitfadens war eine authentische bzw. alltägliche Gesprächssituation nur bedingt möglich. Die Einhaltung des Leitfadens sorgte jedoch dafür, dass die Struktur des vierphasigen Aufbaus während des gesamten Interviews aufrecht gehalten wurde. Zum Teil taten sich die Experten mit der Beantwortung komplexerer Fragen aus dem Leitfaden schwer. Eine detailliertere Beschreibung der Leitfadeneinhalte im Vorfeld der Experteninterviews hätte ebenfalls zu noch präziseren Antworten führen können.

Ein wichtiges übergeordnetes Gütekriterium für die qualitative Forschung stellt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit dar. Ein qualitatives Vorgehen ist stark von der Subjektivität des Forschenden geprägt, weshalb die intersubjektive Nachvollziehbarkeit sichergestellt werden muss. Diese Nachvollziehbarkeit bezieht sich dabei auf die gesamte Forschungsarbeit und kann vor allem durch die Verfahrensdokumentation und einer regelgeleiteten Vorgehensweise nach Mayring (2015, S.131) eingehalten werden. Da der Forschende selbst nach Misoch (2015, S.244) als Erhebungsinstrument den Forschungsprozess steuert, ist auch hier eine kritische Reflexion der subjektiven Beeinflussung nötig. Der Forschende hat bis zum Zeitpunkt der Arbeit nur in geringerem Maße qualitative Forschung betrieben. Die Datenerhebung mittels Experteninterviews sowie die Datenauswertung und Interpretation mithilfe eines Kategoriensystems waren dem Forschenden noch nicht bekannt. Durch die geringe Erfahrung trat bei der Durchführung der Experteninterviews in den ersten Interviewsituationen eine gewisse Anspannung und Unsicherheit auf, die sich aber im Verlauf der Interviews legte. Die regelgeleitete Vorgehensweise half allerdings in der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Daten.



Kritisch muss ebenso die Auswahl der Experten hinterfragt werden. Ein höherer Anteil an Befragten aus operativ tätigen B2B-Unternehmen, die Corporate-Influencer-Programme schon bereits durchgeführt haben, hätte womöglich zu noch präziseren Erkenntnissen geführt. Durch eine zu geringe Bereitschaft von Experten aus operativ tätigen Unternehmen für die Datenerhebung, musste auf Experten aus Beratungsagenturen ausgewichen werden. Diese haben zum Teil lediglich eine strategische und konzeptionelle Erfahrung mit Corporate-Influencer-Programmen.

Die qualitativen Forschungsergebnisse wurden in einem konkreten Kontext gewonnen. Eine Übertragung in einen übergeordneten oder anderen Kontext ist zwar möglich, gilt aber nach Misoch (2015, S.242) als große Herausforderung in der qualitativen Forschung. Auch in dieser Forschung wird lediglich eine kleinere Stichprobe untersucht, welche eine statistische Repräsentativität somit ausschließt. Die Ergebnisse sind daher nicht allgemeingültig anwendbar. Vielmehr sollen die Erkenntnisse einen Anstoß für weitere unternehmensspezifische Ausgestaltungen von Corporate-Influencer-Programmen geben.

#### **4.4 Weiterführende Forschungsansätze**

Die unternehmensseitigen Rahmenbedingungen sowie die mögliche Ausgestaltung von Corporate-Influencer-Programmen wurden in dieser Forschungsarbeit tiefer erforscht, um konkrete Handlungsempfehlungen für B2B-Unternehmen geben zu können. Während der Erstellung sind dabei offene Fragen aufgetaucht, die in weiterführenden Forschungsarbeiten erschlossen werden können. Ein konkretes Problem stellt dabei die Erfolgsmessung solcher Markenbotschafterprogramme dar. Nach B3 (Z. 477-478) ist ein Erfolgsnachweis für das Management wichtig und sollte auch mit qualitativen und quantitativen Auswertungen gestützt werden. Hierfür gibt es derzeit noch keinen generellen Ansatz zur Messbarkeit. Somit könnte in einer weiteren Forschung, Kriterien zur Messbarkeit solcher Programme detaillierter untersucht werden. Die Begleitung eines solchen Programmes im Rahmen einer Forschungsarbeit zur Thematik der Erfolgsmessung wäre ebenso so denkbar. Des Weiteren könnten die untersuchten Rahmenbedingungen einzeln noch tiefer betrachtet werden. Im Baustein der Inhaltserstellung könnte bspw. analysiert werden, welche Inhalte sich für die unternehmensseitige Distribution an die Corporate Influencer besonders eignen und welche besser von den Influencern selbst erstellt werden. Dabei sind qualitative und quantitative Ansätze möglich. Die im Jahr 2013 durchgeführte Studie zu Social-Media-Guidelines von Rauschnabel et al. (2013, S.36-47) kann in einer weiteren Forschung aufgegriffen und auf ihre Aktualität hin detaillierter geprüft werden.

## 5. Fazit

Als Abschluss der Forschungsarbeit lässt sich zusammenfassen, dass die aktive Einbindung von Mitarbeitern in die externe Unternehmenskommunikation für Unternehmen immer bedeutender wird, um authentische Einblicke in das Unternehmen zu gewähren. Damit diese Mitarbeiterbindung gelingt, ist besonders im B2B-Bereich ein grundlegender Kulturwandel nötig. Es wird eine offene Unternehmenskultur mit einem klaren Leitbild benötigt, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Kontrollverluste und Unsicherheiten müssen bei der Mitarbeiterbindung in Kauf genommen werden. Optimal ausgestaltete unternehmensseitige Rahmenbedingungen können deshalb mitentscheidend über einen Erfolg von „Employee Advocacy“ sein. Die Erkenntnisse aus Literatur und empirischer Forschung haben gezeigt, dass ein effektives Social-Media-Trainingsprogramm für eine strategische und operative Befähigung der Corporate Influencer sinnvoll ist. In einem dreistufig entwickelten Trainings-Programm lernen die Mitarbeiter die sozialen Netzwerke, rechtliche Grundlagen und Content-Formate aber auch den Umgang mit Konfliktsituationen kennen und werden für eine Markenbotschaftertätigkeit in beruflichen sozialen Netzwerken effektiv befähigt. Das Trainingsprogramm kann dabei individuell an den Kenntnisstand der Teilnehmer angepasst werden.

Neben dem Social-Media-Trainingsprogramm sollten weitere Rahmenbedingungen unternehmensseitig geschaffen werden, um Mitarbeiter in ihrer Markenbotschaftertätigkeit zu unterstützen. Dafür wurde die Ausgestaltung eines Corporate-Influencer-Programms für B2B-Unternehmen entwickelt und die Bausteine in einzelne Programmphasen unterteilt. In der Initiierungsphase werden geeignete Mitarbeiter gesucht und für das Programm ausgewählt. Anschließend folgt die Befähigung der Mitarbeiter über das angesprochene Social-Media-Trainingsprogramm und einer motivierenden Social-Media-Guideline, die als Unterstützung und Leitplanke dienen. In der Durchführungsphase können Mitarbeiter durch die Bereitstellung von Basisinhalten sowie einem internen Markenbotschafter-Support in der operativen Umsetzung unterstützt werden. Final folgt eine Analyse und die Beobachtung der Markenbotschafteraktivitäten durch ein Social-Media-Monitoring sowie die Erfolgsmessung zur Rechtfertigung gegenüber dem Management. In der quantitativen und qualitativen Erfolgsmessung der Corporate-Influencer-Aktivitäten bleiben dabei viele Fragen offen. Die ausgearbeiteten Rahmenbedingungen sowie die prozessuale Ausgestaltung des Trainings- und Corporate-Influencer-Programms sind an Strukturen von Großunternehmen angelehnt und müssen je nach Unternehmensgröße und Unternehmensstruktur angepasst werden. Werden die interne Kultur sowie die entwickelten Rahmenbedingungen in B2B- oder B2C-Unternehmen angepasst und aufgebaut, können Mitarbeiter als Markenbotschafter einen großen Mehrwert in der externen Kommunikation auf sozialen Netzwerken erbringen. Im B2B liegt die größte Herausforderung im internen Kulturwandel.

Die Ergebnisse zeigen ebenso, dass sich berufliche soziale Netzwerke durch den starken Businessfokus als effektiven Kommunikationskanal für Corporate Influencer im B2B-Bereich eignen. Dabei gewinnt das Netzwerk LinkedIn durch die internationale Ausrichtung und die vielseitigen Kommunikationsmöglichkeiten an Bedeutung, im Gegensatz zu dem Netzwerk Xing, welches nach Erkenntnissen dieser Arbeit an Bedeutung verliert.

## Literaturverzeichnis

- Baermann, F. (2014). *Xing. Erfolgreich netzwerken im Beruf*. Heidelberg: mitp.
- Bauer, B. (2018). Best Practice Content Sharing durch Mitarbeiter bei Microsoft: Interview mit Bianca Bauer, Internal Communications Manager, Microsoft Deutschland GmbH. In M. Jahnke (Hrsg.), *Influencer Marketing*. (S. 100-102). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bergk, A. & Slomian, P. (2018). Corporate Influencer: Warum der Geschäftsführer nicht immer die Hauptrolle spielen muss. In A. Schach & T. Lommatzsch (Hrsg.), *Influencer Relations. Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern*. (S. 225-284). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bolognesi, P. (18.02.2019). *Basics für Neueinsteiger: So funktioniert der LinkedIn-Algorithmus*. Verfügbar unter <https://www.basicthinking.de/blog/2019/02/18/linkedin-algorithmus/> [27.04.2019].
- Dannhäuser, R. (2017). *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- D'Auria, F. & Luyken, A. (2016). *Social Media Knigge. Stilsicher durch das Social Web*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Deges, F. (2018, 26. Oktober). *Definition der Begrifflichkeit Influencer*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/influencer-100360/version-340187> [04.05.2019].
- Detecon Consulting (2018, 12. September). *#GetSocial. Social Media Training für Telekom Top-Botschafter*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Ebner, W. (2017, 15. März). *#Werkstolz: Das Telekom Botschafter Programm*. Verfügbar unter <https://www.winfried-ebner.de/werkstolz-vorstellung-des-telekom-botschafter-programms/> [08.05.2019].
- Edelman Intelligence (2019). *2019 Edelman Trust Barometer. Global Report*. URL: [https://www.edelman.de/fileadmin/user\\_upload/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.de/fileadmin/user_upload/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf). [10.05.2019]

- Erster Arbeitskreis Social Media in der B2B-Kommunikation (Hrsg.) (2018). *Ergebnisse der 8. Studie. B2B und Social-Media – Wie verändert sich die Nutzung der Kanäle*. Verfügbar unter <http://www.ak-socialmedia-b2b.de/studie-2018/> [25.04.2019].
- Fuchs, M. (o.D.). *LinkedIn Begriffserklärungen und Definition*. Verfügbar unter <https://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/l/linkedin/> [27.04.2019].
- Ghazvini, S. (2018, 09. Juli). *9 Erfolgsstrategien: So nutzen Unternehmen LinkedIn endlich richtig*. Verfügbar unter <https://onlinemarketing.de/news/9-strategien-unternehmen-linkedin-erfolg> [27.04.2019].
- Grabau, S. (2017, 23. Oktober). *Ihr Xing-Unternehmensprofil – was müssen Sie beachten?* Verfügbar unter <https://www.xing.com/communities/posts/ihr-xing-unternehmensprofil-was-muessen-sie-beachten-1013989201> [27.04.2019].
- Greve, S. & Wedde, P. (2014). *Social Media Guidelines. Betriebs und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Hallmann, B. (2014, 22. August). *Social Media: Impressumspflicht bei sozialen Netzwerken?* Verfügbar unter <https://www.trafficmaxx.de/blog/social-media/social-media-zur-impressumspflicht-bei-xing-facebook-google-co> [05.05.2019].
- Hapst, C. (2016, 07. Juli). *Welchen Nutzen bringen LinkedIn Gruppen?* Verfügbar unter <https://blog.xeit.ch/2016/07/welchen-nutzen-bringen-linkedin-gruppen/> [12.04.2019].
- Hepp, A. & Miller, J. (2018, 23. November). *LinkedIn kennenlernen. Einen Beitrag erstellen und posten* [LinkedIn Video]. Abgerufen von: <https://www.linkedin.com/learning/linkedin-kennenlernen/einen-beitrag-erstellen-und-posten?originalSubdomain=de> [27.04.2019].
- Heilmann, I. (2019a). *Authentische Stimmen aus dem eigenen Haus*. Verfügbar unter <https://www.palmerhargreaves.de/blog/corporate-influencer-authentische-stimme-aus-dem-eigenen-haus> [15.05.2019].
- Heilmann, I. (2019b). *7 Tipps für erfolgreiches Corporate Influencing im B2B*. Verfügbar unter <https://www.palmerhargreaves.de/blog/7-tipps-fuer-erfolgreiches-corporate-influencing-im-b2b> [15.05.2019].
- Hoffmann, D. (o.D.). *Social Media: Konflikte als Chance (Blogparade)*. Verfügbar unter: <https://socialmedia-hoffmann.de/social-media-konflikte-als-chance/> [01.06.2019].

- Hoffmann, K. (2016, 15. Dezember). *Orientierung und Sichtbarkeit in der Contentflut – Interview mit Dr. Kerstin Hoffmann*. Verfügbar unter: <https://www.zielbar.de/magazin/markenbotschafter-interview-kerstin-hoffmann-12904/> [15.05.2019].
- Hoffmann, K. (2017). *Lotsen in der Informationsflut. Erfolgreiche Kommunikationsstrategien mit starken Markenbotschaftern aus dem Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Holmes, R. (2015, 9. November). *Was Sie tun (und besser lassen) sollten, wenn Mitarbeiter Ihre Social Media-Posts teilen sollen*. Verfügbar unter <https://blog.hootsuite.com/de/was-sie-tun-und-besser-lassen-sollten-wenn-mitarbeiter-ihre-social-media-posts-teilen-sollen/> [15.05.2019].
- Horizont (2018). *Anteil der befragten B2B-Unternehmen, die folgende Social-Media-Kanäle nutzen, in Deutschland und Österreich in den Jahren 2011 und 2017*. Zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/858373/umfrage/nutzung-von-social-media-kanalen-in-b2b-unternehmen-in-deutschland-und-oesterreich/). Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/858373/umfrage/nutzung-von-social-media-kanalen-in-b2b-unternehmen-in-deutschland-und-oesterreich/>
- Hussy, W. & Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Jahnke, M. (2018). *Influencer Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kirchmeier, E. (2017, 29. September). *Über 100 Mitarbeiter als Corporate Influencer präsentieren Otto als attraktiven Arbeitgeber*. Verfügbar unter <https://www.otto.de/unternehmen/de/newsroom/news/2017/Corporate-Influencer-OTTO-Botschafter.php> [15.05.2019].
- Kirchner, J. & Fedossov, A. (2014, 05. Dezember). *Vom Mitarbeiter zum Markenbotschafter: Wie Employer-Branding auf allen Unternehmensebenen funktioniert*. Verfügbar unter <https://t3n.de/magazin/employer-branding-allen-unternehmensebenen-funktioniert-236760/> [03.05.2019].
- Koethe, D. (2017, 29. Juni). *Leitfaden – Was ist Social Media Monitoring & Warum ist es wichtig?* Verfügbar unter <https://www.talkwalker.com/de/blog/social-media-monitoring-leitfaden> [16.05.2019].
- Kreutzer, R.T. (2016). *Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kreutzer, R.T. & Rumler, A. & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Hamburg: VS-Verlag.
- Lawal, M. (2018, 4. Juni). *Vom Mitarbeiter zum Markenbotschafter in 6 Schritten*. Verfügbar unter <https://blog.hootsuite.com/de/6-schritten-zur-mitarbeiter-fuersprache/> [25.04.2019].
- Leitl, M. (2006). *Was sind Stakeholder?* Verfügbar unter <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621927.html> [25.04.2019].
- Lettau, A. & Breuer, B. (2015). *Kurze Einführung in den qualitative-sozialwissenschaftlichen Forschungsstil*. URL: <https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/psyifp/aebreuer/alfb.pdf>. [20.04.2019]
- Lewinski, F. (2018). Menschen vertrauen Menschen. Influencer in der B2B-Kommunikation. In Jahnke, M. (Hrsg.), *Influencer Marketing*. (S. 85-106). Wiesbaden: Springer Gabler.
- LinkedIn (2019a). *Über LinkedIn*. Verfügbar unter <https://about.linkedin.com/de-de> [20.04.2019].
- LinkedIn (2019b). *Anzahl der Mitglieder von LinkedIn in Deutschland, Österreich und der Schweiz in ausgewählten Monaten von Dezember 2009 bis Juni 2018* (in Millionen). Zitiert nach de.statista.com. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/628657/umfrage/linkedin-mitglieder-in-der-dach-region/>
- LinkedIn Corporation (2019, 07. Februar). 13 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Raum vernetzen sich über LinkedIn. URL: <https://www.presseportal.de/pm/64022/4186508>. [18.06.2019]
- Lunden, I. (2019, 04. April). *LinkedIn adds celebrate, love, insightful and curious reactions to spur more engagement*. Verfügbar unter <https://techcrunch.com/2019/04/11/linkedin-adds-a-range-of-reactions-to-spur-more-engagement-in-conversations/?guccounter=1> [20.04.2019].

- Maslo, N. (2019, 27. Februar). *So zahlen B2B-Markenbotschafter (Corporate Influencer) auf digitalen Kanälen ganz konkret auf den Unternehmenserfolg ein*. Verfügbar unter <https://blog.socialhub.io/b2b-markenbotschafter/#der-social-ceo-als-erfolgs-treiber-fuer-das-unternehmen> [15.05.2019].
- Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden*. (7. Aufl.). München: UVK Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- McClure, J. & Parkinson, A. (2015). *Employees as brand ambassadors. The state of employee advocacy*. URL: <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?file-name=SNCR-002-Employees-as-Brand-Ambassadors1.pdf&type=subsite>. [13.05.2019]
- Meuser, M. & Geimer, A. & Bohnsack, R. (2018). *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. (4. Aufl.). Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel et. al. (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Oldenburg: DeGruyter.
- Mittelstandswiki. (Hrsg.) (2018, 06. März). *Definition der DACH-Region*. Verfügbar unter <https://www.mittelstandswiki.de/wissen/DACH> [10.05.2019].
- Mercedes-Benz Social Media Night. (Hrsg.) (2019). Verfügbar unter <https://www.xing.com/events/84-mercedes-benz-social-media-night-stuttgart-30-1-2019-mbsmn-2044621> [09.05.2019].
- Newberry, C. (23.10.2018). *LinkedIn für Unternehmen: Der ultimative Marketing-Leitfaden 2018*. Verfügbar unter <https://blog.hootsuite.com/de/linkedin-fuer-unternehmen-marketing-leitfaden/> [24.04.2019].
- Rassek, A. (2018, 27. September). *Webinare: Tipps & Tools wie Sie mit Online-Kursen Geld verdienen*. Verfügbar unter <https://karrierebibel.de/webinare/#Webinar-Definition-Was-ist-das> [25.05.2019].



- Rauschnabel, P.A. & Mrkwicka, K. & Koch, V. & Ivens, B. S. (2013). Social Media Guidelines: Aspekte der Realisierung. *Marketing Review St Gallen*. 13 (5), 36-47.
- Reidinger, F. (2019, 15.Mai). *Corporate Influencer - Mitarbeiter und Kunden als Markenbotschafter*. In Simon, K. & Fritzsche, B. (2019). *Corporate Influencer - Mitarbeiter und Kunden als Markenbotschafter*. [podcast] Club der Pioniere. Aufgerufen von: <https://www.clubderpioniere.com/jetzt-hoeren/episode/a40fccb3/8-corporate-influencer-mitarbeiter-und-kunden-als-markenbotschafter-mit-felix-reidinger-communication-consultants>.
- Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden*. München: Oldenbourg Verlag.
- Sailer, M. (2016): *Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung. Empirische Studien im Kontext manueller Arbeitsprozesse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schach, A. (2018). Botschafter, Blogger, Influencer: Eine definitorische Einordnung aus der Perspektive der Public Relations. In A. Schach & T. Lommatzsch (Hrsg.). *Influencer Relations. Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern*. (S. 27-47). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmitt, M. (2019). *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation. Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwenke, T. (2019, 3. Mai). *Mitarbeiter als Markenbotschafter? – Rechtstipps für betriebliches Influencer Marketing*. Verfügbar unter <https://drschwenke.de/mitarbeiter-markenbotschafter-influencer-marketing-recht-tipps/> [02.05.2019].
- Social Media Examiner (Hrsg.) (2018). *2018 Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*. URL: <https://www.socialmediaexaminer.com/wp-content/uploads/2018/05/Industry-Report-2018.pdf>. [27.04.2019]
- Social Media & Digital Communications. (2019). Verfügbar unter <https://www.xing.com/communities/groups/social-media-und-digital-communications-60b6-1000024> [27.04.2019].

- Solmecke, C. (2018, 6. Februar). *Influencer Marketing und Schleichwerbung – Wann, wie und wo muss man kennzeichnen?* Verfügbar unter <https://www.wbs-law.de/internetrecht/influencer-marketing-und-schleichwerbung-wann-wie-und-wo-muss-man-kennzeichnen-73891/> [10.05.2019].
- Souza Soares, P. A. (2018, 20. Juli). *Wer hat Angst vor Social Media?* Verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/twitter-facebook-wie-konzerne-bei-social-media-versagen-a-1222054-2.html> [05.05.2019].
- Steiner, C. (2019, 22. März). *Xing: Berufliches Netzwerken.* Verfügbar unter <https://www.maclife.de/ratgeber/xing-berufliches-netzwerken-mac-life-100113242.html> [27.04.2019].
- Thoms, V. (2019, 18. Januar). *Twitter & Co. Wie CEOs von Großkonzernen Social Media nutzen.* Verfügbar unter <https://pr-journal.de/nachrichten/social-media-web-2-0/21638-twitter-co-wie-ceos-von-grosskonzernen-social-media-nutzen.html> [15.05.2019].
- Ullah, R. (2017). Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting. In R. Dannhäuser (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. (3. Aufl.). (S. 513-515). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Villinger, A. (2019, April). Kundenkontakte in den Mittelpunkt stellen. In H. Bruch & W. Jochmann & A. München & F. Stein. *Auf digitaler Mission*. Harvard Business *manager*, 41, 20-27.
- Vogt, S. & Werner, M. (2014, 05. August). *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse.* URL: [https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript\\_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf) [05.04.2019].
- Walter, A. (2019, 22. Mai). *Wie Corporate Influencer wirken – und wie nicht.* Verfügbar unter <https://www.presssprecher.com/nachrichten/wie-corporate-influencer-wirken-und-wie-nicht-1350044328> [27.04.2019].
- Warkentin, N. (2019, 14. Februar). *Markenbotschafter: Definition, Beispiele, Tipps.* Verfügbar unter <https://karrierebibel.de/markenbotschafter/#Definition-Was-sind-Markenbotschafter-ueberhaupt> [15.04.2019].

Windisch, T. (2018, 23. Juli). *Erfolgreich in der Dachregion: LinkedIn oder Xing?* Verfügbar unter <https://www.evisions-advertising.de/erfolgreich-in-der-dach-region-linkedin-oder-xing/> [27.04.2019].

Wirtschaftslehre (Hrsg.) (o.D.). *Rechtsfähigkeit. Natürliche Personen.* Verfügbar unter <http://www.wirtschafts-lehre.de/rechtsfaehigkeit.html> [02.05.2019].

Xovi (Hrsg.) (o.D.). *Beschreibung der Funktionalitäten des beruflichen Netzwerkes Xing.* Verfügbar unter <https://www.xovi.de/wiki/Xing> [27.04.2019].

Xing (Hrsg.) (2019). *Daten und Fakten.* Verfügbar unter <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/daten-und-fakten/> [27.04.2019].

# Anhang

## Deduktives Kategoriensystem

|             | Kategorienbezeichnung                              | Definition  |
|-------------|--|---|
| <b>OK 1</b> | <b>Mitarbeiter als Markenbotschafter einsetzen</b> |   |
| UK 1.1      | Unternehmensziele                                  | Alle Unternehmensziele, die mit Mitarbeitern als Markenbotschafter unterstützt werden können.   |
| UK 1.2      | Vorteile / Nachteile                               | Die Vorteile und Nachteile von Corporate Influencer im Gegensatz zu externen Markenbotschaftern wie z.B. Testimonials                                       |
| UK 1.3      | Bedeutungsanstieg                                  | Der Bedeutungsgewinn von Mitarbeiter-Markenbotschafterprogramme, um extern authentischer zu kommunizieren, in den letzten Jahren                            |
| UK 1.4      | Mitarbeitergruppen                                 | Die Eignung von speziellen Mitarbeitergruppen als Corporate Influencer z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter im Vertrieb...                                      |
| UK 1.5      | Herausforderungen B2B                              | Die Herausforderungen beim Einsatz von Corporate Influencer in B2B-Unternehmen  |
| <b>OK 2</b> | <b>Motivation für Mitarbeiter</b>                  | Mit welchen Mitteln / Anreize können Mitarbeiter motiviert werden, speziell im B2B-Bereich, Unternehmensinhalte auf ihren beruflichen Netzwerken zu teilen? |
| UK 2.1      | Führungskräfte als Vorreiter                       | Die Eignung von Führungskräften als Vorreiter für Corporate Influencer  |
| UK 2.2      | Implementierung in B2B-Unternehmen                 | Aspekte / Ansätze wie ein Mitarbeiter-Markenbotschafterprogramm in einem B2B-Unternehmen gestartet werden kann  |

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| <b>OK 3</b> | <b>Berufliche soziale Netzwerke</b>       |  |
| UK 3.1      | Effektivität                              | Effektivität von beruflichen sozialen Netzwerken (LinkedIn, Xing) als Kommunikationskanal für Corporate Influencer                                       |
| UK 3.2      | Möglichkeiten                             | Möglichkeiten/Funktionalitäten innerhalb der Plattformen LinkedIn und Xing zu kommunizieren  |
| UK 3.3      | Wichtige Aspekte                          | Aspekte, die bei der Kommunikation auf beruflichen Netzwerken wichtig und zu beachten sind   |
| <b>OK 4</b> | <b>Social-Media-Guidelines</b>            |  |
| UK 4.1      | Richtlinie oder betriebliche Vereinbarung | Standpunkt inwiefern Vorgaben im Unternehmen verankert werden. Entweder als Guideline, betriebliche Vereinbarung oder Sonstiges.                         |
| UK 4.2      | Erstellung der Guideline                  | Standpunkt über die Erstellung der Social-Media-Guideline. Sie kann z.B. mit den Mitarbeitern gemeinsam oder einseitig vom Unternehmen entwickelt werden |
| UK 4.3      | Zentrale Elemente                         | Zentrale Elemente, die in einer Social-Media-Guideline im Jahr 2019 enthalten sein sollten sowie der Aufbau/die Struktur                                 |
| UK 4.4      | Zuständigkeit                             | Zuständigkeit im Unternehmen (Abteilung) für die Entwicklung der Weiterentwicklung der Social-Media-Guideline  |
| UK 4.5      | Umfang                                    | Inhaltlicher Umfang einer Social-Media-Guideline im Unternehmen  |
| UK 4.6      | Kommunikationswege                        | Mögliche Kommunikationswege, über die Mitarbeiter die Social-Media-Guideline erreichen können. Z.B. Intranet, Content-Management-System...               |

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| UK 4.7      | Contentformat                              | Contentformat(e), in der Social-Media-Guideline den Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird. Z.B. Text, Video...  |
| UK 4.8      | Zeitraum Analyse und Aktualisierung        | Zeitraum, in der Social-Media-Guidelines analysiert und auf ihre Aktualität überprüft werden sollten  |
| UK 4.9      | Nutzung Social Media Arbeitstag            | Standpunkt über die Nutzung von sozialen Netzwerken für die private Kommunikation während der Arbeitszeit.  |
| UK 4.10     | Einfluss der Markenbotschaftertätigkeit    | Einfluss und Wahrnehmung der Markenbotschaftertätigkeit auf unternehmensunabhängige Kommunikation der Mitarbeiter/ Personen. Einfluss von Disclaimern auf die Wahrnehmung |
| UK 4.11     | Rechtliche Rahmenbedingungen               | Einhaltung von rechtlichen Pflichten in Unternehmen wie z.B. die Impressumspflicht bei einer geschäftlichen Kommunikation   |
| <b>OK 5</b> | <b>Content Distribution</b>                |   |
| UK 5.1      | Aspekte Content-Distribution               | Aspekte/wichtige Punkte in der Distribution von Unternehmensinhalten an die Mitarbeiter   |
| UK 5.2      | Erfahrung/Meinung Distributionsplattformen | Erfahrung und Meinung zu internen Content-Distributions-Plattformen wie z.B. LinkedIn Elevate, Trapit, Sociabble...   |
| UK 5.3      | Zuständigkeit Content-Management           | Zuständigkeit im Unternehmen (Abteilung) für das Management von Unternehmensinhalten, die an die Mitarbeiter aufgegeben werden  |
| UK 5.4      | Zuständigkeit Inhaltserstellung            | Zuständigkeit im Unternehmen (Abteilung) für die Inhaltserstellung  |
| UK 5.5      | Personalisierung                           | Wichtigkeit der Personalisierung von Unternehmensinhalten, wenn diese an Mitarbeiter ausgegeben werden  |

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| <b>OK 6</b> | <b>Freigabe / Kontrolle / Monitoring</b> |   |
| UK 6.1      | Kontrolle der Beiträge                   | Meinung/Standpunkt zur Kontrolle von Beiträgen der Mitarbeiter in beruflichen sozialen Netzwerken                                   |
| UK 6.2      | Monitoring                               | Sinnhaftigkeit eines professionellen Social-Media-Monitorings, um veröffentlichte Beiträge der Corporate Influencer zu beobachten   |
| UK 6.3      | Zuständigkeit Monitoring                 | Zuständigkeit im Unternehmen (Abteilung) für das Social-Media-Monitoring  |
| UK 6.4      | Verhalten bei Verstoß                    | Der Umgang mit Mitarbeitern, die sich nicht an vorgegebene Richtlinien und Vorgaben in ihrer Markenbotschaftertätigkeit halten.     |
| UK 6.5      | Mitarbeiterfeedback                      | Wichtigkeit von Feedback an die Mitarbeiter über veröffentlichte Beiträge in beruflichen sozialen Netzwerken                        |
| <b>OK 7</b> | <b>Social-Media-Trainings</b>            |   |
| UK 7.1      | Inhalte und Ziele                        | Inhalte und Ziele von Social-Media-Trainings für Mitarbeiter, die als Markenbotschafter tätig sind oder tätig sein werden           |
| UK 7.2      | Koordination / Durchführung              | Zuständigkeit im Unternehmen (Abteilung) für die Koordination und Durchführung von Social-Media-Trainings                           |
| UK 7.3      | Häufigkeit der Trainings                 | Häufigkeit der Durchführung von Social-Media-Trainings für Mitarbeiter, die als Markenbotschafter tätig sind oder tätig sein werden |
| UK 7.4      | Teilnehmerzahl                           | Anzahl der optimalen Teilnehmeranzahl für Social-Media-Trainings (primär Präsenzveranstaltung)                                      |
| <b>OK 8</b> | <b>Markenbotschafter - Support</b>       |   |

|        |                            |  |
|--------|----------------------------|--|
| UK 8.1 | Bedeutung/Prägnanz Support | Bedeutung bzw. Prägnanz eines internen Supports, der Fragen und Anliegen von Mitarbeiter-Markenbotschafter beantwortet |
| UK 8.2 | Zuständigkeit              | Zuständigkeit im Unternehmen (Abteilung) für den internen Markenbotschafter-Support                                    |
| UK 8.3 | Fähigkeiten/Kenntnisse     | Benötigte Fähigkeiten/Kenntnisse der Mitarbeiter, die den Markenbotschafter-Support bilden                             |
| UK 8.4 | Kommunikationswege         | Optimale Kommunikationswege, über die Mitarbeiter den Markenbotschafter-Support erreichen können                       |



# **Leitfaden für qualitative Experteninterviews**

## **Informationsphase (von der Transkription ausgeschlossen)**

### **Ziel und Informationen zur Forschungsarbeit**

- In dieser Masterarbeit möchte der Autor erforschen, welche Rahmenbedingungen heutzutage in Unternehmen geschaffen werden müssen, um Mitarbeitern eine optimale Umgebung für die externe Unternehmenskommunikation als Markenbotschafter über berufliche soziale Netzwerke zu bieten.
- Dabei liegt der Fokus auf der Kommunikation im „Business-to-Business“-Bereich auf den beruflichen sozialen Netzwerken LinkedIn und Xing.
- Neue Erkenntnisse und Aspekte in diesem Bereich sollen dabei mittels Experteninterviews ermittelt werden.
- Ziel der Forschungsarbeit ist eine Checkliste von Handlungsempfehlungen sowie einer Art Guideline zu erarbeiten, die möglichst detaillierte Rahmenbedingungen darstellen.
- Länge des Experteninterviews ca. 1h
- Es besteht jederzeit die Möglichkeit, das Interview zu unterbrechen oder abbrechen

### **Informationen zum Datenschutz/Anonymisierung**

Für eine wissenschaftliche Auswertung des Interviewinhalts muss eine Tonaufzeichnung erstellt werden. Ihre persönlichen Daten werden anschließend in der Forschungsarbeit so anonymisiert, dass kein Bezug zu Ihnen oder zu Ihrem Unternehmen erkennbar ist.

- Interviewpartner über den Datenschutz sowie die Anonymisierung informiert

### **Einverständniserklärung für die Durchführung des Experteninterviews**

- Einverständniserklärung zur Teilnahme und zur Audioaufnahme akzeptiert und unterschrieben

## Warm-up-Phase (Beginn der Transkription)

- Vielen Dank für Ihre Interviewbereitschaft
- Einstiegsfrage: Beruflicher Werdegang kurz erläutern
- Welche aktuellen Aufgaben haben Sie in Ihrer jetzigen Tätigkeit?

## Hauptphase

Kurze Erläuterung: Rahmenbedingungen als Themenschwerpunkte zusammengefasst.

### Mitarbeiter als Markenbotschafter einsetzen

- Welche Unternehmensziele können Ihrer Meinung Mitarbeiter als Markenbotschafter unterstützen?
- Welche Vorteile und Nachteile bieten sogenannte „Corporate Influencer“ im Gegensatz zu externen Markenbotschaftern?
- Haben Mitarbeiter-Markenbotschafterprogramme in den letzten Jahren für Unternehmen an Bedeutung gewonnen, um extern authentischer zu kommunizieren?
- Gibt es Ihrer Meinung nach spezielle Mitarbeitergruppen, die sich als Markenbotschafter besonders eignen?

*Die Forschungsarbeit bezieht sich auf den Einsatz von Mitarbeitern als Markenbotschafter speziell im B2B-Bereich:*

- Welche besonderen Herausforderungen gibt es Ihrer Meinung nach im B2B-Bereich, Mitarbeiter als Markenbotschafter einzusetzen?

### Motivation

- Wie können nach Ihrer Meinung Mitarbeiter insbesondere im B2B-Bereich motiviert werden, Unternehmensinhalte auf Ihren beruflichen Netzwerken zu teilen?
- Welche Anreize können geschaffen werden, um die Motivation dafür zu fördern?
- Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte als „Vorreiter“?
- Wie kann man als B2B-Unternehmen in diesem Bereich starten?
- Haben Sie Erfahrungen aus der Praxis, die Sie teilen können?

### Berufliche soziale Netzwerke

*Eine weitere Eingrenzung der Masterarbeit ist die Markenbotschafter-Kommunikation in den beruflichen sozialen Netzwerken LinkedIn und Xing.*

- Wie effektiv sehen Sie LinkedIn und Xing für Mitarbeiter insbesondere im B2B-Bereich als Kommunikationskanal an?
- Welche Möglichkeiten bieten berufliche soziale Netzwerke als Kommunikationskanal für Mitarbeiter?

- Gibt es Aspekte, die bei der Kommunikation auf den beruflichen Netzwerken LinkedIn und Xing wichtig sind?
- Welche beruflichen Netzwerke nutzen Sie?

### **Social Media Guidelines**

- Sollten die festgehaltenen Standpunkte Ihrer Meinung nach als Richtlinien (Guideline) oder betriebliche Vereinbarungen ausgegeben werden?
- Weiter: Sollten Richtlinien gemeinsam mit den Mitarbeitern oder einseitig entwickelt werden?
- Wer sollte für die Entwicklung und Weiterentwicklung einer solchen Guideline zuständig sein?
- Welche zentralen Elemente sollten nach Ihrer Meinung Social-Media-Guidelines im Jahr 2019 beinhalten?
- Wie ausführlich sollten Social-Media-Guidelines sein?
- An welcher Stelle sollten Guidelines für alle Mitarbeiter zu finden sein?
- In welcher Form sollten nach Ihrer Meinung Guidelines veröffentlicht werden? (Text, Video...)
- Wie oft sollten Guidelines hinsichtlich ihrer Aktualität analysiert und angepasst werden?

*Ein schwierig zu lösender Aspekt in Social-Media-Guidelines ist die Nutzung sozialer Medien im Arbeitsalltag der Mitarbeiter:*

- Sollte die private Kommunikation über soziale Netzwerke während der Arbeit strikt verboten werden?
- Haben Sie eigene Erfahrungen wie dieser Aspekt angegangen werden könnte?

*In bestehenden Social-Media-Guidelines heißt es oft: „Sprechen Sie nur für sich“. Damit soll ausgedrückt werden, dass man als Person und nicht als offizielle Instanz des Unternehmens auftritt. Gerade in den beruflichen Netzwerken LinkedIn und Xing ist der eigene Name stets mit dem Unternehmensnamen in Verbindung, wenn dieser angegeben ist.*

- Sind eine unternehmensunabhängige Kommunikation bzw. Wahrnehmung überhaupt noch möglich?
- Inwiefern beeinflusst Ihrer Meinung nach eine Markenbotschaftertätigkeit andere Beiträge der Person in sozialen Netzwerken?
- Können Disclaimer in der Beschreibung der Person dabei wirklich Abhilfe schaffen?

*Dabei spielen auch rechtliche Rahmenbedingungen in der externen Kommunikation von Mitarbeitern eine Rolle*

- Z.B. die Impressumspflicht bei geschäftlicher Nutzung von privaten Profilen in sozialen Netzwerken oder das Thema „Schleichwerbung“
  - o Werden solche rechtlichen Pflichten ausreichend im Unternehmen kommuniziert?

### **Content-Distribution (Wie können Inhalte zur Verfügung gestellt werden)**

*Um über das eigene Unternehmen Beiträge in beruflichen sozialen Netzwerken verfassen und veröffentlichen zu können, müssen Markenbotschafter auf verfügbare und aktuelle Unternehmensinhalte Zugriff erhalten.*

- Haben Sie eigene Erfahrungen, wie eine mögliche Content-Distribution aufgebaut sein kann?
- Auf welche Aspekte sollte bei der Content-Distribution geachtet werden?
- Haben Sie Erfahrungen mit vorhandenen Distributionsplattformen wie z.B. Sociable, LinkedIn Elevate oder Tragit?
- Welche Abteilung/Abteilungen sollte nach Ihrer Meinung verantwortlich für das Content-Management des Inhalts sein?

*Neben der Distributionsfrage steht davor noch die Frage der Inhaltserstellung und der internen Freigabe.*

- Welche Abteilung sollte grundsätzlich für die Erstellung und Organisation des Inhalts zuständig sein?
- Weiter: Wie wichtig ist die Personalisierung des bereitgestellten Inhalts durch die Mitarbeiter?
- Haben Sie noch weitere Tipps zum Thema Content-Distribution?

### **Freigabe / Kontrolle / Monitoring der Beiträge**

- Im Sinne der Personalisierung von Inhalten: Wie wichtig ist eine Kontrolle von Inhalten, die von Mitarbeitern auf sozialen Netzwerken veröffentlicht werden?
- Sollten veröffentlichte Beiträge von Mitarbeitern in beruflichen sozialen Netzwerken beobachtet werden im Sinne eines Social-Media-Monitorings?
- Wer sollte für das evtl. Monitoring von Beiträgen verantwortlich sein?
- Wie soll mit Mitarbeitern umgegangen werden, die sich gegen bestehende Richtlinien verhalten?
- Sollten Mitarbeiter Feedback für ihre veröffentlichten Beiträge über das Unternehmen erhalten können?

## **Trainings**

- Haben Sie eigene Erfahrungen mit Social-Media-Trainings gemacht und können davon berichten? (Interessant vor allem Inhalte, Aufbau und Ziel)
- Was sollte Ihrer Meinung nach heutzutage der Inhalt solcher Social-Media-Trainings sein?
- Welcher Bereich im Unternehmen sollte die Trainings koordinieren/abhalten?
- Sollten Trainings regelmäßig in gewissen Zeitabständen angeboten werden?
- Wie groß sollte Ihrer Meinung nach die Teilnehmeranzahl ausfallen, um einen optimalen Lernerfolg zu erzielen?

## **Markenbotschafter-Support (Im Arbeitsalltag)**

- Wie wichtig ist heutzutage ein ständig verfügbarer interner Support, der bei Fragen z.B. zu sozialen Netzwerken, Abhilfe schaffen kann?
- In welchem Bereich des Unternehmens sollte der Ansprechpartner lokalisiert sein?
- Wie können Supportbeauftragte für ihre Aufgabe optimal ausgebildet werden bzw. welche Kenntnisse/Fähigkeiten sollten sie mitbringen?
- Unter welchen Kommunikationswegen sollte der Support erreichbar sein?
- Haben Sie sonst Erfahrungen, was den Support/ die Unterstützung von Markenbotschafter-Programmen angeht?

## **Abschlussphase (Ende der Transkription)**

- Haben Sie noch weitere Tipps, was Unternehmen beachten sollten, um Markenbotschafter-Aktivitäten der Mitarbeiter zu fördern?
- Möchten Sie noch abschließend etwas hinzufügen?
- Herzlichen Dank für das Interview und Ihre mitgeteilten Erfahrungen

## **Transkriptionsregeln angelehnt an Misoch (2015, S.261)**

**Wörtliche Transkription**, d.h. es wird ins Schriftdeutsche nach aktueller Rechtschreibung transkribiert. Dialekt, Grammatik und Satzbau wird grundlegend angepasst.

### **Formatierungen**

- Schrift: Arial, Schriftgröße 11
- Zeilenabstand: 1,0
- Ränder (Oben: 2,5cm, Unten: 2,0cm, Links: 2,5cm, Rechts: 2,5cm)
- Durchgängige Zeilennummerierung

### **Textkennzeichnung**

- Codierung des Gesprächspartners: B (1-6) = Befragter
  - B = Normalschrift für Aussagen des Befragten
- Codierung des Interviewers: I = Interviewer
  - I = Text kursiv für Interviewer
- Keine Anführungszeichen für Fragen und Antworten
- Neue Zeile und eine Zeile Leerraum, wenn Sprecherwechsel stattfinden
- Anonymisierung von relevanten Unternehmensnamen und Begriffen, die Rückschlüsse auf den Befragten oder das Unternehmen zulassen werden ersetzt durch generelle Begriffe wie: NAME; UNTERNEHMEN...

## Transkriptionskopf

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Aufnahmedaten</b>              |  |
| <b>Name des Interviewers</b>      |  |
| <b>Name des Transkribierenden</b> |  |
| <b>Aufnahmeart</b>                |  |
| <b>Datum / Zeit</b>               |  |
| <b>Ort</b>                        |  |
| <b>Dauer</b>                      |  |

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| <b>Gesprächspartner</b>    |                       |
| <b>Name</b>                | Gesprächspartner B(X) |
| <b>Geschlecht</b>          |                       |
| <b>Alter</b>               |                       |
| <b>Unternehmensbranche</b> |                       |
| <b>Mitarbeiteranzahl</b>   |                       |
| <b>Sitz</b>                |                       |
| <b>Abteilung</b>           |                       |
| <b>Position</b>            |                       |

### Allgemeine Bemerkungen

- ...

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <b>Legende</b>                      |      |
| <b>Interviewer</b>                  | I    |
| <b>Gesprächspartner / Befragter</b> | B(X) |



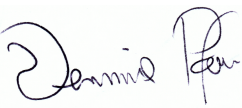
# Eidesstattliche Erklärung

Ich, Dennie Pfau  
geboren am 31.08.1994

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

Stuttgart, den 29.07.2019  
Studienort

  
.....  
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)