



markstones Institute of Marketing, Branding & Technology

■ ■ ■ MARKSTONES-ARBEITS PAPIERE ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

**Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft**

Arbeitspapier

Nr. 78

Mark Kesselmann

Thought Leadership als strategischer Ansatz der identitätsbasierten Markenführung: Eine empirische Analyse des Einflusses auf das Brand Commitment

Bremen, Januar 2026

Impressum:

markstones Institute of Marketing, Branding & Technology
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Max-von-Laue-Straße 1
28359 Bremen

markstones-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des markstones
Institute of Marketing, Branding & Technology unter
www.markstones.de downloadbar.

Copyright 2026



ZUSAMMENFASSUNG

Mark Kesselmann

Thought Leadership als strategischer Ansatz der identitätsbasierten Markenführung: Eine empirische Analyse des Einflusses auf das Brand Commitment

Arbeitspapier Nr. 78

Art des Arbeitspapiers: Veröffentlichung Master-Thesis

Methode: Literaturanalyse, Korrelationsanalyse, Mediationsanalyse

Ziel:

- Untersuchung des Effekts von Thought Leadership als strategische Kommunikationsstrategie auf das Brand Commitment
- Adressierung der Forschungslücke im internen Markenmanagement der identitätsbasierten Markenführung
- Ableitung von erfolgskritischen Implikationen für die unternehmerische Praxis des Untersuchungsobjektes

Zentrale Ergebnisse:

- Thought Leadership übt sowohl über Markenidentifikation ($ab1 = 0,2758$, $BootSE = 0,0613$, 95%-BootCI [0,1657; 0,4063]) als auch über Markenwissen ($ab2 = 0,1164$, $BootSE = 0,0522$, 95%-BootCI [0,0221; 0,2280]) einen signifikanten indirekten Einfluss auf das Brand Commitment aus.
- Die Analyse ergibt eine vollständige Mediation über die beiden Mediatoren. Der Gesamtmodellfit mit $R^2 = 0,4963$ für das finale Modell unterstreicht die hohe erklärte Varianz.
- Das Untersuchungsobjekt sollte auf eine strukturierte Thought-Leadership-Strategie in der Markenkommunikation setzen, um die eigenen Mitarbeiter als „Second Audience“ stärker und emotionaler an die eigene Marke zu binden.
- Es bleibt unklar, ob die gefundenen Zusammenhänge auch in anderen Kontexten (Branchen, Kulturen, Altersgruppen) Bestand haben. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist eingeschränkt. Replikationsstudien in unterschiedlichen Mitarbeiter- oder Unternehmenskontexten sind empfehlenswert.

Zielgruppe: Fachleute aus der Wissenschaft, Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft, Studierende im Bereich Betriebswirtschaftslehre - insbesondere in den Disziplinen Marketing und Markenmanagement.

Abstract

Aktuelle Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigen, dass sich lediglich neun Prozent der deutschen Arbeitnehmer emotional mit ihrem Arbeitgeber bzw. dessen Unternehmensmarke verbunden fühlen (vgl. Gallup 2025, S. 8). Aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung ist dieser historische Tiefstand ein kritischer Befund, da nur emotional gebundene Mitarbeiter als Markenbotschafter das Markennutzenversprechen authentisch über die Brand Touch Points (BTP) an externe Zielgruppen vermitteln und so deren Markenimage positiv beeinflussen können (vgl. Burmann et al. 2024, S. 12). Volatile Ergebnisse aus internen Erhebungen zum Employee Net Promoter Score (eNPS) deuten darauf hin, dass sich auch die d.velop AG mit dieser Herausforderung konfrontiert sieht (vgl. d.velop 2025b). Die d.velop AG ist ein deutsches IT-Unternehmen aus dem europäischen B2B-Softwaremarkt, welches mit einer Belegschaft von rund 1000 Mitarbeitern auf den Ansatz der identitätsbasierten Markenführung setzt. Folglich ist der Erfolg des Unternehmens besonders von der emotionalen Verbundenheit der Mitarbeiter zur Unternehmensmarke (Brand Commitment) abhängig. Zur Lösung des Problems verweist die wissenschaftliche Literatur zur identitätsbasierten Markenführung auf die externe Markenkommunikation als ein wesentliches Instrument, um Mitarbeiter als „Second Audience“ stärker an die eigene Marke zu binden (vgl. Piehler, Schade und Burmann 2019, S. 445). Eine potenzielle strategische Ausrichtung der externen Markenkommunikation liegt in der noch jungen Disziplin Thought Leadership. In der vorliegenden Forschungsarbeit sind Thought Leader als Personen bzw. Unternehmen definiert, die mit hoher Kompetenz wertvolle, innovative Informationen und zukunftsweisende Ideen über soziale Medien teilen, um als vertrauenswürdige Autoritäten in einer bestimmten Branche zu gelten und die Position ihres Unternehmens weiter zu stärken (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 99 f.).

Das Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, ob Thought Leadership als strategisches Kommunikationsinstrument neben externen Wirkungseffekten auch einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment von Mitarbei-

tern der d.velop AG hat. Die Forschungsfrage lautet: *Hat Thought Leadership einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment von Mitarbeitern?* Folglich stellt die d.velop AG das Untersuchungsobjekt und eine wesentliche Zielgruppe dieser Arbeit dar. Auf Basis der initialen Literaturrecherche wird angenommen, dass Markenidentifikation und Markenwissen als zentrale Zielgrößen des internen Markenmanagements den Effekt von Thought Leadership als Mediatoren indirekt beeinflussen. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird eine quantitative Studie durchgeführt und ein paralleles Mediationsmodell nach Hayes (2022) aufgestellt (vgl. Hayes 2022, S. 161). Die angenommenen Effekte aus dem Mediationsmodell bilden zugleich die Grundlage für die postulierten Hypothesen. Zur Messung der theoretischen Konstrukte Thought Leadership, Brand Commitment, Markenidentifikation und Markenwissen wurden etablierte, wissenschaftliche Skalen in Form einer Mitarbeiterbefragung im Querschnittsdesign erhoben (vgl. Anhang V). Zur Beschreibung der finalen Stichprobe ($n = 145$) werden deskriptive Statistiken ausgewertet sowie Tests auf Ausreißer, Normalverteilung und Repräsentativität durchgeführt. Zudem werden die Voraussetzungen einer Mediationsanalyse mithilfe von Reliabilitäts- und Korrelationsanalysen und weiterführenden Tests überprüft.

Schließlich zeigen die Ergebnisse der Mediationsanalyse, dass Thought Leadership sowohl über Markenidentifikation ($ab1 = 0,2758$, BootSE = 0,0613, 95%-BootCI [0,1657; 0,4063]) als auch über Markenwissen ($ab2 = 0,1164$, BootSE = 0,0522, 95%-BootCI [0,0221; 0,2280]) einen signifikanten indirekten Einfluss auf das Brand Commitment ausübt. Der gesamte indirekte Effekt, der sich über beide Mediatoren ergibt, ist signifikant ($ab = 0,3923$, BootSE = 0,0704, 95%-BootCI [0,2597; 0,5384]), was auf eine substantielle Mediationswirkung hinweist. Darüber hinaus ergibt die Analyse eine vollständige Mediation über die beiden Mediatoren. Der Gesamtmodellfit mit $R^2 = 0,4963$ für das finale Modell unterstreicht die hohe erklärte Varianz. Auf Grundlage dieser Ergebnisse lässt sich schließen, dass die d.velop AG auf eine strukturierte Thought-Leadership-Strategie in der Markenkommunikation setzen sollte, um die eigenen Mitarbeiter als „Second Audience“ stärker und emotionaler an die eigene Marke zu binden. Es bleibt

jedoch unklar, ob die gefundenen Zusammenhänge auch in anderen Kontexten (z. B. Branchen, Kulturen, Altersgruppen) Bestand haben. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist daher eingeschränkt. Replikationsstudien in unterschiedlichen Mitarbeiter- oder Unternehmenskontexten sind empfehlenswert. Zusammengefasst liefert die Arbeit vor dem Hintergrund von Limitationen einen ersten wissenschaftlichen Beitrag über die Potenziale von Thought Leadership im internen Markenmanagement und eröffnet neue Perspektiven für die identitätsbasierte Markenführung.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Symbolverzeichnis	VI
Anhangsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz der Thematik	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Hintergrund	7
2.1 Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung	7
2.2 Internes Markenmanagement als Teil der Markenführung	12
2.2.1 Strategisches internes Markenmanagement	12
2.2.2 Operatives internes Markenmanagement	17
2.2.3 Interne Wirkungseffekte von externer Markenkommunikation	20
2.3 Einfluss von Thought Leadership auf die Markenführung	22
2.3.1 Influencer Branding als Rahmen von Thought Leadership	22
2.3.2 Thought Leadership als Strategie im B2B-Influencer- Branding	26
2.3.3 Wirkungseffekte von Thought Leadership	30
3 Konzeptionelles Modell	33
3.1 Definition der Forschungslücke	33
3.2 Ableitung der Hypothesen	34
4 Methodisches Vorgehen	38
4.1 Untersuchungsdesign	38

4.2 Operationalisierung	41
4.3 Stichprobenziehung	46
4.4 Datenerhebung	48
4.5 Datenaufbereitung	50
4.6 Datenanalyse	53
5 Ergebnisse	55
5.1 Charakteristik der Stichprobe	55
5.2 Deskriptive Statistik	57
5.3 Reliabilitätsanalyse	58
5.4 Korrelationsanalyse	59
5.5 Mediationsanalyse	61
6 Diskussion der Ergebnisse	64
6.1 Implikationen für die Theorie und Praxis	64
6.2 Limitationen und zukünftige Forschung	66
Literaturverzeichnis	68
Anhang	107

Gender-Hinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der identitätsbasierten Markenführung	9
Abbildung 2: Internal Branding Modell	20
Abbildung 3: Hypothesenmodell	38
Abbildung 4: Ergebnisse der Mediationsanalyse	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen.....	37
----------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Extracted
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behavior
BI	Markenidentifikation (Brand Identification)
BootCI	Bootstrap Konfidenzintervall
BootSE	Bootstrap Standardfehler
BU	Markenwissen (Brand Understanding)
B2B	Business-to-Business
BTP	Brand Touch Points
CI	Konfidenzintervall
CR	Composite Reliability
eNPS	Employee Net Promoter Score
FL	Faktorladung
IBM	Internal Brand Management
IB	Influencer Branding
KPI	Key Performance Indicator
MV	Fehlende Werte (missing value)
SE	Standardfehler (standard error)
SMI	Social Media Influencer
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TL	Thought Leader
TLA	Thought Leadership Authority
TLC	Thought Leadership Capacity
TLS	Thought Leadership
VIF	Varianzinflationsfaktor

Symbolverzeichnis

α Signifikanzniveau für den Fehler 1. Art
(Annahme der Alternativhypothese bei Geltung der Nullhypothese)

a Koeffizient zwischen der unabhängigen Variable und dem Mediator

ab Indirekter Effekt im Mediationsmodell

b Koeffizient zwischen dem Mediator und der abhängigen Variable

c Totaler Effekt vor Mediation im Mediationsmodell
(Koeffizient zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable)

c' Direkter Effekt nach Mediation im Mediationsmodell

Kurt Kurtosis (Wölbung)

M Mediator

MW Mittelwert / Arithmetisches Mittel

N Anzahl der Fälle der Zielpopulation (Population, Grundgesamtheit)

n Anzahl der Fälle der Stichprobe

n_{opt} Optimale Stichprobengröße (Mindestanzahl der benötigten Fälle)

p Vergleichswert zum Signifikanzniveau α

R^2 Varianz

r Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient nach Pearson

r_s Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman

Skew Skewness (Schiefe)

β Wahrscheinlichkeit für den Fehler 2. Art bzw. Fehlerwahrscheinlichkeit
(Annahme der Nullhypothese bei Geltung der Alternativhypothese)

t t-Test

X Unabhängige Variable

Y Abhängige Variable

$1-\beta$ Teststärke

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Situationsanalyse	107
Anhang B: Engagement Index Deutschland	108
Anhang C: Thought Leadership in der Markenidentität.....	110
Anhang D: Employee Net Promoter Score.....	115
Anhang E: Aufbau der Forschungsarbeit.....	116
Anhang F: Perspektiven der identitätsbasierten Markenführung.....	118
Anhang G: Ziele der internen Markenführung.....	121
Anhang H: Ziele der externen Markenführung	122
Anhang I: Markenauthentizität.....	123
Anhang J: Prozess der identitätsbasierten Markenführung	124
Anhang K: Identitätsbasiertes Markencontrolling	125
Anhang L: GAP-Modell des identitätsbasierten Markencontrollings	126
Anhang M: Ausprägungen des Brand Commitment	127
Anhang N: Instrumente der internen Markenführung	128
Anhang O: Arten der internen Markenkommunikation	128
Anhang P: Bewertungsmetriken im Influencer Branding.....	129
Anhang Q: Influencer Branding Modell	131
Anhang R: B2B-Influencer-Framework	133
Anhang S: B2B-Influencer-Strategien	133
Anhang T: Thought Leader	134
Anhang U: Theoretische Konstrukte und Skalen.....	137
Anhang V: Fragebogenkonstruktion	139
Anhang W: Datenaufbereitung	141
Anhang X: Missing-Value-Analyse.....	142
Anhang Y: Zielpopulation und Stichprobe	144

Anhang Z: Deskriptive Statistik.....	147
Anhang AA: Reliabilitätsanalyse	151
Anhang BB: Korrelationsanalyse	152
Anhang CC: Voraussetzungen der Mediationsanalyse.....	153
Anhang DD: Mediationsanalyse	159
Anhang EE: SWOT-Analyse	162

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Thematik

„[W]er den Umbruch wahrnimmt, aber die Reaktion aufschiebt, [...] handelt nahezu suizidal.“ (Meffert und Meffert 2017, S. 42) - Kaum eine Disziplin zeigt die Relevanz dieser Aussage deutlicher als die digitalisierte Markenführung, wie die folgende Situationsanalyse veranschaulicht und diskutiert (vgl. Anhang A). Grundsätzlich besitzen Marken die Fähigkeit, Such- und Informationskosten für Nachfrager zu verringern und Orientierung in einer dynamischen Konsumlandschaft zu stiften (vgl. Kaas 1990, S. 543). Nichtsdestotrotz wird es für Marken durch die wachsende Angebotsvielfalt (Markeninflation) und erhöhte Marktransparenz im Zuge der Digitalisierung zunehmend schwieriger, einzigartige Markenimages im Gedächtnis der Zielgruppen zu verankern und sich von Wettbewerbern zu differenzieren (vgl. Bohmann 2011; Enke, Geigenmüller und Leischnig 2014). Als Folge tritt bei Zielgruppen immer häufiger die Markenimagekonfusion auf, ein „Geisteszustand, in dem der Nachfrager Informationsverarbeitungsprobleme hinsichtlich der Nutzung von Marken bei Kaufentscheidungsprozessen bewusst wahrnimmt. Die Marken wirken auf den Nachfrager verwirrend, da sie als unklar, ähnlich bzw. nicht glaubwürdig wahrgenommen werden“ (Weers 2008, S. 25). Für den Unternehmenserfolg sind starke Marken daher wichtiger denn je (vgl. Swaminathan et al. 2020, S. 32). In diesem dynamischen Marktumfeld stehen B2B-Softwareunternehmen vor neuen Herausforderungen in der externen und internen Markenkommunikation, insbesondere im Kontext der identitätsbasierten Markenführung.

Hinsichtlich der externen Markenführung nutzen im Jahr 2023 weltweit 31 Prozent der B2B-Entscheider während eines Einkaufsprozesses soziale Medien, um sich über einen Anbieter zu informieren (vgl. Wunderman Thompson Commerce 2023). Für Marken ergeben sich durch die sozialen Medien eine neue Art von Brand Touch Points (BTP), die sich durch einen hohen Interaktionsgrad von traditioneller massenmedialer Kommunikation unterscheiden (vgl. Burmann et al. 2024, S. 304). Inhalte können nicht mehr nur zwischen Marken und Nachfragern, sondern auch zwischen Nachfragern untereinander ausgetauscht werden (vgl. Arnhold 2010, S. 64 f.). Die

sozialen Medien führen zur Emergenz eines neuartigen, aktiven Nachfragertypen, der Medieninhalte nicht mehr nur konsumiert, sondern diese aktiv kommentiert, teilt und kreativ weiterverarbeitet (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2021, S. 273). Folglich findet die Kommunikation über eine Marke teilweise außerhalb des direkten Einflussbereiches des jeweiligen Anbieters statt und unterliegt in einem gewissen Maße einen Kontrollverlust. Durch den fehlenden persönlichen Kontakt zu den Zielgruppen gewinnt die Authentizität einer Marke als wichtigster Treiber des Markenvertrauens weiter an Bedeutung und wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor in einer zunehmend digitalisierten Markenführung (vgl. Zuboff 2018; Nadler und Cicilline 2020). Insgesamt hat sich das Ausmaß der Einflussnahme von Nachfragern auf die Markenführung insbesondere durch elektronisches Word-of-Mouth erheblich vergrößert (vgl. Bruhn, Burmann und Kirchgeorg 2020, S. 132 f.). Um die Beziehungen zwischen Marken und Nachfragern weiter zu intensivieren, gilt es, diese aktiv um Nachfrager-zu-Nachfrager-Beziehungen zu ergänzen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 701 f.). Vor diesem Hintergrund gewinnen Social Media Influencer (SMI) an Bedeutung, da diese mit ihrer großen Reichweite als Meinungsführer (Opinion Leader) in den sozialen Medien aktiv Einfluss auf das Markenimage der Nachfrager nehmen können (vgl. Brown und Hayes 2015, S. 50; Hiddessen 2021, S. 5). Unternehmen erhalten durch das Engagement von SMI die Möglichkeit, deren Einflussmacht und Authentizität gezielt zu nutzen, um der zunehmenden Markenimagekonfusion der Nachfrager zu begegnen, vorhandene Zweifel am Markennutzenversprechen abzubauen und das Vertrauen der Nachfrager in die Marke zu stärken (vgl. Brown und Hayes 2015, S. 44 f.; Hiddessen 2021, S. 102). Laut dem Analystenhaus Gartner ist der Einfluss von Nachfragern und Meinungsführern auch im globalen B2B-Software-Markt allgegenwärtig: 46 Prozent aller Unternehmen wählen einen Anbieter aufgrund von seiner Reputation und Vertrauenswürdigkeit aus (vgl. Gartner 2024, S. 11). Des Weiteren beziehen 33 Prozent aller Entscheider die Meinung von Industrieanalysten und Branchenexperten (Thought Leader) in die Kaufentscheidung mit ein (vgl. Gartner 2023a, S. 12), während 25 Prozent aller Unternehmen einen Anbieter aufgrund von negativen oder fehlenden

Meinungen von Influencern im Kaufprozess disqualifizieren (vgl. Gartner 2023a, S. 20). In diesem Kontext definieren Neuhaus, Millemann und Nijssen (2022) Thought Leader als Personen, die mit hoher Kompetenz wertvolle, innovative Informationen und zukunftsweisende Ideen über soziale Medien teilen, um als vertrauenswürdige Autoritäten in einer bestimmten Branche zu gelten und die Position ihres Unternehmens weiter zu stärken (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 99 f.).

Zeitgleich sieht sich die interne Markenführung mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Laut dem Gallup Engagement Index 2024 weisen nur neun Prozent der Beschäftigten in Deutschland eine hohe emotionale Bindung zur eigenen Unternehmensmarke auf (vgl. Gallup 2025, S. 8). Der Wert erreicht damit das niedrigste Niveau seit Beginn der Erfassung im Jahr 2001 (vgl. Anhang B). Die überwiegende Mehrheit (78 Prozent) hat nur eine geringe Bindung an ihren Arbeitgeber und macht Dienst nach Vorschrift, während bei 13 Prozent der Beschäftigten keine emotionale Bindung nachgewiesen werden konnte (vgl. Gallup 2025, S. 9). Eine von Gallup durchgeführte Meta-Analyse zeigt, dass sich eine hohe emotionale Bindung in vielen Dimensionen positiv auswirkt (hier und im folgenden Satz; vgl. Gallup 2024, S. 31). Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung (obere 25 Prozent) weisen gegenüber Mitarbeitern mit niedriger emotionaler Bindung (untere 25 Prozent) im Schnitt folgende Unterschiede auf: 70 Prozent höheres Wohlbefinden, 22 Prozent höheres Engagement in der Organisation, 32 Prozent weniger Qualitätsmängel, 10 Prozent bessere Kundenloyalität und -bewertungen und 23 Prozent höhere Profitabilität. Ein weiterer Vorteil von emotional hochgebundenen Mitarbeitern ist, dass diese als Markenbotschafter (Corporate Influencer) für die Produkte und Dienstleistungen des Arbeitgebers agieren: 60 Prozent der emotional hoch gebundenen Mitarbeitern würden das Leistungsangebot ihres Unternehmens weiterempfehlen, aber nur 10 Prozent derjenigen, die bereits innerlich gekündigt haben, würden dasselbe tun (vgl. Gallup 2025, S. 11). Folglich rückt das Brand Commitment, definiert als „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“ (Piehler 2011, S. 198), als kritischer Erfolgsfaktor der internen Markenführung erneut in den Fokus (vgl. Burmann et al.

2021, S. 74). Unternehmen sind gut beraten, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass ihre Beschäftigten als positive Verstärker im Markt wirken (vgl. Gallup 2025, S. 12). Ein Instrument zur Stärkung des Brand Commitment bildet die externe Markenkommunikation (vgl. Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 57). Erste Studien belegen bereits den Einfluss von externer Kommunikation auf die interne Markenführung und heben die Bedeutung von Mitarbeitern als „Second Audience“ hervor (vgl. de Chernatony und Cottam 2006; Piehler, Schade und Burmann 2019).

Zusammengefasst zeigt die Situationsanalyse, dass Marken im B2B-Softwaremarkt durch die Herausforderungen der externen und internen Markenführung einem kritischen Spannungsfeld ausgesetzt sind und dabei einen zunehmenden Kontrollverlust erleben (vgl. Anhang A). Meffert und Meffert (2017) beschreiben einen derartigen Wandel als eine zentrale Herausforderung, die eine rasche Reaktion erfordert (vgl. Meffert und Meffert 2017, S. 42). Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Notwendigkeit, neue Ansätze zur proaktiven Steuerung der Markenwahrnehmung zu identifizieren. Ein vielversprechender Ansatz zur gleichzeitigen Bewältigung der externen und internen Herausforderungen liegt in der Disziplin Thought Leadership (TLS). Durch eine gezielte Thought-Leadership-Strategie können Unternehmen einerseits ihre Branchenexpertise unterstreichen und ihre Reputation bzw. Vertrauenswürdigkeit bei externen Stakeholdern stärken (vgl. Gartner 2023b). Andererseits legen verwandte, empirische Studien nahe, dass Thought Leadership (TLS) das Potenzial besitzt, interne Zielgruppen emotional stärker an die Unternehmensmarke zu binden (vgl. Brexendorf und Tomczak 2004; Burmann und Zeplin 2005; Henkel, Tomczak und Jenewein 2012; Piehler, Schade und Burmann 2019). Am zuletzt genannten Aspekt knüpft die vorliegende Forschungsarbeit an.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das primäre Erkenntnisziel dieser Forschungsarbeit ist die Untersuchung des Einflusses von Thought Leadership (TLS) auf das Brand Commitment (BC) von Mitarbeitern. Folglich fokussiert sich diese Untersuchung auf den erläuterten Herausforderungen der internen Markenführung (vgl. Kapitel

1.1). Es ergibt sich die folgende Forschungsfrage: *Hat Thought Leadership einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment von Mitarbeitern?*

Mithilfe der Untersuchung sollen erste wissenschaftliche Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob Thought Leadership das Potenzial besitzt, sich langfristig als eigenständige Disziplin in der identitätsbasierten Markenführung zu etablieren. Diese Forschungsarbeit wird durch verschiedene Beweggründe des Verfassers motiviert: Während die klassische Wissenschaft als theoretischer Bezugsrahmen dient, berücksichtigt der Verfasser die d.velop AG als Kooperationspartner und Untersuchungsobjekt als eine wesentliche Zielgruppe dieser Untersuchung. Die d.velop AG setzt auf den Ansatz der identitätsbasierten Markenführung (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Anhang C). Bislang wurden vorwiegend strategische Elemente aus dem Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung, darunter die identitätsbasierte Markenpositionierung und Markenarchitektur, implementiert. Thought Leadership (TLS) ist als strategischer Ansatz indirekt in der Markenidentität des Unternehmens verankert (vgl. d.velop 2025a). Eine Studie des Marktforschungsinstituts profiel (2024) belegt die starke Social-Media-Kompetenz des Unternehmens als Instrument der identitätsbasierten Markenführung (vgl. profiel 2024). In der Studie haben alle Befragten, die d.velop kennen, in den sozialen Medien durchschnittlich 1,5 Kontakte mit d.velop (150 Prozent), sodass soziale Medien vor PR, Homepage und Kommunikationsmaterialien (78 Prozent) die dominanten Kontaktkanäle für externe Zielgruppen sind (vgl. profiel 2024, S. 264). Im Kausalmmodell sind soziale Medien zugleich das wirksamste Instrument, um das Markenimage von d.velop positiv zu beeinflussen (vgl. profiel 2024, S. 277). Hingegen fehlt ein empirischer Nachweis für die Bedeutung der Social-Media-Aktivitäten für interne Zielgruppen. Im Gegensatz zur Marktstudie liefert eine unternehmensinterne Längsschnittstudie zum Employee Net Promoter Score (eNPS), welcher als Indikator für das Brand Commitment der Mitarbeiter dient, volatile Ergebnisse (vgl. d.velop 2025b, Anhang D). Es wird vermutet, dass Thought Leadership eine mögliche Gegenmaßnahme darstellen kann, um das Brand Commitment der Mitarbeiter zu steigern. Die Annahme soll für das Untersuchungsobjekt überprüft werden.

Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich am Ansatz des Design Science Research (vgl. Hevner et al. 2004, S. 80; Anhang E). Ursprünglich aus der IT-Branche stammend, wird der Ansatz als strukturiertes Problemlösungsparadigma zugrunde gelegt, weil er darauf abzielt, innovative Ideen zu schaffen, die effektiv und effizient implementiert, gesteuert und direkt von Unternehmen genutzt werden können (vgl. Denning 1997; Tsichritzis 1998). Darüber hinaus folgt das methodische Vorgehen dem Phasenmodell des empirischen Forschungsprozesses in der quantitativen Sozialforschung (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 24 f.; Anhang E). Zunächst werden die praktischen Rahmenbedingungen, darunter die Herausforderungen aus dem Marktumfeld (vgl. Kapitel 1.1) sowie das Untersuchungsobjekt und bereits implementierte Elemente der strategischen Markenführung skizziert (vgl. Kapitel 1.2). Infolgedessen werden die theoretischen Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung, des internen Markenmanagements sowie des Thought Leadership den praktischen Herausforderungen gegenübergestellt (vgl. Kapitel 2). Zur Erfassung der theoretischen Grundlagen dient eine strukturierte Literaturrecherche. Aufgrund des beschränkten Zeitrahmens dieser Arbeit und der Vielzahl von verfügbaren Literaturdatenbanken mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten gilt es, diejenigen zu identifizieren, die für die Erreichung der Zielsetzung die relevantesten Ergebnisse liefern können. In diesem Zuge werden Ein- und Ausschlusskriterien definiert. Der Verfasser dieser Arbeit orientiert sich an den Empfehlungen der Universität Münster und grenzt die Recherche auf die Datenbanken Business Source Ultimate (EBSCOhost), KatalogPlus der ULB Münster und Google Scholar ein. Dabei wird ausschließlich deutsch- und englischsprachige Literatur berücksichtigt, die im Volltext verfügbar ist. Zur Eingrenzung des Untersuchungsrahmens werden ausschließlich Publikationen ab dem Jahr 1990 gesichtet. Zunächst werden nur peer-reviewed-Paper berücksichtigt. Um die Qualität der herangezogenen Paper sicherzustellen, wird das VHB-Ranking 2024 (Stand: 18.04.2024) herangezogen (vgl. VHB 2025). Aufgrund der limitierten Literatur zu Thought Leadership wird in diesem Forschungsgebiet keine weitere Einschränkung hinsichtlich der Paper-Rankings vorgenommen. Ausgehend von der Forschungsfrage und dem Titel

der Forschungsarbeit werden als Keywords „Identitätsbasierte Markenführung“, „Interne Markenführung“, „Internes Markenmanagement“, „Internal Brand Management“, „Innengerichtetes Markenmanagement“, „Behavioral Branding“, „Brand Commitment“, „Thought Leadership“ und „Thought Leader“ verwendet (vgl. Anhang E). Die Suchbegriffe sollen im Titel, im Abstract oder in den hinterlegten Keywords des jeweiligen Papers auftreten. Im nächsten Schritt werden die praktische und theoretische Perspektive in Synthese gesetzt, um ein Hypothesenmodell zur Beantwortung der Forschungsfrage zu entwickeln (vgl. Kapitel 3). Darauf aufbauend wird ein quantitatives Studiendesign erarbeitet und durchgeführt (vgl. Kapitel 4; Kapitel 5). Abschließend werden die Ergebnisse der Studie bewertet, Limitationen diskutiert sowie Ansatzpunkte für die weitere wissenschaftliche Arbeit aufgezeigt (vgl. Kapitel 6).

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung

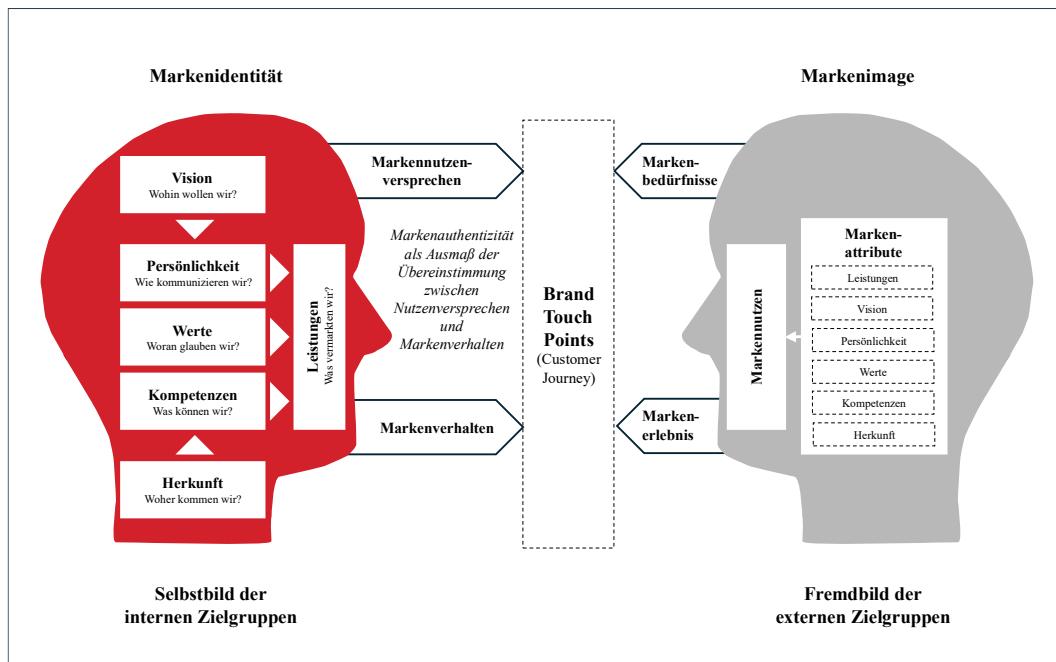
Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung von Meffert und Burmann ergänzt die klassische Outside-in Perspektive der Markenführung um eine Inside-Out-Perspektive und beschreibt die Wechselwirkungen zwischen Markenidentität und Markenimage (hier und im folgenden Satz; vgl. Meffert und Burmann 1996). Folglich wird das interne Selbstbild der Marke aus Mitarbeiter- und Eigentümersicht (Markenidentität) in das externe, marktseitige Fremdbild der Marke (Markenimage) integriert. Nach dem Ansatz wird eine Marke als „ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen [definiert], deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke dauerhaft gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“ (Meffert 1974; Keller 1993; Meffert und Burmann 1996; Burmann et al. 2024, S. 11). Während die Markenidentität aktiv in der Organisation gestaltet wird, formt sich das Markenimage erst mit Zeitverzug als Reaktion auf die internen Markenführungsaktivitäten und andere Markteinflüsse (vgl. Burmann et al. 2024, S. 12). Um das Verhalten von Zielgruppen positiv zu beeinflussen, wird ein theoretischer Zustand angestrebt, in dem das extern an den Brand

Touch Points wahrgenommene Ist-Nutzenbündel der Marke (externe Wirkungsperspektive) mit dem zuvor intern definierten Soll-Nutzenbündel (interne Managementperspektive) übereinstimmt (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2024, S. 11). Zudem muss das Nutzenbündel einer Marke wichtige Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigen (Verhaltensrelevanz einer Marke).

Im Folgenden werden die Gegenstände der beiden Perspektiven skizziert (vgl. Abbildung 1). Die interne Managementperspektive (Inside-Out-Perspektive) analysiert die Markenidentität bzw. das Selbstbild der internen Zielgruppen und dessen einzelne Komponenten (vgl. Burmann et al. 2024, S. 27). Zur konzeptionellen Ausgestaltung der Markenidentität gehören die Markenherkunft, die Markenvision, die Markenkompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit und die Art der Markenleistungen (vgl. Anhang F). Der Aufbau einer starken Marke erfordert die Formulierung eines klaren Markennutzenversprechens und ein übereinstimmendes Markenverhalten (hier und in den folgenden vier Sätzen; vgl. Burmann et al. 2024, S. 12). Das Markennutzenversprechen umfasst kaufverhaltensrelevante Nutzenaspekte, die eine Marke ihren externen Zielgruppen vermitteln soll. Es resultiert aus einer kompakten Verdichtung der zuvor intern entwickelten Markenidentität in eine prägnante und für potenzielle Käufer leicht verständliche Aussage. Zudem sollte das Markennutzenversprechen eine klare Abgrenzung zu Wettbewerbern ermöglichen und die zentralen Bedürfnisse der Konsumenten (Markenbedürfnisse) gezielt ansprechen. Markenbedürfnisse werden maßgeblich durch die idealisierten Vorstellungen und vergangenen Erfahrungen der Konsumenten geprägt. Hingegen umfasst das Markenverhalten sowohl die Produkt- und Serviceleistungen einer Marke, an deren Entwicklung, Vermarktung und Entsorgung sämtliche Mitarbeiter einer Marke direkt oder indirekt beteiligt sind, als auch das Verhalten der Mitarbeiter im direkten Kontakt mit den Konsumenten (hier und in den folgenden drei Sätzen; vgl. Burmann et al. 2024, S. 12). Darüber hinaus schließt es sämtliche weiteren Berührungspunkte zwischen Nachfragern und der Marke ein, z. B. durch klassische Werbung oder Interaktionen in den sozialen Medien.

len Medien. Dem Markenverhalten gegenüber steht das subjektive Markenerlebnis der Konsumenten, das sich aus deren individuellen Interaktionen mit der Marke an verschiedenen BTP während der Customer Journey ergibt. Diese Erfahrungen werden mit den persönlichen Markenbedürfnissen der Konsumenten abgeglichen und tragen zur Bildung ihres Markenimages bei.

Abbildung 1: Modell der identitätsbasierten Markenführung



Quelle: Burmann et al. (2021), S. 56.

Als Zielgrößen des internen Markenmanagements (Inside-Out-Perspektive) dienen das Brand Citizenship Behavior (BCB), das Brand Commitment (BC) und das Markenwissen (vgl. Anhang G). Diese werden in Kapitel 2.2.1 detailliert betrachtet. Im Gegensatz dazu analysiert die externe Wirkungsperspektive (Outside-In-Perspektive) das Markenimage bzw. das Fremdbild der externen Zielgruppen und dessen Attribute (vgl. Burmann et al. 2024, S. 43). Das Markenimage gilt als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt (vgl. Foscht, Swoboda und Schramm-Klein 2017; Boltz und Trommsdorff 2022), welches das in der Psyche externer Nachfrager fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild einer Marke beschreibt (vgl. Burmann et al. 2024, S. 43). Die Markenbekanntheit, d. h. die Fähigkeit, sich

an Markenzeichen zu erinnern (Brand Recall) oder nach akustischer bzw. visueller Stützung zu erkennen (Brand Recognition) und diese einer Produktkategorie zuzuordnen (vgl. Aaker 1991, S. 61), ist eine Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages (vgl. Burmann et al. 2024, S. 43). Aufgrund ihrer starken Wirkung auf das Kaufverhalten bilden die externe Markenstärke (vgl. Chaudhuri und Holbrook 2001; Hegner 2012; Hegner und Jevons 2016; Villagra, Monfort und Herrera 2021; Kwon et al. 2021; Husain, Paul und Koles 2022), das Brand Attachment (vgl. Kleine-Kalmer 2016; Shimul 2022) und das Markenvertrauen (vgl. Hegner 2012; Villagra, Monfort und Herrera 2021; Husain, Paul und Koles 2022) die wichtigsten Zielgrößen des externen Markenmanagements (vgl. Anhang H). Markenvertrauen beschreibt die Bereitschaft eines Nachfragers, sich gegenüber einer Marke verletzbar zu machen (hier und im folgenden Satz; vgl. Hegner 2012, S. 59). Markenvertrauen beruht auf der Überzeugung, dass eine Marke die Fähigkeit und Bereitschaft aufweist, das eigene Nutzenversprechen zu erfüllen. Insgesamt sieht sich die Markenführung heute mit einem branchenübergreifenden Verlust des Markenvertrauens konfrontiert (vgl. Edelmann 2023). Im aktuellen Diskurs gilt die Markenauthentizität, d. h. das Ausmaß der identitätsbezogenen Handlungsverursachung (vgl. Schallehn 2012, S. 38), als wichtigster Hebel für den Aufbau von Markenvertrauen (vgl. Adomeit 2020; Karrenbrock 2023; Anhang I). Die Einlösung des Markennutzenversprechens an allen BTP ist Voraussetzung dafür, dass die Marke von Zielgruppen als authentisch wahrgenommen wird (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2021, S. 56). In diesem Fall stimmt das Markenverhalten mit dem Markennutzenversprechen überein und wird vollständig durch ihre Identität verursacht. Nach dem Ansatz der identitätsbasierten Markenführung können Marken langfristig nur erfolgreich sein, wenn das Markennutzenversprechen mit dem Markenverhalten übereinstimmt (vgl. Burmann et al. 2024, S. 12).

Neben dem Grundmodell existiert mit dem Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung ein strukturierter Ansatz zur Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen, die dem Aufbau starker Marken die-

nen (vgl. Burmann et al. 2024, S. 48). Dieser Prozess umfasst drei wesentliche Bereiche: das strategische Markenmanagement, das operative Markenmanagement und das Markencontrolling (vgl. Anhang J). Diese Bereiche sind nicht als einmalige Aktionen zu verstehen, sondern bilden einen kontinuierlichen Zyklus (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2024, S. 48). Durch regelmäßige Evaluierung und Anpassung, basierend auf dem Feedback des Markencontrollings, werden fortlaufend Optimierungen im strategischen und operativen Markenmanagement vorgenommen. Das Markencontrolling umfasst die Informationsversorgung und Beratung aller mit der Markenführung befassten Stellen und koordiniert zur Unterstützung die markenspezifischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen (vgl. Meffert et al. 2024, S. 825). Es beinhaltet die interne und externe Markenerfolgsmessung (vgl. Anhang K), welche die Ergebnisse der Markenführung erfasst, analysiert und bewertet (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2024, S. 227). Zu den wichtigsten Kennzahlen der identitätsbasierten Markenführung zählen die interne und externe Markenstärke. Markenstärke ist das Ausmaß der Verhaltensrelevanz von Marken bei unternehmensexternen und -internen Zielgruppen (vgl. Jost-Benz 2009, S. 63). Zur Messung der internen und externen Markenstärke werden beide Perspektiven der Markenführung basierend auf deren Zielgrößen tiefergehend konzeptioniert und auf die übergeordneten ökonomischen Markenziele, z. B. die Steigerung des Markenwerts, ausgerichtet (vgl. Anhang K). Um Abweichungen zwischen den Perspektiven aufzudecken und dessen Ursachen zu erforschen, kann z. B. das Marken-GAP-Modell als Instrument des Markencontrollings eingesetzt werden (vgl. Anhang L). Mithilfe des GAP-Modells können Leistungs-, Wahrnehmungs-, Identifikations- und Kommunikationslücken identifiziert werden, die für ein konsistentes, identitätsbasiertes Markenbild abgebaut werden müssen (hier und in den folgenden vier Sätzen; vgl. Burmann et al. 2024, S. 233-237). Im Vergleich zum klassischen Brand Purchase Funnel oder dem Brand Enhanced Funnel bietet das GAP-Modell einen ganzheitlicheren Ansatz zur Markenführung. Während die Funnel-Modelle primär den Kaufprozess und die Kundenakquise in den Mittelpunkt stellen, integriert das GAP-Modell sowohl

die interne als auch die externe Perspektive der Marke. Dadurch wird nicht nur die Kaufentscheidung, sondern auch die langfristige Markenbindung durch eine konsistente Identität und klare Werte gefördert. Besonders die Berücksichtigung verschiedener Stakeholdergruppen sowie die Verknüpfung von Unternehmenskultur und Markenerlebnis machen das GAP-Modell zu einem nachhaltigen Konzept für die strategische Markenführung. Zusammengefasst definieren das Grundmodell und der Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung nach Burmann et al. (2024) den Rahmen dieser Forschungsarbeit (vgl. Burmann et al. 2024). Im Folgenden dienen die Modelle zur Einordnung der skizzierten Elemente aus der wissenschaftlichen Literatur.

2.2 Internes Markenmanagement als Teil der Markenführung

2.2.1 Strategisches internes Markenmanagement

In der heutigen dynamischen Konsumlandschaft, welche von Markeninflation (vgl. Bohmann 2011), Markenimagekonfusion (vgl. Weers 2008) und austauschbaren funktionalen Markenleistungen (vgl. Burmann et al. 2024, S. 78) geprägt ist, sind die Mitarbeiter in vielen Fällen zum einzigen, emotionalen Differenzierungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil für Unternehmen geworden (vgl. Burmann et al. 2024, S. 78). Vor diesem Hintergrund hat sich das interne Markenmanagement als erfolgskritische Perspektive in der Markenführung etabliert (vgl. Piehler 2018; Burmann und Piehler 2019; Barros-Arrieta und Garcia-Cali 2021; Afhardoost, Eshagi und Bowden 2023). Erste wissenschaftliche Diskussionen über das interne Markenmanagement (vgl. Thomson et al. 1999; Bergstrom, Blumenthal und Crothers 2002; Ind 2001; Ind 2003) führen zur Entwicklung von umfassenderen Modellen, welche konkrete Zielgrößen und Managementpraktiken einbeziehen (vgl. Burmann und Zeplin 2005) sowie qualitative (vgl. Punjaisri, Wilson und Evanschitzky 2008) und quantitative (vgl. Burmann, Zeplin und Riley 2009; Baumgarth und Schmidt 2010; King und Grace 2010; King und Grace 2012; Punjaisri und Wilson 2011) empirische Validierungen nach sich zogen.

Das interne Markenmanagement (Internal Brand Management, IBM) ist definiert als ein Konzept, welches die Marke kognitiv, affektiv und verhaltensbezogen auf der Mitarbeiterebene implementiert (vgl. Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 53). Folglich kann IBM im Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung auf der Konkretisierungs- und Integrationsstufe im operativen Markenmanagement eingeordnet werden (vgl. Anhang J). In diesem Kontext gilt es, das Konzept des Employer Branding vom IBM abzugrenzen (vgl. Burmann et al. 2024, S. 78). Während sich Employer Branding auf die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter fokussiert, steht beim IBM die Ansprache von aktuellen Mitarbeitern im Fokus (vgl. Böttger 2012; Burmann und Piehler 2013; Hoppe 2018; Kucherov et al. 2022; Holl-stein 2024). Zentrales Ziel des strategischen IBM ist das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter, um das Markennutzenversprechen an allen BTP entlang der Customer Journey zu erfüllen und Markenauthentizität zu gewährleisten (vgl. Burmann et al. 2024, S. 78). In der wissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene Bezeichnungen zur Erfassung des markenkonformen Verhaltens als Zielgröße des IBM: „brand-consistent behaviour“ (vgl. Henkel et al. 2007), „brand performance“ (vgl. Punjaisri und Wilson 2011), „brand-supporting behaviour“ (vgl. Vallaster und de Chernatony 2005; Punjaisri, Wilson und Evanschitzky 2008; King 2010), „employee brand equity“ (vgl. King, Grace und Funk 2012), „brandbuilding behaviour“ (vgl. Morhart, Herzog und Tomczak 2009; Löhndorf und Diamantopoulos 2014) und „brand citizenship behaviour“ (vgl. Burmann und Zeplin 2005; King und Grace 2010; King und Grace 2012; Piehler et al. 2016). Als eines der ersten Konstrukte zur Messung von markenkonformen Mitarbeiterverhalten hat sich das Brand Citizenship Behavior (BCB) als zentrale Zielgröße in der identitätsbasierten Markenführung etabliert (vgl. Burmann und Zeplin 2005; Burmann et al. 2024). Das Brand Citizenship Behaviour (BCB) umfasst sämtliche Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, „die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken“ (Piehler 2011, S. 303). BCB umfasst die drei Dimensionen Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation, wel-

che in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen werden (vgl. Maloney 2007; Piehler 2011; Piehler et al. 2016; Piehler 2018; Piehler, Schade und Burmann 2019). Als unternehmensexterne Erfolgswirkungen des BCB können u. a. positive Einflüsse auf den externen Markenwert (vgl. Baumgarth und Schmidt 2010, S. 1255 f.), auf der von Kunden wahrgenommenen Servicequalität (vgl. Baker et al. 2014) oder auf das Markenvertrauen (vgl. Erkmen und Hancer 2015) belegt werden. BCB als verhaltensbezogene Zielgröße des IBM wird durch das Brand Commitment und Markenwissen determiniert bzw. positiv beeinflusst (vgl. Piehler 2011; Piehler 2018; Piehler, Hanisch und Burmann 2015; Piehler, Schade und Burmann 2019). Zudem belegen weitere Studien die positive Wirkung von Markenwissen auf das Brand Commitment (vgl. Xiong, King und Piehler 2013; Piehler, Hanisch und Burmann 2015; Piehler et al. 2016). Im Folgenden gilt es, die theoretischen Konstrukte näher zu betrachten, um das Zielsystem des strategischen IBM zu vervollständigen.

Brand Commitment bildet die psychografische, affektive Zielgröße des IBM und ist definiert als „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“ (Piehler 2011, S. 198). Es stammt ursprünglich aus der Organisationsforschung und umfasst zwei Dimensionen: die Markenidentifikation des Mitarbeiters und die Internalisierung der Markenidentität (vgl. Zeplin 2006, S. 91 f.). Markenidentifikation beschreibt die Akzeptanz des sozialen Einflusses, die aus einem empfundenen Zugehörigkeitsgefühl zur markenrepräsentierenden Mitarbeitergruppe resultiert (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2024, S. 81). Zudem geht sie mit der Wahrnehmung einher, mit dem kollektiven Schicksal dieser Gruppe verbunden zu sein. Markenidentifikation basiert auf der Interpretation der Markenidentität als Gruppenidentität (vgl. Xiong und King 2020). Je stärker die Markenidentifikation eines Mitarbeiters ausgeprägt ist, desto stärker empfindet er Markenerfolge als seine eigenen Erfolge (hier und im folgenden Satz; vgl. Mael und Ashforth 1992, S. 103). Eine starke Markenidentifikation führt dazu, dass sich Mitarbeiter persönlich gegenüber Kollegen und Vorgesetzten verpflichtet fühlen und ihren Arbeitseinsatz steigern. Markenidentifikation ist inhaltlich verwandt mit der Arbeitgeber- und Jobzufriedenheit

(vgl. Du Preez, Bendixen und Abratt 2017). Im Gegensatz dazu wird unter Markeninternalisierung die anteilige bis vollständige Übernahme der Markenidentität in das Selbstkonzept (Gesamtheit der Gedanken und Gefühle eines Individuums in Bezug auf sich selbst; vgl. Rosenberg 1979, S. 7) der Mitarbeiter verstanden (vgl. Piehler 2011; Xiong und King 2019). Internalisierung beschreibt einen Sozialisationsprozess, der sich aus der informellen Vermittlung der Markenidentität durch Kollegen und der formalen Markenkommunikation zusammensetzt (vgl. Burmann et al. 2024, S. 81). Die Interdependenzen zwischen Markenidentifikation und Markeninternalisierung fasst Zeplin (2006) in ihrem Modell zu den Ausprägungen des Brand Commitment zusammen (vgl. Anhang M). Demnach kann ein hohes, ausgewogenes Brand Commitment nur erreicht werden, wenn ein Mitarbeiter eine hohe Identifikation mit der Gruppe der Markenmitarbeiter aufweist und zeitgleich die Markenidentität in das Selbstkonzept übernommen hat (vgl. Zeplin 2006, S. 93). Mitarbeiter von Unternehmen, die eine Mehrmarkenstrategie verfolgen, weisen oft multiple Brand Commitments auf (hier und im folgenden Satz; vgl. Jentschke 2016, S. 53 f.). In der Regel basieren diese Brand Commitments auf untergeordneten Produktmarken und sind nicht sehr stark ausgeprägt. Weitere empirische Studien zeigen, dass das Ausmaß des Brand Commitment eines Mitarbeiters von drei kulturellen Dimensionen abhängt: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Kollektivismus (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Hofstede 2001, S. 44 f.; Felfe, Schmook und Six 2006, S. 95). Mitarbeiter, die in Kulturen mit hoher Machtdistanz leben, fühlen sich stärker der Unternehmensmarke verpflichtet und haben ein höheres, normativ bedingtes Brand Commitment. Da Mitarbeiter tendenziell Angst vor Veränderungen haben, wirkt sich eine Unsicherheitsvermeidung ebenfalls positiv auf das Commitment gegenüber Unternehmen und ihren Marken aus. Abschließend liegt in kollektivistischen Kulturen ein höheres Brand Commitment vor als in individualistischen Kulturen (hier und im folgenden Satz; vgl. Clugston, Howell und Dorfman 2000, S. 15 f.; Felfe, Yan und Six 2008, S. 225 f.). Während in kollektivistischen Kulturen das Wohl der Markengruppe im Vordergrund steht, streben Menschen in individualistischen Kulturen stärker nach Selbstverwirklichung.

Als weiteres Konstrukt bildet das Markenwissen, definiert als die „Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“ (Piehler 2011, S. 130), die psychografische, kognitive Zielgröße des IBM (vgl. Burmann et al. 2024, S. 84). Es umfasst vier Dimensionen: das Verständnis der Relevanz der Marke, das Verständnis der Relevanz des eigenen Verhaltens, die Kenntnis der Marke sowie die Kenntnis individueller markenkonformer Verhaltensweisen (vgl. Xiong, King und Piehler 2013, S. 350 f.; Piehler et al. 2016, S. 1579 f.). Zunächst müssen Mitarbeiter die Relevanz der eigenen Marke verstehen, damit sie sich aktiv für die Marke einsetzen (vgl. Burmann et al. 2024, S. 84). Darauf aufbauend beschreibt die Relevanz des eigenen Verhaltens die zweite Dimension des Markenwissens (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Kimpakorn und Tocquer 2009, S. 536). Jeder Mitarbeiter sollte sich bewusst sein, inwieweit sein individuelles Verhalten zur Markenleistung beiträgt. Die Schärfung dieses Bewusstseins bei den Mitarbeitern spielt eine entscheidende Rolle, um sie zu markenkonformen Verhalten zu motivieren. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter erfolgreicher Marken ein klares Verständnis darüber haben, welchen konkreten Beitrag sie zur positiven Entwicklung der Marke leisten (vgl. de Chernatony und Cottam 2006, S. 621). Als dritte Dimension umfasst die Kenntnis der Marke primär die Kenntnis der Markenidentität und des Markennutzenversprechens durch die Mitarbeiter (vgl. Murillo und King 2019). Um schließlich markenkonforme Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern zu etablieren, gilt es das abstrakte Nutzenversprechen in konkrete Handlungen an jedem einzelnen Arbeitsplatz zu übersetzen (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2024, S. 84). Die Kenntnisse über markenkonforme Verhaltensweisen bilden die wichtigste Dimension des Markenwissens. Zusammengefasst bilden die Beziehungen zwischen den drei Zielgrößen Brand Citizenship Behavior, Brand Commitment und Markenwissen den Kern des strategischen, internen Markenmanagements (vgl. Anhang G). Um weitere Erkenntnisse über die Wirkungseffekte zu gewinnen, gilt es, die moderierenden Einflüsse und Instrumente aus dem IBM zu betrachten.

2.2.2 Operatives internes Markenmanagement

Aufbauend auf den strategischen Zielen des IBM befasst sich das operative interne Markenmanagement mit der tatsächlichen Durchsetzung und Umsetzung der Markenidentität bei den internen Zielgruppen der Marke (vgl. Burmann et al. 2024, S. 158 f.). Die zentralen Ziele des operativen internen Markenmanagements umfassen den Aufbau, Erhalt und Ausbau von Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior (vgl. Burmann et al. 2024, S. 162). Für die Durchsetzung ist eine frühzeitige und umfassende Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess der Erarbeitung der Markenidentität von Vorteil, um die notwendige Akzeptanz gegenüber der Markenidentität zu schaffen und potenzielle Barrieren abzubauen (vgl. Burmann et al. 2024, S. 159). Neben der Durchsetzung müssen die in der Regel abstrakten Aussagen zur Markenidentität aus der strategischen Planung intern konkretisiert werden, um relevant und umsetzbar für das Verhalten am Arbeitsplatz jedes einzelnen Markenmitarbeiters zu werden (vgl. Meffert et al. 2024, S. 781 f.). Parallel zu den strategischen Zielgrößen existieren moderierende Faktoren, die es im Rahmen des operativen IBM zu betrachten gilt (vgl. Abbildung 2). Die Wirkung von Markenwissen und Brand Commitment auf das BCB wird durch den Struktur- und Prozess-Fit sowie den Ressourcen- und Kompetenz-Fit moderiert (vgl. Zeplin 2006, S. 148; Piehler 2011, S. 33; Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 56). Der Struktur-Fit beschreibt, inwieweit die Organisationsstruktur eines Unternehmens dazu fähig ist, die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Markenidentität und der Einlösung des Markennutzenversprechens an allen Brand Touch Points zu unterstützen (vgl. Zeplin 2006, S. 136 f.; Piehler 2011, S. 188 f.; Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 56). Hingegen beschreibt der Prozess-Fit, inwieweit die organisationalen Prozesse und insbesondere die Prozesse der Leistungserstellung die Mitarbeiter bei der Einlösung des Markennutzenversprechens unterstützen (vgl. Piehler 2011, S. 189, 276 f., 332; Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 56). Der Ressourcen-Fit beschreibt, inwieweit die notwendigen finanziellen, personellen und arbeitstechnischen Mittel vorhanden sind, damit sich jeder Mitarbeiter markenkonform verhält.

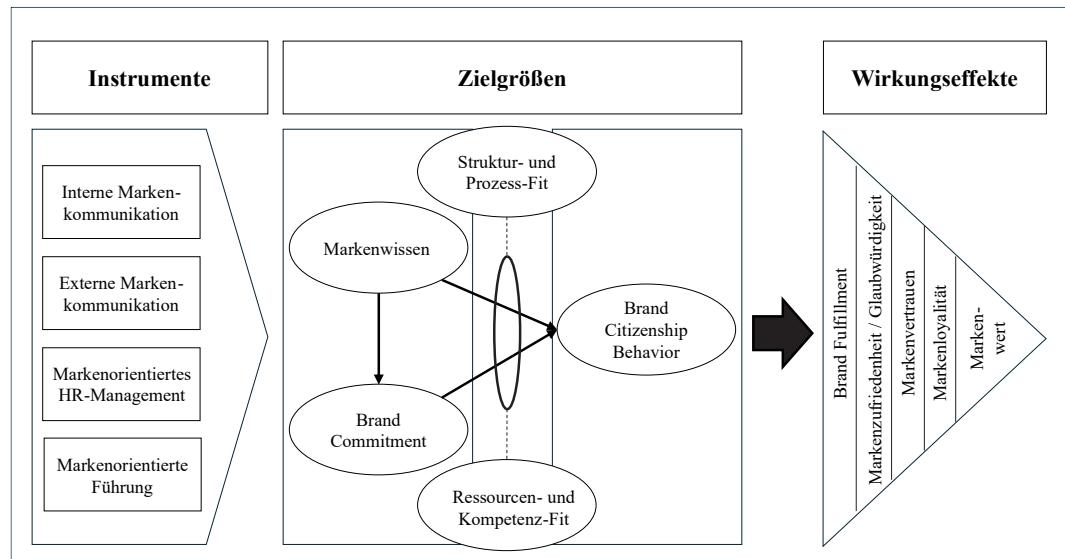
ten kann (vgl. Zeplin 2006, S. 145 f.). Abschließend beschreibt der Kompetenz-Fit, inwieweit Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um Markenwissen und Brand Commitment in konkretes Verhalten umzusetzen (vgl. Zeplin 2006, S. 144 f.; Piehler 2011, S. 330 f.; Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 56).

In der wissenschaftlichen Literatur haben sich die interne Markenkommunikation, die externe Markenkommunikation, das markenorientierte HR-Management sowie die markenorientierte Führung als wichtige Instrumente des internen, operativen Markenmanagements etabliert (vgl. Barros-Arrieta und García-Cali 2021, S. 139; Piehler et al. 2016, S. 1591; Piehler 2022, S. 430; Saleem und Iglesias 2016, S. 45). Diese Instrumente können wiederum in weitere Komponenten unterteilt werden (vgl. Anhang N). Die interne Markenkommunikation beinhaltet „alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung mit Markenbezug zwischen Mitarbeitern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen“ (Piehler 2011, S. 144). Interne Markenkommunikation kann dabei grundsätzlich auf drei verschiedene Arten erfolgen: Zentralkommunikation, Kaskadenkommunikation oder Lateralkommunikation (vgl. Zeplin 2006, S. 116). Alle drei Kommunikationsformen unterscheiden sich hinsichtlich der Wege, mit denen Informationen weitergegeben werden (vgl. Anhang O). Zahlreiche Studien belegen den positiven Einfluss der internen Markenkommunikation auf das BCB (vgl. Punjaisri, Wilson und Evanschitzky 2008; Punjaisri, Evanschitzky und Wilson 2009; Porricelli et al. 2014; Du Preez, Bendixen und Abratt 2017; Chibber, Chahal und Kaurav 2024), das Brand Commitment (vgl. Thomson et al. 1999; Punjaisri und Wilson 2007; Punjaisri und Wilson 2011; Afshardoost, Eshaghi und Bowden 2023) und das Markenwissen (vgl. Thomson et al. 1999; Rößler 2019; Knop 2022). Im Gegensatz dazu umfasst die externe Markenkommunikation alle Aktivitäten der Botschaftsgestaltung zwischen einer markenführenden Organisation und ihren externen Zielgruppen (vgl. Piehler 2011, S. 159). Im Zuge dieser Forschungsarbeit wird dieses Instrument in Kapitel 2.2.3 gesondert betrachtet. Das markenorientierte HR-Management umfasst die markenorientierte Personalrekrutierung, Personalselektion, Personaleinführung, Personalentwicklung, Entgelt- und Anreizgestaltung,

Personalbeurteilung und -beförderung sowie Personalfreisetzung (vgl. Burmann und Piehler 2013, S. 231 f.). Ziel des markenorientierten HR-Managements ist eine markenbezogene Personalsozialisation (hier und im folgenden Satz; vgl. Piehler 2011, S. 170). Diese bezeichnet den Prozess des Erlernens von markenbezogenen Kenntnissen, Fähigkeiten, Überzeugungen, Normen und Werten, die es den Mitarbeitern erlauben, sich als „Brand Citizen“ zu verhalten. Zahlreiche Studien belegen den positiven Einfluss des marktorientierten HR-Management auf das BCB (vgl. Aurand, Gorchels und Bishop 2005; Chang, Chiang und Han 2012; Bravo et al. 2017; Liu, Ko und Chapleo 2017; Dahle und Urstad 2022), das Brand Commitment (vgl. Zeplin 2006; Garas, Mahran und Mohamed 2018; Dhiman und Arora 2023) und das Markenwissen (vgl. Miles et al. 2011; de Chernatony und Cottam 2006; Murillo und King 2019; Krol 2022). Abschließend ist die markenorientierte Führung entscheidend für den Erfolg, da sie das zentrale Identitätsmerkmal der Wechselseitigkeit aufgreift und gezielt zur internen Vermittlung der Markenidentität einsetzt (vgl. Burmann et al. 2024, S. 181). In diesem Zusammenhang werden spezifische Führungsstile wie die markenorientierte transaktionale und transformationale Führung analysiert (vgl. Burmann et al. 2024, S. 182). Während sich die transaktionale Führung primär auf die sozialen Austauschprozesse beschränkt, fokussiert sich die transformationale Führung auf die Beeinflussung der Werte und Einstellungen der Mitarbeiter (vgl. Burmann und Zeplin 2005; Morhart, Herzog und Tomczak 2009). Ziel der transformationalen Führung ist es, die Bedürfnisse, Motive und Einstellungen der Mitarbeiter im Sinne der Marke zu verändern (vgl. Morhart, Jenevin und Tomczak 2012, S. 394 f.) bzw. die Zurückstellung von eigenen Zielen hinter den Markenzielen (vgl. Burmann und Zeplin 2005). Zahlreiche Studien belegen den positiven Einfluss der marktorientierten Führung auf das BCB (vgl. Morhart, Herzog und Tomczak 2009; Punjaisri, Evanschitzky und Rudd 2013; Dhiman und Arora 2023), das Brand Commitment (vgl. Zeplin 2006; Punjaisri, Evanschitzky und Rudd 2013; Terglav, Ruzzier und Kaše 2016) und das Markenwissen (vgl. Terglav, Ruzzier und Kaše 2016). Die strategischen Zielgrößen, moderierenden Faktoren, skizzierten Instru-

mente und angestrebten Wirkungseffekte werden im Internal Branding Modell nach Piehler, Hanisch und Burmann (2015) in Synthese gesetzt (vgl. Abbildung 2). Im Hinblick auf die Forschungsfrage gilt es, die externe Markenkommunikation als Instrument der internen Markenführung näher zu betrachten.

Abbildung 2: Internal Branding Modell



Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Piehler, Hanisch und Burmann (2015), S. 57.

2.2.3 Interne Wirkungseffekte von externer Markenkommunikation

Die externe Markenkommunikation umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsgestaltung zwischen einer markenführenden Organisation und ihren externen Zielgruppen (vgl. Piehler 2011, S. 159). Während sich die externe Markenkommunikation hauptsächlich an externe Zielgruppen richtet, um bei diesen Markenbekanntheit und ein positives, kaufverhaltensrelevantes Markenimage aufzubauen, wird sie zugleich von den Mitarbeitern eines Unternehmens besonders intensiv verarbeitet (hier und im folgenden Satz; vgl. Burmann et al. 2024, S. 173). Der Grund für diese ausgeprägte interne Wirkung liegt in der hohen Verbindlichkeit der externen Kommunikation, die von den Mitarbeitern im Vergleich zur internen Markenkommunikation als glaubwürdiger und relevanter wahrgenommen wird. Mitchell (2002) empfiehlt Un-

ternehmen, die eigenen Mitarbeiter als Zielgruppe externer Markenkommunikation zu berücksichtigen, um die Mitarbeiter auf die Markenidee auszurichten und ihnen ein Gefühl von Orientierung und Sinn zu vermitteln (vgl. Mitchell 2002). Miles et al. (2011) bestätigen in ihrer empirischen Studie, dass Mitarbeiter interne Rezipienten sind, deren Markenwissen von formalen, externen Botschaften der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst wird (vgl. Miles et al. 2011). Darüber hinaus identifizieren de Chernatony und Cottam (2006) in ihrer qualitativen Studie die externe Markenkommunikation als Instrument zur Vermittlung von Markenwerten an die Mitarbeiter (vgl. de Chernatony und Cottam 2006). Folglich gilt es, die eigenen Mitarbeiter als „Second Audience“ und wichtige Zielgruppe der externen Markenkommunikation zu betrachten (vgl. George und Berry 1981, S. 52).

In der Forschung zur internen Markenführung belegen zahlreiche Studien die positiven Wirkungseffekte externer Markenkommunikation auf die internen Zielgrößen Brand Citizenship Behaviour (BCB), Brand Commitment und Markenwissen (vgl. Burmann et al. 2024, S. 173). Piehler, Schade und Burmann (2019) weisen empirisch einen positiven Effekt der externen Markenkommunikation auf das Markenwissen der Mitarbeiter nach (vgl. Piehler, Schade und Burmann 2019, S. 451 f.). Insgesamt kann daher von einer Wirkung der externen Markenkommunikation auf das Markenwissen der Mitarbeiter ausgegangen werden (vgl. Burmann und Piehler 2019, S. 1064 f.). Gleichermassen wird das Brand Commitment durch die externe Markenkommunikation positiv beeinflusst (vgl. Brexendorf und Tomczak 2004; Henkel, Tomczak und Jenewein 2012; Burmann und Zeplin 2005; Piehler, Schade und Burmann 2019). Empirisch können zahlreiche Studien diese Wirkung bestätigen (vgl. Du Preez und Bendixen 2015, S. 85; Du Preez, Bendixen und Abratt 2017, S. 255; Piehler, Schade und Burmann 2019, S. 453). Abschließend fördert die externe Markenkommunikation auch das BCB (vgl. Henkel et al. 2007, S. 312; M'zungu, Merrilees und Miller 2010, S. 614; Piehler, Schade und Burmann 2019, S. 448). Um positive Wirkungen mit der externen Markenkommunikation auf das BCB, Brand Commitment und Markenwissen zu erzielen, werden in der Literatur einige Kriterien

formuliert (vgl. Burmann und Piehler 2019, S. 1071 f.). Zu den Kriterien gehören die Kongruenz von extern kommunizierten Markennutzen mit dem tatsächlich erbrachten Markennutzen (vgl. Piehler, Schade und Burmann 2019, S. 447 f.), die Übereinstimmung zwischen der in der externen Markenkommunikation dargestellten und der im Unternehmen gelebten Kultur (vgl. Miles et al. 2011, S. 495; Piehler 2011, S. 232 f.), die Authentizität bzw. Ähnlichkeit von in der externen Markenkommunikation dargestellten Mitarbeitern mit tatsächlichen Mitarbeitern (vgl. Henkel, Tomczak und Jenewein 2012, S. 457 f.; Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 57 f.) und die Integration der internen Markenkommunikation mit der externen Markenkommunikation (vgl. Kernstock und Brexendorf 2014, S. 253; Anees-ur Rehmann et al. 2018, S. 306). Für die externe Markenkommunikation können alle gängigen Instrumente der externen Kommunikation eingesetzt werden (hier und im folgenden Satz; vgl. Meffert et al. 2024, S. 619 f.). Dazu zählen unter anderem klassische Werbung, Out-of-Home-Medien, digitale Kommunikation, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product-Placement, In-Game-Advertising sowie Guerilla-Marketing. Als fachlicher Rahmen für die Disziplin Thought Leadership gilt es, das Influencer Branding (IB) als Instrument der externen Markenkommunikation näher zu betrachten.

2.3 Einfluss von Thought Leadership auf die Markenführung

2.3.1 Influencer Branding als Rahmen von Thought Leadership

Influencer Branding (IB) umfasst die Identifikation, Integration und Erfolgsmes-sung von Social Media Influencern (SMI) im Rahmen der Markenführung, um psychografische und/oder ökonomische Markenziele zu erreichen (vgl. Burmann et al. 2021, S. 285). SMI werden definiert als „a new type of independent third party endorser who shape audience attitudes through blogs, tweets, and the use of other social media“ (Freberg et al. 2011, S. 90). Eine neuartige Form von SMI bilden Corporate Influencer (vgl. Burmann et al. 2024, S. 331). Hierbei handelt es sich um „employees who voluntarily choose to support the corporate brand of their employer by frequently posting relevant brand-related content on social media, addressing

internal and/or external audiences“ (Hesse und Schmidt 2022, S. 32). Der zentrale Unterschied zwischen klassischen SMI und Corporate Influencern besteht darin, dass letztere Teil des Unternehmens sind, über das sie berichten (vgl. Durau 2022, S. 222). Das Kriterium der Authentizität bzw. Ähnlichkeit von in der externen Markenkommunikation dargestellten Mitarbeitern mit tatsächlichen Mitarbeitern wird in diesem Fall besonders erfüllt (vgl. Kapitel 2.2.3). Grundsätzlich kann IB als Disziplin der operativen, externen Markenführung im Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung eingeordnet werden (vgl. Sinnig 2020, S. 42). Aus der Perspektive der internen Markenführung kann IB dem Instrument der externen Markenkommunikation im Internal Branding Modell untergeordnet werden (vgl. Abbildung 2). Die Verbreitung von Markenbotschaften durch SMI kann dazu beitragen, das Image der kooperierenden Marke zu schärfen und bestehende Zweifel der Zielgruppen am Markennutzenversprechen abzubauen (vgl. Brown und Hayes 2015, S. 44 f.; Hiddessen 2021, S. 102). Indem SMI Marken nahtlos in ihren Alltag und persönlichen Stil einbinden, nehmen Follower Markenbotschaften als besonders zugänglich und authentisch wahr (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Nee 2016, S. 4; Hiddessen 2021, S. 212). Zusammen mit einer intensiven Interaktion führt diese Authentizität zu einer starken Vertrauensbeziehung zwischen SMI und Follower. Dieses tiefe Vertrauen und die wahrgenommene Echtheit erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Follower sich von den Influencern in ihren Kaufentscheidungen und ihrer Kommunikation beeinflussen lassen. Die SMI-Erfolgsmessung zur Überprüfung des Zielerreichungsgrades bezieht sich auf eine Kampagne oder eine Marke und kann durch die Kombination von quantitativen und qualitativen Key Performance Indicators (KPIs) realisiert werden (vgl. Burmann et al. 2021, S. 297; Anhang P). Da KPIs jedoch nur eingeschränkte Erkenntnisse über die Erfolgswirkung der SMI-Aktivitäten liefern, sollte die Bewertung stets durch eigeninitiierte Primärmarktforschung ergänzt werden (vgl. Burmann et al. 2021, S. 300).

Im Zuge dieser Arbeit soll das Modell nach Sinnig zur vereinfachten Strukturierung der Gestaltungshebel im IB dienen (vgl. Anhang Q), da es sich als

spezieller Anwendungsfall in der identitätsbasierten Markenführung etabliert hat (vgl. Burmann et al. 2021, S. 288). Grundsätzlich berücksichtigt das Modell drei Entitäten: Den SMI, den Follower und die Marke (vgl. Sinnig 2020, S. 43 f.; Fink 2021, S. 11). Die Beziehung zwischen Follower und Marke soll durch die Integration des SMI in die Markenkommunikation positiv beeinflusst werden (vgl. Burmann et al. 2024, S. 321 f.). Der veröffentlichte Kommunikationsinhalt (Content) verbindet die drei Entitäten als zentrales Element, da der Follower über dieses Mittel die Marke und den SMI wahrnimmt (vgl. Burmann et al. 2021, S. 288). Weitere Studien untersuchen die Beziehungen zwischen den einzelnen Entitäten und reichern das Modell mit neuen Erkenntnissen an (vgl. Fink 2021; Hiddessen 2021; Lienemann 2021). Bei der Analyse der Beziehung zwischen SMI und Follower zeigen die Studienergebnisse, dass die aktive Interaktion mit SMI, z. B. über Nachrichten oder Kommentare, einen stark positiven Einfluss auf das Globalimage der Marke und die Kaufabsicht des Followers hat (hier und im folgenden Satz; vgl. Hiddessen 2021, S. 211 f.). Zudem reduziert sich die Markenimagekonfusion. Darüber hinaus führt ein hohes SMI-Attachment zu einer signifikanten Verbesserung der Kaufabsicht (vgl. Lienemann 2021). Die fachliche Expertise des SMI ist nur erfolgsrelevant, wenn die Marke durch die Kooperation informative Botschaften im Sinne einer Wissensvermittlung kommunizieren will (vgl. Sinnig 2020, S. 138; Fink 2021, S. 131 f.). Hingegen führt eine starke Identifikation (Ähnlichkeits- oder Wunschidentifikation) mit dem SMI bei Followern zum Verlangen, das Kauf- und Konsumverhalten des SMI zu imitieren (vgl. Sinnig 2020, S. 50-54). Somit können SMI, deren Follower sich stark mit ihnen identifizieren, das Kauf- und Konsumverhalten ihrer Follower unmittelbar beeinflussen (vgl. Kanitz und Schade 2021). Bei der Analyse der Beziehung zwischen SMI und Marke stellt Lienemann (2021) fest, dass ein hoher Brand-Fit zu keinerlei Verbesserung der Kaufabsicht führt (vgl. Lienemann 2021, S. 133 f.). Bei der Übertragung des Source Credibility Modells (vgl. Ohanian 1990) auf die IB-Forschung zeigen neue Erkenntnisse, dass sich die Attraktivität eines SMI auf das Image der kooperierenden Marke signifikant positiv auswirkt, aber keinen Einfluss auf das Kaufverhalten der Follower und die Zahl der von ihnen abgegebenen

Kommentare zu einem SMI-Post hat (vgl. Sinnig 2020, S. 138 f.; Fink 2021, S. 132-135). Ein hohes SMI-Attachment wirkt sich in der Regel positiv auf das Brand Attachment des Followers aus (vgl. Burmann et al. 2021, S. 291). Dabei stellt die individuelle Stärke der Verankerung einer Marke im Gedächtnis des Followers (Brand Prominence) eine Grundvoraussetzung für ein hohes Brand Attachment dar (vgl. Burmann et al. 2021, S. 291). Der markenbezogene SMI-Content soll zu einer Steigerung der Brand Awareness bzw. Brand Prominence führen, indem er das im Gedächtnis verankerte Markenimage aktiviert und es somit relevanter für das Kaufverhalten wird (vgl. Kleine-Kalmer 2016, S. 65 f.). Follower streben beim Konsumieren von Content nach Informationen (Informations-Motiv), Unterhaltung (Entertainment-Motiv) oder wirtschaftlichen Anreizen (vgl. Burmann 2021, S. 292 f.; Fink 2021, S. 89). Bei der Platzierung der Marke innerhalb des Contents stellt Fink (2021) fest, dass Follower positiv reagieren, wenn der SMI in einem Post klar im Mittelpunkt steht und die Marke nur eine Nebenrolle einnimmt (vgl. Fink 2021, S. 152-158). Darüber hinaus wirkt sich eine gute Plot Connection, d. h. die Integration der Marke in die Handlung des SMI, positiv auf die Bewertung der SMI-Botschaft und die subtil integrierte Marke aus (vgl. Ali-Mohammadi und Grodecki 2019). Einerseits wirkt sich die Aufdeckung der werblichen Zusammenarbeit mit Marken negativ auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit und das Post-Engagement des SMI aus, anderseits schätzen Follower die transparente Aufdeckung der Werbeintention (vgl. Karagür et al. 2022). In Kapitel 2.3 wird das Modell auf die Disziplin Thought Leadership übertragen, indem die eigenen Mitarbeiter die Rolle der Follower einnehmen (vgl. Anhang Q).

Die Forschung zum IB hat sich bisher vorrangig auf B2C-Märkte fokussiert und dort bereits signifikante Fortschritte erzielt, während sie sich im B2B-Umfeld noch in einem frühen Stadium bewegt und sich vorerst auf initiale Konzeptentwicklungen konzentriert (vgl. Cartwright, Liu und Davies 2022, S. 338). Bestehende Konzepte rücken Influencer-Attribute, Content-Typen und das Management von Beziehungen zum Aufbau von Reputation in den Fokus (vgl. Anhang R). Darüber hinaus können im B2B-Umfeld vier Strate-

gien des IB differenziert werden: referenzorientiert, content-orientiert, interaktionsorientiert und zweckorientiert (vgl. Mero, Vanninen und Keränen 2023, S. 85). Die Strategien unterscheiden sich u.a. hinsichtlich des Primärziels, dem Influencer-Profil oder der Kernkompetenz des Influencers (vgl. Anhang S). Im nächsten Schritt gilt es, Thought Leadership in die B2B-Influencer-Strategien einzuordnen, um die theoretische Grundlage dieser Studie zu vervollständigen.

2.3.2 Thought Leadership als Strategie im B2B-Influencer-Branding

Als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie verlagerten die Vertriebs- und Marketingabteilungen von B2B-Unternehmen ihre Begegnungen mit potenziellen Käufern radikal von Roadshows, Messen und anderen Vor-Ort-Aktivitäten in die virtuelle Welt und suchten nach neuen Instrumenten zur Einflussnahme (vgl. Arbeitskreis Social Media B2B 2020). Dies hat die Aufmerksamkeit für Thought Leadership erhöht (vgl. Edelman und LinkedIn 2021). Der Begriff Thought Leadership (übersetzt: Vordenkerschaft) wird bereits seit den 1970er Jahren verwendet, um transformatorisches Denken zu bezeichnen (vgl. Keane 1976; Kurtzman 1997). Seitdem hat sich Thought Leadership (TLS) zu einem wichtigen strategischen Kommunikationsinstrument entwickelt, mit dem Unternehmen auf globalen Märkten Vertrauen in ihr Fachwissen aufbauen, Kundennutzen schaffen und sich von der Konkurrenz abheben können (vgl. Kauffman und Howcroft 2003; Lizotte 2005; McLean-Cobban 2013; Bourne 2015; Wilson 2025). Auch in der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Young 2013; Thelen et al. 2021; Prahl, Duffy und Min 2023), in der Krisenkommunikation (vgl. Ulmer 2012) und im internationalen Beratungsgeschäft (vgl. Deloitte 2025; KPMG 2025; PwC 2025; EY 2025) ist TLS seit mehreren Jahren ein wichtiges Instrument. Im Jahr 2012 wurde TLS erstmals als eine wesentliche Strategie für das Social-Media-Marketing im B2B-Umfeld anerkannt (vgl. Brennan und Croft 2012; Holliman und Rowley 2014; Diket und Klein 2016). Seitdem hat das wissenschaftliche Interesse zugenommen und es sind mehrere qualitative Studien erschienen (vgl. Heath et al. 2013; Quinton und Wilson 2016; Rooderkerk und Pauwels 2016; Barry und Gironda 2018).

Obwohl der Begriff Thought Leadership (TLS) im wissenschaftlichen Diskurs und in der Praxis mittlerweile weit verbreitet ist, fehlt eine einheitliche Definition und ein gemeinsames Verständnis (vgl. Klein 2020). Grundsätzlich gilt TLS als „highest strategic level of content marketing“ (Kaplan 2020, S. 4) und ist eng mit dem Corporate Opinion Leadership verbunden (vgl. Korzynski, Paniagua und Mazurek 2023). Barry und Gironda (2019) definieren Thought Leader (TL) als Meinungsführer in B2B-Märkten, welche innovative Denkanstöße und Ideen verfolgen und mit ihrer Autorität als vertrauenswürdiger Ratgeber in ihrer Branche fungieren (vgl. Barry und Gironda 2019, S. 141). Harvey et al. (2021) stützen diese Ansicht und betrachten TLS als eine besondere Form der Meinungsführerschaft, bei der anwendbares Wissen aus einer vertrauenswürdigen, herausragenden und maßgeblichen Quelle stammt und wertvolle Lösungen für Stakeholder bietet (vgl. Harvey et al. 2021, S. 1). Hingegen erweitern Neuhaus, Millemann und Nijssen (2022) dieses Verständnis um eine Umgebungs- und Zielperspektive (hier und im folgenden Satz; vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 99 f.). Sie definieren TL als Personen, die mit hoher Kompetenz wertvolle, innovative Informationen und zukunftsweisende Ideen über soziale Medien teilen, um als vertrauenswürdige Autoritäten in einer bestimmten Branche zu gelten und die Position ihres Unternehmens weiter zu stärken. TL können entweder Unternehmen sein (vgl. Heath et al. 2013), Einzelpersonen, die Teil des Unternehmens sind (vgl. Ancillai et al. 2019), Personen, die außerhalb des Unternehmens arbeiten (vgl. Barry und Gironda 2019), oder eine Zwischenform (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022). Als angesehene Informationsquelle besitzen TL die Fähigkeit, Zielgruppen in B2B-Märkten zu sensibilisieren, deren Einstellungen zu ändern und deren Entscheidungen aktiv zu beeinflussen (hier und im folgenden Satz; vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 100). TL können wie SMI als Marketing-Influencer betrachtet werden. Zusammengefasst kann TLS als content-orientierte Influencer-Strategie im B2B eingeordnet werden (vgl. Mero, Vanninen und Keränen 2023, S. 85). Folglich kann TLS in der identitätsbasierten Markenführung primär als Instrument der externen Markenkommunikation

tion (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022; Mero, Vanninen und Keränen 2023) und sekundär als marktorientierter Führungsstil (vgl. McCrimmon 2005; Kerns 2019; Guerreiro et al. 2023; Welbeck et al. 2025) angesehen werden.

Nach Holliman und Rowley (2014) ist es das primäre Ziel von TL, Kunden durch die Bereitstellung relevanter Inhalte und wertvoller Informationen so zu unterstützen, dass diese bei der Lösung spezifischer Probleme oder anstehender Käufe an sie denken und im Idealfall ein Geschäft dem TL-Unternehmen anvertrauen (vgl. Holliman und Rowley 2014, S. 281 f.). Magno und Cassia (2020) stützen diese Aussage und sehen das Hauptziel einer TLS-Strategie nicht in der unmittelbaren Generierung von Umsätzen, sondern in dem Aufbau und der Pflege von langfristigen, vertrauensvollen Kundenbeziehungen (vgl. Magno und Cassia 2020, S. 438). Ancillai et al. (2019) heben die Markenperspektive hervor und sehen die Steigerung der Markenbekanntheit sowie die positive Beeinflussung des Markenimages als zentrale Ziele von TL an (vgl. Ancillai et al. 2019, S. 301). Hingegen fokussieren Brosseau (2014) und Bisswanger (2019) die Innovationsperspektive und sehen das Ziel von TL darin, Märkte und Gesellschaften durch proaktive Kommunikation frühzeitig mitzugestalten, statt auf einen Wandel zu einem späteren Zeitpunkt lediglich zu reagieren (vgl. Brosseau 2014, S. 16; Bisswanger 2019, S. 2). Des Weiteren beschreiben Shufutinsky et al. (2023) den Aufbau einer Thought Followership Community als ein unterstützendes Ziel von TLS (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Shufutinsky et al. 2023). Thought Followership bezeichnet die aktive Rolle von Individuen, die sich mit TL-Inhalten auseinandersetzen, diese konsumieren, kritisch hinterfragen und anwenden. Thought Followers fungieren als Kontrollinstanz von Forschung, Praxis und Innovation, indem sie sicherstellen, dass TL-Inhalte sorgfältig analysiert, getestet und verbessert werden, bevor sie von der Allgemeinheit übernommen werden. Erste qualitative Studien in der Forschung zur Organisationsentwicklung betrachten TLS als Mittel zur Steigerung des beruflichen Wohlbefindens, da Personen über diese Aktivitäten ihrer persönlichen Leidenschaft nachgehen können (vgl. Cady, Lavetter-Keidan und Maluchnik 2023, S. 36). Folglich stehen aus der Perspektive

der Markenführung neben externen Zielgruppen und Zielgrößen zunehmend auch interne Zielgruppen im Fokus von TLS.

Mithilfe einer Input-Throughput-Output-Analyse arbeiteten Neuhaus, Millemann und Nijssen (2022) Schlüsselfaktoren des TL heraus, um diesen weiter vom klassischen SMI abzugrenzen (vgl. Anhang T). Als erster Faktor zeichnet sich die Kompetenz als wichtigste Ressource und Alleinstellungsmerkmal eines TL ab (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 103 f.). Barry und Gironda (2019) definieren Kompetenz als die intellektuelle Feuerkraft eines Unternehmens oder einer Person, die in der Lage ist, die Aufmerksamkeit und das Vertrauen von Interessenten und Kunden auf der Grundlage zukunftsweisender Einsichten, origineller Ideen, neuartiger Perspektiven oder hilfreicher Bildung zu gewinnen und dabei Diskussionen leidenschaftlich vorantreibt (vgl. Barry und Gironda 2019, S. 141). In gleicher Weise stützen Cowan et al. (2023) Kompetenz als eindeutiges Abgrenzungsmerkmal eines TL (vgl. Cowan et al. 2023, S. 1627). Darüber hinaus bildet sich als zweiter Faktor die operative Hilfsbereitschaft als Kernfähigkeit heraus (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 103 f.). Operative Hilfsbereitschaft bezieht sich auf das Ausmaß, in dem ein TL nützliche Ratschläge zur Lösung von operativen Problemen im B2B-Kontext teilt (dialogische Reaktionsfähigkeit), welche das Fachwissen des TL stützen und seine Glaubwürdigkeit untermauern (vgl. Barry und Gironda 2019, S. 152). In Bezug auf das Influencer Branding Modell bildet neben dem TL an sich der TL-Content eine zentrale Entität (vgl. Anhang Q). Nach Kirchenbauer (2022) liegen TL-Inhalte im Überschneidungsfeld zwischen unternehmensstrategischen und gesellschaftlich relevanten Themen (hier und im folgenden Satz; vgl. Kirchenbauer 2022, S. 671). TL-Inhalte sind in der Unternehmensstrategie verwurzelt und werden durch die Leistungen bzw. die Unternehmensaktivität sichtbar. Folglich können TL-Inhalte indirekt als Serviceleistung und Teil der Markenleistung im Modell der identitätsbasierten Markenführung eingeordnet werden (vgl. Abbildung 1). Edelman und LinkedIn (2024) identifizieren in ihrem Bericht Qualitätskriterien, anhand derer externe Zielgruppen TL-Inhalte bewerten (vgl. Edelman und LinkedIn 2024, S. 28 f.): B2B-Entscheider fordern solide Forschung und Daten (55 %), klare

Hilfestellungen, um die Herausforderungen und Chancen für ihr Unternehmen besser zu verstehen (44 %), konkrete Anleitungen und Fallstudien (43 %), einen prominenten, angesehenen Experten als Ersteller der Inhalte (62 %) sowie einzigartige Formate, die sich von anderen TL differenzieren (66 %). Gartner (2023b) und Grist (2023) stützen mit ihren Berichten diese Kriterien und ergänzen das kontinuierlich und langfristig ausgerichtete Veröffentlichen von TL-Inhalten sowie die Kommunikation von einzigartigen Ansichten („Unique Point of View“) als kritische Erfolgsfaktoren (vgl. Grist 2023, S.13; Anhang T). Abschließend gilt es, bestehende Wirkungseffekte von TLS aus der Literatur zu erläutern.

2.3.3 Wirkungseffekte von Thought Leadership

Trotz der erneuten Aufmerksamkeit ist das Verständnis um die Auswirkungen von Thought Leadership (TLS) begrenzt und unzureichend erforscht (vgl. Iankova et al. 2019; Cartwright, Davies und Archer-Brown 2021; Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022). Im Folgenden werden die praktischen und theoretischen Wirkungseffekte aus der limitierten Literatur erläutert, um die Erfolgsrelevanz von TLS in der identitätsbasierten Markenführung zu diskutieren. Um B2B-Unternehmen dabei zu unterstützen, den Einfluss von TLS zu verstehen, befragen Edelman und LinkedIn (2024) in ihrer Studie 3484 globale Führungskräfte aus sieben Ländern und einer Vielzahl von Branchen und Unternehmensgrößen (vgl. Edelman und LinkedIn 2024). Die Studie ergibt, dass 52 Prozent der B2B-Entscheider und 54 Prozent der C-Level-Manager eine Stunde oder mehr pro Woche mit dem Konsumieren von TL-Inhalten verbringen (vgl. Edelman und LinkedIn 2024, S. 7). Darüber hinaus gaben 70 Prozent der Entscheidungsträger an, dass sie mit großer Wahrscheinlichkeit positiver über Unternehmen denken, die konsequent hochwertige TL-Inhalte produzieren (hier und im folgenden Satz; vgl. Edelman und LinkedIn 2024, S. 8). Folglich kann TLS zu einem positiven Markenimage beitragen. Ein weiterer Effekt von TLS liegt in der Erhöhung der Markenbekanntheit: 54 Prozent der Entscheidungsträger gaben an, dass ein Unternehmen, das kontinuierlich qualitativ hochwertige TL-Inhalte produziert, sie dazu veranlasst hat, sich über die Angebote oder Fähigkeiten

des Unternehmens zu informieren (vgl. Edelman und LinkedIn 2024, S. 9). Des Weiteren gaben 54 Prozent der Entscheidungsträger an, dass sie durch die TL-Inhalte erkannt haben, dass es andere Anbieter gibt, die die Herausforderungen ihres Unternehmens besser verstehen (vgl. Edelman und LinkedIn 2024, S. 17). Zudem gaben lediglich 15 Prozent der B2B-Entscheider an, dass der konsumierte TLS-Content qualitativ sehr gut oder exzellent ist (hier und im folgenden Satz; vgl. Edelman und LinkedIn 2024, S. 27). TLS kann somit der Markenimagekonfusion von Nachfragern entgegenwirken und die Differenzierung der Marke fördern.

Im Gegensatz zur Praxis existieren in der wissenschaftlichen Literatur überwiegend hypothetische Beziehungsmodelle von potenziellen Wirkungen und relevanten Erfolgsfaktoren (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 108; Balaji et al. 2023, S. 246 f.). Crisafulli, Quamina und Singh (2022) untersuchen in ihrer Studie die Wirkung von TL auf Kaufentscheidungen in B2B-Märkten und zeigen, dass insbesondere die wahrgenommene Kompetenz eines TL die Bewertung und Auswahl von Anbietern durch Einkaufsmanager beeinflusst (hier und in diesem Absatz; vgl. Crisafulli, Quamina und Singh 2022). Basierend auf dem Stereotype Content Model (vgl. Fiske, Cuddy und Glick 2007) analysieren die Autoren die beiden zentralen Dimensionen Kompetenz und Wärme und stellen fest, dass Kompetenz eine stärkere Wirkung entfaltet, da sie Unsicherheiten hinsichtlich der Leistungsfähigkeit eines Anbieters reduziert. Laut den Autoren spielt Wärme eine untergeordnete Rolle, da Geschäftsentscheidungen im B2B-Bereich eher durch Fachwissen als durch persönliche Sympathie geprägt sind. Zudem identifizieren die Autoren Unsicherheitsreduktion als zentralen psychologischen Mechanismus: Kompetente TL verringern sowohl Bedenken hinsichtlich der Leistungsfähigkeit eines Anbieters als auch relationale Bedenken bezüglich opportunistischen Verhaltens. Die Studie zeigt außerdem, dass der Einfluss von Kompetenz besonders ausgeprägt ist, wenn die Identifikation zwischen TL und Einkaufsmanager gering ist, während sich bei hoher Identifikation Kompetenz und Wärme als gleichermaßen relevant erweisen.

Magno und Cassia (2020) untersuchen in ihrer Studie die Auswirkungen von Thought Leadership (TLS) über soziale Medien auf die Marken- und

Kundenbeziehungsleistung (hier und in diesem Absatz; vgl. Magno und Cassia 2020). Die Autoren entwickeln ein theoretisches Modell, das auf der Sozialkapitaltheorie basiert. Dabei wird TLS als ein fortlaufender Prozess der Wissensvermittlung verstanden, der Unternehmen dabei hilft, sich als vertrauenswürdige Autorität in ihrem Fachgebiet zu positionieren. Dies führt langfristig zu einer Stärkung der Kundenbeziehungen. Mittels Strukturgleichungsmodellierung analysieren Magno und Cassia (2020) eine Stichprobe von 160 Unternehmen, die Inhalte über soziale Medien verbreiten. Ihre empirischen Ergebnisse zeigen, dass TLS die Markenleistung verbessert, indem das Unternehmen als vertrauenswürdige Informationsquelle positioniert wird. Diese gesteigerte Markenleistung wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenbeziehungsleistung aus, wodurch langfristig stabilere Kundenbeziehungen entstehen. Die Entwicklung von TLS wird dabei insbesondere durch zwei Fähigkeiten gefördert: die Thought Leadership Capability (TLC), also die Fähigkeit, innovative und relevante Inhalte zu erstellen, sowie die Social Media Capability, die strategische Nutzung sozialer Medien zur Verbreitung dieser Inhalte. Letztere beeinflusst sowohl TLS als auch die Markenleistung positiv, indem sie die Sichtbarkeit und Reichweite der TL-Inhalte erhöht.

Die Studie von Terho, Giovannetti und Cardinali (2022) liefert neue empirische Erkenntnisse zur Bedeutung von TLS im B2B-Social-Selling-Kontext (hier und in diesem Absatz; vgl. Terho, Giovannetti und Cardinali 2022). TLS stellt sich in der Untersuchung als zentrale Leistungsauswirkung von Social Selling heraus. Die Autoren zeigen, dass Social Selling-Aktivitäten, z. B. das Gewinnen von Kundeneinblicken (Insight Generation), das gezielte Vernetzen mit relevanten Akteuren (Connecting) sowie das Teilen wertvoller Inhalte (Engaging) signifikant dazu beitragen, dass sich Vertriebspersonen als TL etablieren können. Besonders bemerkenswert ist, dass die Studie erstmals empirisch belegt, dass TLS nicht nur auf organisationaler Ebene, sondern auch auf individueller Ebene von Vertriebsmitarbeiter eine messbare Wirkung entfalten kann. Die Analyse belegt, dass Social Selling eine direkte positive Beziehung zu TLS aufweist, was wiede-

rum maßgeblich zur Kundenakquisition und letztlich zur allgemeinen Vertriebsergebnisleistung beiträgt. TLS fungiert dabei als vermittelnde Variable: Sie erklärt, wie und warum Social Selling Aktivitäten zur Steigerung von Akquisitionsleistung und Vertriebserfolg führen. Die Positionierung als Vordenker schafft Vertrauen, Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit, was insbesondere in frühen Phasen der Kundenbeziehung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Die Autoren betonen, dass TLS nicht als reines Nebenprodukt sozialer Medienaktivität entsteht, sondern gezielt durch die aktive Nutzung sozialer Medienformate gefördert werden kann. Dies unterstreiche die strategische Bedeutung von TLS und zeige, dass Unternehmen ihren Vertrieb durch entsprechende Schulung, Tools und Inhalte gezielt dabei unterstützen können, eine solche Führungsposition in digitalen Netzwerken aufzubauen.

3 Konzeptionelles Modell

3.1 Definition der Forschungslücke

Bestehende praktische und wissenschaftliche Studien zu Thought Leadership (TLS) beschränken sich auf die externen Wirkungseffekte und damit auf den Einfluss in der externen Markenführung (vgl. Magno und Cassia 2020; Crisafulli, Quamina und Singh 2022; Edelman und LinkedIn 2024): Obwohl TLS in der B2B-Kommunikation zunehmend als strategisches Kommunikationsinstrument zur Positionierung von Unternehmen und Führungskräften genutzt wird, konzentriert sich die bisherige Forschung primär auf externe Zielgruppen wie Kunden, Investoren oder Stakeholder. Der Einfluss von TLS auf interne Zielgruppen, insbesondere auf das Brand Commitment der eigenen Mitarbeiter, ist bislang unzureichend untersucht worden (vgl. Kapitel 2.3.3). Folglich ist eine bisher unbeantwortete Fragestellung, ob TLS eine positive Wirkung auf das Brand Commitment von Mitarbeitern hat. Diese Forschungslücke ist besonders relevant, da Mitarbeiter als glaubwürdige Markenbotschafter eine zentrale Rolle im Aufbau von Markenauthentizität und in der Pflege einer konsistenten Markenidentität einnehmen (vgl. Kapitel 2.2). Darüber hinaus gewinnt das Brand Commitment in Zeiten zunehmender digitaler Vernetzung und eines wachsenden Wettbewerbs um

qualifizierte Fachkräfte an strategischer Bedeutung (vgl. Gallup 2025). Nach Auswertung der wissenschaftlichen Literatur wird vermutet, dass TLS nicht nur als Mittel zur externen Differenzierung fungiert, sondern auch als internes Kommunikationsinstrument wirken kann, das Sinnstiftung, Orientierung und Identifikation fördert. Dennoch fehlen empirisch fundierte Erkenntnisse darüber, ob TLS als Influencer-Strategie tatsächlich das Brand Commitment der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens stärkt. Die vorliegende Untersuchung adressiert somit eine zentrale Leerstelle in der bestehenden Literatur, indem sie den internen Wirkungsmechanismus von TLS analysiert und seine potenzielle Rolle als Brücke zwischen externer Markenkommunikation und emotionaler Mitarbeiterbindung beleuchtet. Dadurch leistet die Arbeit einen theoretischen Beitrag zur Marken- und Kommunikationsforschung und bietet zugleich praxisrelevante Implikationen für Unternehmen, die nach wirksamen auf die Emotionen von Mitarbeitern gerichtete Strategien zur Markenstärkung suchen.

3.2 Ableitung der Hypothesen

Auf Basis der theoretischen Grundlagen und der identifizierten Forschungslücke gilt es, begründete Hypothesen (H) zu formulieren (vgl. Tabelle 1). Thought Leadership hat das Ziel, die Positionierung des Unternehmens als kompetenter, innovativer und vertrauenswürdiger Marktakteur zu stärken (vgl. Kapitel 2.3.2). Wenn Mitarbeiter sehen, dass ihr Unternehmen bzw. ihre Marke als Vordenker wahrgenommen wird, könnte dies Stolz, Identifikation und ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl fördern (vgl. Mitchell 2002). Diese positive Wahrnehmung nach außen wirkt möglicherweise nach innen zurück und steigert die emotionale Bindung der Mitarbeiter an die Marke. Thought Leadership würde als kultureller und emotionaler Anker wirken, der die interne Markenbindung positiv beeinflusst. So weist eine verwandte Studie von Piehler, Schade und Burmann (2019) einen positiven Zusammenhang von External Communication Congruence auf das Brand Commitment nach (vgl. Piehler, Schade und Burmann 2019, S. 450-456). Daher wird ein positiver Effekt von Thought Leadership (X) auf das Brand Commitment der

Mitarbeiter (Y) vermutet. Folglich knüpft diese Studie indirekt an die Studien der Autoren an.

Hypothese 1 (H1): Thought Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.

Da Markenidentifikation eine zentrale Dimension von Brand Commitment darstellt (vgl. Zeplin 2006, S. 93; Anhang M), wird ein positiver Effekt von Thought Leadership (X) auf die Markenidentifikation der Mitarbeiter ($M1$) angenommen.

Hypothese 2 (H2): Thought Leadership hat einen positiven Einfluss auf die Markenidentifikation der Mitarbeiter.

Des Weiteren geht Thought Leadership mit einer intensiven, inhaltlich fundierten Kommunikation über die Vision, Werte und Kompetenzen des Unternehmens bzw. der Marke einher (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 103). Durch gezielte TL-Inhalte, die extern verbreitet werden, erhalten Mitarbeiter regelmäßig Einblicke in die verbindliche strategische Ausrichtung, das Fachwissen und die Positionierung des Unternehmens bzw. der Marke (vgl. Mitchell 2002). Dies fördert möglicherweise ein tieferes Markenverständnis und trägt zur Stärkung des Markenwissens innerhalb der Belegschaft bei (vgl. Miles et al. 2011). Daher wird ein positiver Einfluss von Thought Leadership auf das Markenwissen vermutet.

Hypothese 3 (H3): Thought Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Markenwissen der Mitarbeiter.

Auf Basis der theoretischen Grundlagen (vgl. Kapitel 2.2.2) wird jeweils einen positiver Effekt von Markenidentifikation ($M1$) und Markenwissen ($M2$) auf das Brand Commitment der Mitarbeiter (Y) angenommen: Zahlreiche Studien belegen bereits die positiven, direkten Effekte der Mediatoren auf das Brand Commitment (vgl. Xiong, King und Piehler 2013; Piehler, Hanisch und Burmann 2015; Piehler et al. 2016). Daher handelt es sich hierbei um gestützte Hypothesen.

Hypothese 4 (H4): Markenidentifikation hat einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.

Hypothese 5 (H5): Markenwissen hat einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.

Thought Leadership als strategische Kommunikationsstrategie vermittelt inspirierende Visionen, teilt Expertise und stärkt die Glaubwürdigkeit der Marke (vgl. Kapitel 2.3.3). Daher wird vermutet, dass diese Faktoren die Wahrnehmung von Kompetenz und Einzigartigkeit der Markenidentität fördern, was wiederum die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke begünstigt. Eine starke Markenidentifikation fördert wiederum affektive Bindungen zur Marke, was sich in einem höheren Brand Commitment widerspiegelt (vgl. Anhang G). Somit liegt die Vermutung nahe, dass Thought Leadership (X) nicht direkt, sondern indirekt über die intern erlebte Markenidentifikation (M1) auf das Brand Commitment der Mitarbeiter (Y) wirkt.

Hypothese 6 (H6): Markenidentifikation mediert den positiven Einfluss von Thought Leadership auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.

Thought Leadership als B2B-Influencer-Strategie zielt darauf ab, Expertise und zukunftsweisende Inhalte sichtbar zu machen und damit Vertrauen und Relevanz bei Zielgruppen aufzubauen (vgl. Mero, Vanninen und Keränen 2023, S. 85). Diese Kommunikationsstrategie trägt vermutlich nicht nur zur externen Positionierung bei, sondern stärkt auch das interne Verständnis für die Markenidentität, Werte und Differenzierungsmerkmale (hier und im folgenden Satz; vgl. Miles et al. 2011). Mitarbeiter könnten durch Thought Leadership wertvolle inhaltliche Anknüpfungspunkte erhalten, die ihr markenbezogenes Wissen vertiefen. Ein hohes Maß an Markenwissen befähigt Mitarbeiter wiederum, markenkonform zu handeln, und fördert gleichzeitig eine stärkere emotionale Bindung zur Marke bzw. ein erhöhtes Brand Commitment (vgl. Piehler, Hanisch und Burmann 2015, S. 55). Daher wird angenommen, dass Thought Leadership über die Vermittlung von Markenwissen indirekt zur Stärkung des Brand Commitments beiträgt.

Hypothese 7 (H7): Markenwissen mediert den positiven Einfluss von Thought Leadership auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.

Tabelle 1: Hypothesen

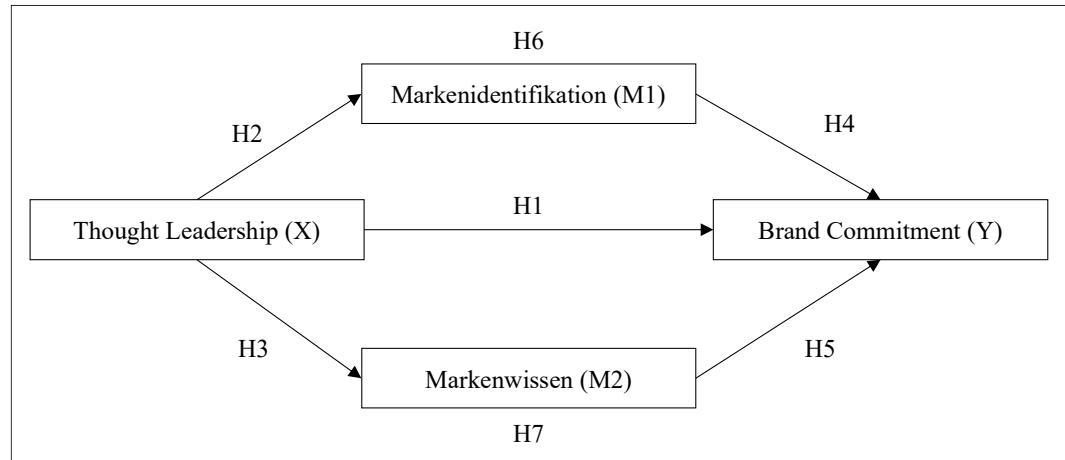
La- bel	Hypothese	Variablen	Effekt
H1	Thought Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.	Thought Leadership → Brand Commitment	Haupteffekt Totaler Effekt c Direkter Effekt c'
H2	Thought Leadership hat einen positiven Einfluss auf die Markenidentifikation der Mitarbeiter.	Thought Leadership → Markenidentifikation	Haupteffekt Direkter Effekt a1
H3	Thought Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Markenwissen der Mitarbeiter.	Thought Leadership → Markenwissen	Haupteffekt Direkter Effekt a2
H4*	Markenidentifikation hat einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.	Markenidentifikation → Brand Commitment	Haupteffekt Direkter Effekt b1
H5*	Markenwissen hat einen positiven Einfluss auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.	Markenwissen → Brand Commitment	Haupteffekt Direkter Effekt b2
H6	Markenidentifikation mediert den positiven Einfluss von Thought Leadership auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.	Thought Leadership → Markenidentifikation → Brand Commitment	Mediationseffekt Indirekter Effekt ab1
H7	Markenwissen mediert den positiven Einfluss von Thought Leadership auf das Brand Commitment der Mitarbeiter.	Thought Leadership → Markenwissen → Brand Commitment	Mediationseffekt Indirekter Effekt ab2

* Gestützte Hypothese: vgl. Piehler, Hanisch und Burmann (2015), S. 55.

Quelle: Eigene Darstellung

Aus den sieben Hypothesen zu den totalen, direkten und indirekten Effekten zwischen den Variablen ergibt sich das zusammenhängende Hypothesenmodell (vgl. Abbildung 3). Thought Leadership, Markenidentifikation, Markenwissen und Brand Commitment gelten als latente Variablen bzw. theoretische Konstrukte, da sie in der Wirklichkeit nicht direkt beobachtet und gemessen werden können (hier und im folgenden Satz; vgl. Backhaus et al. 2023, S. 6). Zur Messung der latenten Variablen sind daher geeignete Operationalisierungen mithilfe von kompositionellen Ansätzen erforderlich, welche in Kapitel 4.2 detailliert erläutert werden. Darüber hinaus wird durch das Hypothesenmodell a priori unterstellt, dass Brand Commitment (abhängige Variable) durch Thought Leadership (unabhängige Variable) positiv beeinflusst wird. Daher handelt es sich bei dieser empirischen Untersuchung um eine geteilte Variablenmenge (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 6 f.). Markenidentifikation (*M1*) und Markenwissen (*M2*) nehmen als potenzielle Mediatoren die Rolle der vermittelnden Variablen ein.

Abbildung 3: Hypothesenmodell



Quelle: Eigene Darstellung

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Untersuchungsdesign

Zur Kennzeichnung des Untersuchungsdesigns werden die neun Klassifikationskriterien nach Döring und Bortz (2016) herangezogen, die teilweise in einem hierarchischen Verhältnis zueinanderstehen (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 183). Zu den Kriterien gehören der wissenschaftstheoretische Ansatz, das Erkenntnisziel, der Gegenstand, die Datengrundlage, das Erkenntnisinteresse, die Bildung und Behandlung von Untersuchungsgruppen, der Untersuchungsort, die Anzahl der Untersuchungszeitpunkte und die Anzahl der Untersuchungsobjekte.

Grundsätzlich kann eine Studie auf einem qualitativen, quantitativen oder Mixed-Method-Forschungsansatz beruhen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 184). Bei einem quantitativen Forschungsansatz werden theoretisch abgeleitete Forschungshypothesen an vielen Untersuchungseinheiten mit strukturierten Datenerhebungsmethoden untersucht, um eine Theorie zu überprüfen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 184). In dieser Arbeit soll das Hypothesenmodell (vgl. Abbildung 3) mithilfe von strukturierten Daten getestet werden. Daher handelt es sich um einen quantitativen Forschungsansatz. Als Qualitäts- und Beurteilungskriterien gelten die Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 184). Im nächsten Schritt kann

auf Grundlage des Erkenntnisziels zwischen einer grundlagenwissenschaftlichen oder anwendungswissenschaftlichen Studie unterschieden werden (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 185). Eine anwendungswissenschaftliche Studie dient primär der Lösung praktischer Probleme mithilfe wissenschaftlicher Methoden und Theorien. Anwendungsforschung findet als unabhängige Forschung oder als Auftragsforschung statt. Da diese Untersuchung unabhängig aber in direktem Zusammenhang mit einem Unternehmen stattfindet, handelt es sich um eine unabhängige, anwendungswissenschaftliche Studie. Darüber hinaus kann eine Studie anhand ihres Gegenstands als eine Theoriestudie, eine Methodenstudie oder eine empirische Studie angesehen werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 186 f.). Die empirische Studie dient der Lösung von inhaltlichen Forschungsproblemen auf der Basis systematischer eigener Datenerhebung und -analyse, wobei es sich um eine Originalstudie oder eine Replikationsstudie handeln kann (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 187). Da dieser Umstand auf diese Untersuchung zutrifft, kann sie als empirische Studie gekennzeichnet werden. Das Hypothesenmodell im Gesamten ist original, sodass grundsätzlich eine Originalstudie vorliegt. Einzelne Hypothesen aus dem Modell (H_4 , H_5) sind jedoch replikativ, da sie bereits in Studien getestet wurden (vgl. Kapitel 3.2). Die Datengrundlage bei empirischen Studien kann in Primär-, Sekundär- und Metaanalysen unterteilt werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 191). Bei der Primärstudie bzw. Primäranalyse werden empirische Daten selbst erhoben und anschließend analysiert (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 191). Dies trifft bei dieser Untersuchung zu, sodass sie als Primäranalyse gekennzeichnet wird. Darüber hinaus ist diese Untersuchung darauf ausgelegt, Beobachtungsdaten zu erheben. Im Vergleich zu experimentellen Daten werden Beobachtungsdaten nicht aktiv vom Anwender manipuliert, d. h. er übt keinen Einfluss auf die Datengenerierung aus (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 7). Auf Grundlage von Erkenntnisinteressen kann die empirische Forschung in explorative, deskriptive oder explanative Studien unterteilt werden (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 192). Die explanative Studie dient der Überprüfung vorher aufgestellter Hypothesen und der Theorien, aus denen sie abgeleitet wurden.

Durch das aufgestellte Hypothesenmodell handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine explanative Studie. Hinsichtlich der Bildung und Behandlung von Untersuchungsgruppen bei explanativen Studien kann zwischen experimentellen, quasi-experimentellen und nicht-experimentellen Studien unterschieden werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 193 f.). Eine nicht-experimentelle Studie greift auf vorgefundene Gruppen zurück (keine Randomisierung) und betrachtet deren vorgefundene Variation (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 194). Da in dieser Untersuchung keine Experimental- und Kontrollgruppen gebildet werden und keine experimentelle Manipulation stattfindet, handelt es sich um eine nicht-experimentelle Studie. Bei der Planung des Untersuchungsorts einer empirischen Studie kann zwischen einer Labor- und Feldstudie unterschieden werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 205). Eine Feldstudie findet im natürlichen Umfeld der Befragten statt, so dass die Untersuchungsbedingungen den Alltagsbedingungen ähneln und auf diese möglichst gut übertragbar sind (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 206). Die erhöhte Natürlichkeit der Bedingungen geht mit einer reduzierten Kontrolle über potenzielle Störvariablen einher, welches die kausale Interpretation der Ergebnisse erschwert. Da in dieser Untersuchung Personen in ihrer natürlichen Arbeitssituation befragt werden, handelt es sich um eine Feldstudie. In Bezug auf die Anzahl der Untersuchungszeitpunkte kann bei nicht-experimentellen Studien zwischen einer Querschnitt-, Trend- oder Längsschnittstudie unterschieden werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 183). Querschnittsdaten werden an einem einzigen Zeitpunkt oder in einem einzigen Zeitintervall erhoben (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 7.). Aufgrund des beschränkten Zeitrahmens dieser Arbeit von sechs Monaten werden die Beobachtungsdaten im Querschnittsdesign gesammelt. Abschließend können Studien auf Basis der Anzahl der Untersuchungsobjekte in Gruppen- oder Einzelfallstudien eingeordnet werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 214 f.). Bei einer Einzelfallstudie bzw. Fallstudie wird ein typischer oder untypischer Einzelfall, d. h. eine Person, ein Ereignis oder eine Organisation umfassend untersucht (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 215). Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ist die d.velop

AG. Die d.velop AG ist ein in Deutschland ansässiges B2B-Softwareunternehmen aus der IT-Branche, das sich auf die Digitalisierung von dokumentbasierten Geschäftsprozessen spezialisiert hat. Mit einer Belegschaft von 1004 Mitarbeitern setzt das Unternehmen auf den Ansatz der identitätsbasierten Markenführung (hier und im folgenden Satz; vgl. Kapitel 1.2). Da sich diese Untersuchung auf eine einzige Organisation beschränkt, handelt es sich um eine Einzelfallstudie.

4.2 Operationalisierung

Zur Messung der latenten Variablen aus dem Hypothesenmodell (vgl. Abbildung 3) sind geeignete Operationalisierungen mithilfe von kompositionellen Ansätzen erforderlich (hier und im folgenden Satz; vgl. Backhaus et al. 2023, S. 6). Um das theoretische Konstrukt zu bestimmen, gilt es den Messwert einer Variable additiv aus gewählten Komponenten zu errechnen. Der Rückgriff auf etablierte Items und Skalen bietet den Vorteil, dass deren Gütemerkmale bereits überprüft worden sind und die eigenen Ergebnisse mit vergangenen Studien vergleichbar sind (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 407). Als Konsequenz stammen die im folgenden skizzierten Items aus bestehenden Skalen mit nachgewiesener Validität und Reliabilität (vgl. Anhang U). Zur Bewertung der Gütekriterien wurden als Maße die Faktorladungen der Items (FL) sowie die Average Variance Extracted (AVE), Cronbachs Alpha (α) und Composite Reliability (CR) der theoretischen Konstrukte herangezogen. Die Faktorladung (FL) ist ein Maß für die Itemvalidität in der Faktorenanalyse (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Thurstone 1931; Thurstone 1934; Backhaus et al. 2023, S. 413). Es beschreibt, wie stark ein Item mit dem zu messenden Konstrukt korreliert. Eine höhere Faktorladung weist auf eine stärkere Verbindung zwischen Item und Konstrukt hin. Der absolute Wert einer Faktorladung sollte $FL \geq 0,5$ sein, um für einen Faktor relevant zu sein (hier und im folgenden Satz; vgl. Backhaus et al. 2023, S. 447). Allerdings werden auch subjektive Kenntnisse gefragt und toleriert. Zwei Items aus der Skala zum Markenwissen weisen eine Faktorladung von $FL = 0,47$ auf (vgl. Piehler et al. 2016, S. 10): Da diese Items jedoch auf

keinen weiteren Faktor mit $FL \geq 0,5$ laden werden diese vom Verfasser dieser Arbeit toleriert. Alle weiteren Items des Fragebogens weisen eine $FL \geq 0,5$ auf und erfüllen das Kriterium der Itemvalidität (vgl. Anhang U). Die Average Variance Extracted (AVE) ist in der konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA) und der Strukturgleichungsmodellierung (SEM) ein Maß für die Konstruktvalidität (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Fornell und Larcker 1981). Es gibt an, wie viel Varianz eines Konstrukt durch seine Indikatoren (Items) erklärt wird. Ein höherer AVE-Wert zeigt an, dass das Konstrukt gut durch seine Items repräsentiert wird. Bei $AVE \geq 0,5$ erklärt das Konstrukt mindestens 50 Prozent der Varianz seiner Items und es wird eine gute Konvergenzvalidität angenommen (vgl. Fornell und Larcker 1981, S. 46). Da alle gewählten Konstrukte des Fragebogens eine $AVE \geq 0,5$ aufweisen, erfüllen sie das Kriterium der Konstruktvalidität (vgl. Anhang U). Cronbachs Alpha (α) ist ein Maß für die interne Konsistenz und Reliabilität der Items eines Konstrukt (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Cronbach 1951; Cortina 1993). Bei dem Maß wird die Annahme getroffen, dass alle Items gleich zur Messung des Konstrukt beitragen. Folglich werden keine unterschiedlichen Gewichtungen der Items zugelassen. In der wissenschaftlichen Literatur gilt ein Wert von $\alpha \geq 0,7$ als ausreichend und deutet auf eine gute Reliabilität hin (vgl. Nunnally 1978; Cortina 1993, S. 101; Nunnally und Bernstein 1994). Da alle gewählten Konstrukte des Fragebogens, bei denen Cronbachs Alpha (α) ermittelt wurde, ein Wert von über 0,7 aufweisen, erfüllen sie das Kriterium der Konstruktreliabilität nach Cronbach (vgl. Anhang U). Die Composite Reliability (CR) ist ein weiteres Maß für die interne Konsistenz und Reliabilität der Items eines Konstrukt (hier und im folgenden Satz; vgl. Jöreskog 1971; Fornell und Larcker 1981). Es ist flexibler als Cronbachs Alpha, da es unterschiedliche Gewichtungen der Items zulässt und Items basierend auf ihren Ladungen gewichtet. In der wissenschaftlichen Literatur gilt ein Wert von $CR \geq 0,7$ als ausreichend und deutet auf eine gute Reliabilität hin (vgl. Nunnally 1978). Da alle gewählten Konstrukte des Fragebogens eine $CR \geq 0,7$ aufweisen, erfüllen sie das Kriterium der Konstruktreliabilität (vgl. Anhang U).

Thought Leadership (X): Thought Leadership wird definiert als die Gesamtheit der Aktivitäten von Personen, die mit hoher Kompetenz wertvolle, innovative Informationen und zukunftsweisende Ideen über soziale Medien teilen, um als vertrauenswürdige Autoritäten in einer bestimmten Branche zu gelten und die Position ihres Unternehmens weiter zu stärken (vgl. Neuhaus, Millemann und Nijssen 2022, S. 99 f.). Die unabhängige Variable Thought Leadership soll mithilfe des zweidimensionalen Konstruktes von Magno und Cassia in Anlehnung an Barry und Gironda gemessen werden (hier und im folgenden Satz; vgl. Magno und Cassia 2020, S. 441; Barry und Gironda 2019). Es werden die Dimensionen Thought Leadership Capability (AVE = 0,79; CR = 0,92) und Trusted Authority Recognition (AVE = 0,64; CR = 0,92) erfasst. Zudem wurde die Konzeptualisierung bereits in einer weiteren Studie zum B2B-Influencer Marketing verwendet (vgl. Terho, Giovannetti und Cardinali 2022). Es enthält insgesamt sechs Items (vgl. Anhang U). Die Items wurden leicht angepasst, da sie ursprünglich entwickelt wurden, um die Vordenkerrolle von B2B-Marketingberatern widerzuspiegeln, während sich diese Studie allgemeiner auf die Vordenkerrolle von B2B-Marken konzentriert. Um einen aggregierten Score zu erhalten, werden alle Antworten der beiden Subskalen jeweils addiert und der Durchschnitt errechnet. Anschließend werden beide Durchschnitte addiert und daraus wiederum der Durchschnitt errechnet.

Brand Commitment (Y): Brand Commitment ist definiert als „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“ (Piehler 2011, S. 198). Die abhängige Variable Brand Commitment soll mithilfe der eindimensionalen Affective Brand Commitment Scale nach Meyer und Allen (AVE = 0,74; CR = 0,93; $\alpha = 0,93$) gemessen werden (vgl. Meyer und Allen 1997). Sie enthält insgesamt fünf Items (vgl. Anhang U). Zudem wurde das Konstrukt bereits in mehreren Studien zur identitätsbasierten Markenführung verwendet (vgl. Piehler et al. 2016; Piehler, Schade und Burmann 2019). Um einen aggregierten Score zu erhalten, werden alle Antworten der Skala jeweils addiert und der Durchschnitt errechnet.

Markenidentifikation (M1): Markenidentifikation beschreibt die Akzeptanz des sozialen Einflusses, die aus einem empfundenen Zugehörigkeitsgefühl

zur markenrepräsentierenden Mitarbeitergruppe resultiert (vgl. Burmann et al. 2024, S. 81). Zur Messung der Mediatorvariable Markenidentifikation wird das eindimensionale Konstrukt ($AVE = 0,82$; $CR = 0,98$; $\alpha = 0,98$) aus der organisatorischen Identifikationstheorie abgeleitet und die Skala aus mehreren Studien adaptiert (vgl. Cheney 1983; Brown et al. 1986; O'Reilly und Chatman 1986; Ellemers, Kortekaas und Ouwerkerk 1999; Van Dick et al. 2004). Es enthält insgesamt 13 Items (vgl. Anhang U). Das Konstrukt ist in einer Studie zur identitätsbasierten Markenführung erprobt (vgl. Piehler et al. 2016). Um einen aggregierten Score zu erhalten, werden alle Antworten der Skala jeweils addiert und der Durchschnitt errechnet.

Markenwissen (M2): Markenwissen wird definiert als die „Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“ (Piehler 2011, S. 130). Um die zweite Mediatorvariable Markenwissen zu erfassen, greift diese Untersuchung auf ein vierdimensionales Konstrukt ($AVE = 0,65$; $CR = 0,96$; $\alpha = 0,96$) der identitätsbasierten Markenführung zurück (vgl. Thomson et al. 1999; Burmann, Zeplin und Riley 2009; King und Grace 2010). Es werden die Dimensionen Brand Relevance, Behavior Relevance, Brand Knowledge und Brand Confidence erfasst. Es enthält insgesamt 13 Items (vgl. Anhang U). Das Konstrukt ist bereits in mehreren Studien zur identitätsbasierten Markenführung erprobt (vgl. Piehler et al. 2016; Piehler, Schade und Burmann 2019). Um einen aggregierten Score zu erhalten, werden alle Antworten der vier Subskalen jeweils addiert und der Durchschnitt errechnet. Im Anschluss werden alle vier Durchschnitte addiert und daraus wiederum der Durchschnitt errechnet.

Abschließend dient die Messung von statistischen Angaben zur Beschreibung der befragten Stichprobe anhand von soziodemografischen Merkmalen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 406). In dieser Untersuchung wurden die Merkmale Geschlecht, Alter, Hierarchie, Jobfamilie und Betriebszugehörigkeit abgefragt. Neben den gewählten Konstrukten wird die Datenqualität durch das Skalenniveau bestimmt, da es den Informationsgehalt sowie die anwendbaren Rechenoperationen bedingt (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 8).

Zur Unterscheidung von Skalenniveaus wird der Ansatz nach Stevens zu grunde gelegt (vgl. Stevens 1946), der in der wissenschaftlichen Literatur von großem Konsens geprägt ist (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 8). Für die Messungen der theoretischen Konstrukte wird eine fünfstufige Likert-Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ [1] bis „Trifft voll und ganz zu“ [5] verwendet (vgl. Anhang V). Eine Likert-Skala ist eine psychometrische Skala, die aus mehreren Aussagen besteht, welche ein gemeinsames Merkmal erfassen (hier und im folgenden Satz; vgl. Likert 1932). Die Befragten bewerten diese Aussagen auf einer Skala, die den Grad ihrer Zustimmung widerspiegelt. Der Gesamtwert einer Likert-Skala ergibt sich entweder durch die Summe oder den Mittelwert der einzelnen Bewertungen (hier und in den folgenden zwei Sätzen: vgl. Döring und Bortz 2016, S. 269). Neben eindimensionalen Skalen, die ein einzelnes Merkmal abbilden, gibt es auch mehrdimensionale Likert-Skalen. Diese setzen sich aus Subskalen zusammen, die jeweils spezifische Facetten des untersuchten Konstrukts erfassen und für die jeweils separate Skalenwerte berechnet werden. Likert-Skalen zählen von der Logik nach Stevens zu den ordinalen Skalen (vgl. Stevens 1946). Dennoch ist es in der Wissenschaft gängige Praxis, diese Skalen als metrisch intervall-skaliert zu betrachten und mit ihnen Rechenoperationen durchzuführen, so lange sie mindestens fünf Antwortoptionen bieten (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 269). Englischsprachige Skalen können zum verbesserten Verständnis ins Deutsche übertragen werden (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 407). Da innerhalb der d.velop AG ausschließlich Deutsch als Geschäftssprache verwendet wird, werden alle Items ins Deutsche übersetzt. Über diesen Weg sollen Verständnisprobleme minimiert und potenzielle Interpretationsunterschiede zwischen mehreren Sprachen vermieden werden. Eine zusätzliche Umpolung der Items ist nicht notwendig, da die Logik der Likert-Skala bereits eingehalten wird (vgl. Anhang V). Da zu viele Antwortformate und Stufenwechsel zur einer hohen kognitiven Beanspruchung und einer sinkenden Antwortqualität der Befragten führen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 410), wird auf diese Mittel in dieser Untersuchung bewusst verzichtet.

4.3 Stichprobenziehung

Im Zusammenhang mit der Stichprobenziehung sind drei Phasen zu unterscheiden: Stichprobenkonstruktion (vgl. Kapitel 4.3), Rekrutierung und Stichprobenerhebung (vgl. Kapitel 4.4; Kapitel 5.1). Eine Zielpopulation bzw. Grundgesamtheit ist definiert als die Gesamtmenge aller Untersuchungseinheiten, über die im Rahmen einer quantitativen empirischen Studie wissenschaftliche Aussagen getroffen werden sollen (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 292). Zur Definition einer Zielpopulation sind einfache manifeste Merkmale zu verwenden, welche leicht operationalisierbar sind. Die finite Zielpopulation (N) in dieser Studie besteht aus allen Mitarbeitern der d.velop AG ($N = 1004$). Hierzu gehören neben dem Vorstand und den Arbeitnehmern auch die Werkstudenten und Langzeitpraktikanten (mind. dreimonatige Beschäftigung). Darüber hinaus kann zwischen einer Vollerhebung und einer Teilerhebung (Stichprobenerhebung) unterschieden werden (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 293 f.). Während bei einer Vollerhebung alle Objekte einer definierten Population vollständig untersucht werden, wird bei einer Stichprobenerhebung nur eine Auswahl von Fällen aus der Zielpopulation untersucht. In dieser Untersuchung werden alle Personen aus der beschriebenen Zielpopulation befragt. Da die Teilnahme an der Umfrage jedoch auf Freiwilligkeit beruht und Personen sich durch Selbstselektion ausschließen können, basiert diese Untersuchung auf einer Stichprobenerhebung. Im Zusammenhang mit der Stichprobenerhebung gilt es drei Populationskonzepte zu differenzieren (hier und in den folgenden vier Sätzen; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 295). Die Zielpopulation bezeichnet die Gesamtheit aller Elemente, über die Aussagen getroffen werden sollen. Demgegenüber umfasst die Auswahlpopulation jene Gesamtheit an Elementen, die grundsätzlich die Möglichkeit haben, in die Stichprobe einzbezogen zu werden. Aufgrund von Stichprobenausfällen ist es jedoch häufig nicht möglich, unmittelbar von der realisierten Stichprobe auf die Auswahlpopulation zu schließen. Stattdessen bezieht sich die Analyse meist auf eine sogenannte Inferenzpopulation, d. h. jene Menge an Elementen, aus der die Stichprobe faktisch entnommen wurde.

Eine Stichprobe zeichnet sich durch zwei zentrale Merkmale aus: Stichprobenart und Stichprobenumfang (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 294). Bei der Stichprobenart kann zwischen probabilistischen und nicht-probabilistischen Stichproben unterschieden werden (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 305). Bei einer nicht-probabilistischen Stichprobe erfolgt die Auswahl der Untersuchungsobjekte willkürlich und/oder absichtsvoll durch den Forscher. Es ist nicht bekannt, welche Auswahlwahrscheinlichkeit die einzelnen Elemente der Population haben bzw. in welcher Weise und in welchem Ausmaß die Stichprobenzusammensetzung gegenüber einer Zielpopulation verzerrt ist. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden 1004 Mitarbeiter eines Unternehmens zur Teilnahme an einer Befragung eingeladen. Da die Teilnahme freiwillig erfolgte und somit keine zufällige Auswahl der Teilnehmenden vorgenommen wurde, handelt es sich um eine nicht-probabilistische Stichprobe in Form einer Selbstselektion. Die Stichprobe kann als Gelegenheitsstichprobe weiter spezifiziert werden, da willkürlich Personen ausgewählt wurden, die gerade zur Verfügung stehen oder leicht zugänglich sind (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 306). Diese Vorgehensweise birgt das Risiko von Verzerrungen durch Abdeckungsfehlern und Non-Response-Fehlern, da insbesondere jene Personen zur Teilnahme tendieren, die ein besonderes Interesse am Thema haben oder sich stärker betroffen fühlen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 295 f.). Entsprechend ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf die Zielpopulation nur eingeschränkt möglich. Nach Döring und Bortz (2016) sind nicht-probabilistischen Stichproben bei hypothesenprüfenden Studien dennoch sinnvoll für die Datenanalyse, da Populationsparameter nicht möglichst präzise geschätzt, sondern Ursache-Wirkungs-Theorien gebildet und hinsichtlich ihres Bewährungsgrades geprüft werden (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 301). Nach den Autoren sind Effektgrößen als Indikatoren des Bewährungsgrades zu deuten. Neben der Stichprobenart gilt es den Stichprobenumfang zu erläutern. Der Stichprobenumfang (n) ist definiert als Anzahl aller Objekte oder Personen in der Stichprobe (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 294). Die optimale Stichprobengröße (n_{opt}), d. h. die notwendige Mindestanzahl der Fälle in der Stichprobe, um bestimmte

Effektgrößen bei zuvor definierten Teststärken zu erzielen, ist von der Festlegung des Signifikanzniveaus (α), der Teststärke ($1-\beta$) und den gewählten statistischen Tests abhängig (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 849 f.). Nach der Empfehlung von Döring und Bortz (2016) wird das Signifikanzniveau auf $\alpha = 0,05$ und die Teststärke auf $1-\beta = 0,8$ festgelegt. In dieser Arbeit wird eine Mediationsanalyse mittels des PROCESS Mediation Model 4 verwendet, welches per Default das Percentile Bootstrap Intervall hinterlegt (vgl. Kapitel 4.6). Fritz und MacKinnon (2007) stellen eine Tabelle zur Verfügung, welche die benötigten Stichprobengrößen für eine empirischen Teststärke von 0,8 liefern (hier und im folgenden Satz; vgl. Fritz und MacKinnon 2007, S. 238). Wird von einer mittleren Effektstärke der beiden Pfade a und b im Mediationsmodell ausgegangen, genügt eine Stichprobe von $n = 78$. Für Korrelations- und Varianzanalysen liefert Cohen (1988, 1992) in Tabellen die benötigten Stichprobengrößen (hier und im folgenden Satz; vgl. Cohen 1988; Cohen 1992; Döring und Bortz 2016, S. 843). Bei einer mittleren Effektstärke wird eine Stichprobengröße von $n = 68$ (vgl. Cohen 1988) bzw. $n = 85$ (vgl. Cohen 1992) benötigt. Folglich beträgt die optimale Stichprobengröße für diese Untersuchung mindestens 85 Fälle ($n_{opt} = 85$). Demnach zeigt die nachfolgende Analyse, ob die gezogene Stichprobe ausreichend groß ist und eine mittlere Effektstärke vorliegt.

4.4 Datenerhebung

Als Methode zur Datenerhebung wurde ein standardisierter Fragebogen per Online-Befragung gewählt. Standardisierte Fragebögen sind für alle Befragten in ihrer Grundstruktur immer gleich aufgebaut und bestehen aus den Elementen Titel, Instruktion, Frageblöcke, Feedback, statistische Angaben und Verabschiedung (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 405 f.). Die Frageblöcke beinhalten überwiegend geschlossene Fragen bzw. Aussagen mit Antwortvorgaben, sodass die befragten Personen die jeweils passende Antwortalternative auswählen können. Für den Fragebogen dieser Arbeit wurde der Aufbau von Döring und Bortz (2016)

übernommen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 406). Bei einer Online-Befragung wird ein elektronischer Fragebogen über das Internet und elektronische Medien verbreitet (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 414). Dabei werden die Antworten der Befragten auf einem Befragungsserver gespeichert und stehen als digitale Datensätze zur Verfügung. Der Online-Fragebogen gilt als die wichtigste, vollstrukturierte Befragungstechnik in der privatwirtschaftlichen Markt- und Sozialforschung als auch in der akademischen Grundlagenforschung (vgl. Couper 2008; Jackob, Schoen und Zerback 2009; Kuckartz et al. 2009). Die Auswahl der Methode gilt es, zu diskutieren. Die Vorteile des standardisierten Online-Fragebogens liegen in der hohen Zeit- und Kosteneffizienz, der Ortsunabhängigkeit, der einfachen Verbreitung sowie der automatischen Datenverarbeitung und Fehlerreduktion (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 414-416). Demgegenüber liegen mögliche Nachteile darin, dass nur eine geringe Kontrolle über die Befragungssituation der Teilnehmer besteht und Teilnehmer über Selbstselektion Einfluss auf die Stichprobe nehmen (vgl. Kapitel 4.3). Zudem können tendenziell nur internetaffine Menschen erreicht werden, welches die Auswahl der Stichprobe weiter verzerrt. Aufgrund der IT-Branchenzugehörigkeit des Untersuchungsobjektes sollte dieser Effekt jedoch nur gering ausfallen. Da aus Sicht des Verfassers die Vorteile überwiegen, wurde sich für diese Untersuchungsmethode entschieden. Mit wachsender Länge steigt bei Online-Fragebögen die Antwortverweigerung (hier und im folgenden Satz; vgl. Galesic und Bosnjak 2009). Darüber hinaus sinkt im hinteren Teil des Fragebogens die Datenqualität, weil Fragen zunehmend schneller und oberflächlicher beantwortet oder übersprungen werden. Als Faustregel sollten Online-Befragungen nicht länger als 10-15 Minuten dauern (vgl. Bosnjak 2002). Vor diesem Hintergrund wird der Fragebogen auf eine Beantwortungsdauer von 5-10 Minuten ausgelegt. Das Umfrage-Tool SurveyMonkey prognostizierte eine durchschnittliche Antwortdauer von sieben Minuten, sodass der Fragebogen im Rahmen der anvisierten Dauer von 15 Minuten liegt (vgl. Bosnjak 2002). Aus den beschriebenen Konstrukten und Skalen ergibt sich der finale

Fragebogen zur Datenerhebung (vgl. Anhang V). Zur Erstellung und Durchführung der Befragung wird das Tool SurveyMonkey gewählt, da es von vielen Mitarbeitern der d.velop AG in zurückliegenden, internen Umfragen bereits mehrfach genutzt wurde und diese daher mit der Funktionsweise vertraut sind. Der Zugang zur Umfrage wird technisch über die IP-Adresse des Unternehmens gesichert, sodass tatsächlich nur Mitarbeiter der d.velop AG teilnehmen können. Zur Befragung eingeladen werden alle Mitarbeiter der d.velop AG. Hierzu gehören Vorstandsmitglieder, Führungskräfte, Arbeitnehmer und Auszubildene sowie Werkstudenten und Praktikanten. Für die Rekrutierung wird der Fragebogen per E-Mail an die Mitarbeiter gesendet. Zudem werden die Mitarbeiter mehrfach kontaktiert und die Untersuchung durch das aktive Auftreten des Verfassers in internen Meetings und Vorträgen beworben, um die Teilnahmequote weiter zu erhöhen und den Non-Response-Fehler weiter zu verringern (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 296). Der Zeitraum der Befragung liegt zwischen dem 24.03.2025 - 06.04.2025. Zu den praktischen Herausforderungen gehören die Freigabe der Befragung durch die Personalabteilung, die Berücksichtigung von bereits eingeplanten Umfragen sowie Feiertags- und Urlaubswochen im Zeitraum dieser Arbeit. Aus forschungsethischen Gründen sind die empirischen Daten einer Untersuchung grundsätzlich vertraulich und anonym zu behandeln (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 416). Zudem sollte die Teilnahme an einer Umfrage stets freiwillig erfolgen und die ethischen Überlegungen im Fragebogen proaktiv kommuniziert werden. Folglich werden die Daten in dieser Untersuchung anonym erhoben und das Vorgehen für die Befragten proaktiv kommuniziert.

4.5 Datenaufbereitung

Zur Datenaufbereitung gehören die begründeten und dokumentierten Bearbeitungen bzw. Veränderungen des Rohdatenmaterials, welche die Aussagekraft und (Wieder-)Verwendbarkeit der Daten steigern und die inhaltliche Datenanalyse vorbereiten (hier und im folgenden Satz; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 580). Zu den Schritten der Datenaufbereitung zählen die Er-

stellung strukturierter Datensätze aus dem Rohdatenmaterial, die Kommentierung und die Anonymisierung der Datensätze sowie Datenbereinigung und Datentransformation. Ziel der Datenaufbereitung ist eine Steigerung der Datenqualität, welche anhand von Kriterien nach Schendera (2007) spezifiziert werden kann: Vollständigkeit, Einheitlichkeit, Ausschluss doppelter Werte bzw. mehrfacher Datenzeilen, sachgerechte Behandlung von fehlenden Werten sowie die Plausibilität der Antwortmuster (vgl. Schendera 2007, S. 4). Die einzelnen Schritte der Datenaufbereitung werden in einer Dokumentation zusammengefasst (vgl. Anhang W). Im ersten Schritt werden die erfassten Rohdaten als XMLS-Datei aus Surveymonkey exportiert und in die Statistiksoftware IBM SPSS Statistics 26 (SPSS) hochgeladen. Insgesamt werden 423 Datensätze übertragen. Darauffolgend werden die Datensätze aus dem Rohdatenmaterial kommentiert. Hierzu werden in der Datenmatrix Variablennamen vergeben. Zur Anonymisierung werden die IP-Adressen der Rechner, von denen auf den Online-Fragebogen zugegriffen wurde, aus den elektronischen Datensätzen entfernt (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 589). Es treten keine seltenen Merkmale bzw. Merkmalskombinationen im Datensatz auf, sodass keine Datensätze entfernt werden müssen. Im Zuge der Datenbereinigung gilt es, die Wertebereiche, Häufigkeitsverteilungen und Wertelabel der Variablen aus den einzelnen Datensätzen auf Plausibilität und Vollständigkeit zu überprüfen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 589 f.). Alle Variablen bzw. Datensätze liegen im technisch, vordefinierten Wertebereich und weisen keine extremen Häufigkeitsverteilungen auf. Die Wertelabel sind korrekt und weisen keine Tippfehler auf. Darüber hinaus werden 44 Datensätze aus abgebrochenen Antwortprozessen identifiziert und aus dem Datensatz entfernt, sodass sich die Stichprobengröße auf 379 Fälle reduziert (gültiges $n = 379$). Zur Sicherstellung der Datenqualität werden 8 Fälle ausgeschlossen, deren Bearbeitungsdauer unter dem 2. Perzentil lag ($< 2,5926$ Minuten), da bei solch kurzer Zeit keine sorgfältige Beantwortung angenommen werden kann. Folglich wird die „Speeder“-Schwelle datenbasiert und objektiv festgelegt. Der Nachteil an diesem Vorgehen ist der mögliche Ausschluss von ehrlichen, schnellen Teilnehmern. Dieses Argument überwiegt aus Sicht des Verfassers nicht das

Kriterium der Objektivität. Infolgedessen reduziert sich die Stichprobengröße auf 371 Fälle ($n = 371$).

Ein kritischer Punkt der Datenaufbereitung liegt in dem Umgang mit fehlenden Einzelwerten („missing values“). Im vorliegenden Datensatz werden fehlende Werte durch den Wert „99“ kodiert, was auf bewusste Nichtbeantwortung oder Ausweichen bei bestimmten Fragen hindeutet. Aus forschungsethischen Gründen können die Befragten ihre Antwort zu den einzelnen Items indirekt verweigern, indem diese ein Item mit „Kann ich nicht beurteilen / Weiß ich nicht“ [99] beantworten. Insgesamt werden 1327 Missing Values identifiziert (hier und in den folgenden zwei Sätzen; vgl. Anhang X). Bezogen auf den vollständigen Datensatz ($n = 371$) mit 13727 Variablenwerten ergibt sich eine MV-Quote von 9,67 Prozent. Die höchsten MV-Quoten von bis zu 42,86 Prozent werden bei den Variablen der Thought Leadership Subskalen festgestellt, welche besonders kritisch sind, da diese die unabhängige Variable im Hypothesenmodell darstellen. Zur Behandlung dieser fehlenden Werte wird das Verfahren der Listwise Deletion (vollständige Fallanalyse) gewählt (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 56-58). Dabei werden ausschließlich jene Fälle in die Analyse einbezogen, die keine einzige „99“-Kodierung in den verwendeten Variablen enthalten. Die Entscheidung für dieses Vorgehen wird auf Grundlage folgender Aspekte getroffen (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 591):

- Objektivität: Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verfahrens.
- Vermeidung von Imputationsverzerrung: Die Kodierung „99“ deutet auf systematische Nichtantworten hin. Die erforderliche Annahme „Missing at Random“ (MAR) wäre bei Imputationsverfahren nicht gegeben (vgl. Rubin 1976, S. 583-585; Schafer und Graham 2002, S. 148-163). Imputationsverfahren können Korrelationen verstärken oder abschwächen, besonders wenn viele Werte geschätzt werden (vgl. Allison 2002, S. 29-34; Enders 2010, S. 210-213). Durch den Verzicht auf Imputation wird das natürliche Antwortmuster bewahrt (vgl. Little und Rubin 2019).

- Verzicht auf komplexe Modellannahmen: Modellbasierte oder multiple Imputationsverfahren setzen theoretische Verteilungsannahmen voraus, deren Validität im Rahmen dieser Arbeit nicht überprüft werden kann (vgl. Schafer 1997; van Buuren 2018, S. 67-69).

Da durch Listwise Deletion ein erheblicher Teil der Stichprobe ausgeschlossen wird (226 von 371 Fällen; 60,92 %), wird geprüft, ob vollständige Fälle und unvollständige Fälle systematisch unterschiedliche, soziodemografische Merkmale aufweisen (vgl. Anhang X). Die Ergebnisse zeigen, dass sich die vollständigen und unvollständigen Fälle hinsichtlich Alter, Geschlecht und Hierarchieebene nicht signifikant unterscheiden. Eine leichte Verzerrung ist bei der Betriebszugehörigkeit möglich. Bei der Jobrolle (ROLE) zeigt sich ein signifikanter Unterschied. Dies weist darauf hin, dass bestimmte Rollen systematisch häufiger vollständig oder unvollständig geantwortet haben. Diese mögliche Verzerrung gilt es, bei der Interpretation und Generalisierung der Ergebnisse zu berücksichtigen. Nach Anwendung der Listwise Deletion verbleiben 145 vollständige Fälle ($n = 145$) für die weiteren Analyseschritte in dieser Arbeit. Abschließend werden die Daten wie bereits in Kapitel 4.2 beschrieben transformiert und für die finale Datenanalyse vorbereitet.

4.6 Datenanalyse

Die Datenanalyse wird mit dem Programm IBM SPSS Statistics 26 durchgeführt. Um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wird ein Mediationsmodell getestet. Laut Hayes (2022) zeigt ein einfaches Mediationsmodell ein kausales System, in dem mindestens eine kausale Vorläufervariable X ein Ergebnis Y über eine intervenierende Mediatorvariable M beeinflussen soll (vgl. Hayes 2022, S. 80). Hingegen besitzt ein paralleles Mediationsmodell mehrere Mediatorvariablen, die sich gegenseitig nicht beeinflussen (vgl. Hayes 2022, S. 161). Da mit Markenidentifikation ($M1$) und Markenwissen ($M2$) zwei Mediatoren im Hypothesenmodell angenommen werden, handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine parallele Mediation (vgl. Abbildung 3). Zur strukturierten Vorgehensweise identifizieren Baron

und Kenny (1986) vier Kriterien, die für das Vorhandensein einer Mediation gegeben sein müssen (vgl. Baron und Kenny 1986, S. 1177):

1. Pfad c (totale Effekt): Korrelation bzw. signifikanter Koeffizient zwischen der unabhängigen Variable (X) und der abhängigen Variable (Y)
2. Pfad a : Korrelation bzw. signifikanter Koeffizient zwischen der unabhängigen Variable (X) und dem Mediator (M)
3. Pfad b : Korrelation bzw. signifikanter Koeffizient zwischen dem Mediator (M) und der abhängigen Variable (Y)
4. Pfad c' (direkte Effekt): Bei einer vollständigen Mediation verliert der Pfad c' , der noch im ersten Schritt in der einfachen Beziehung zwischen X und Y signifikant geworden war, seine Signifikanz und wird quasi Null.

In der aktuellen Diskussion sind viele Statistiker der Ansicht, dass nicht alle vier Kriterien zwingend erfüllt sein müssen, um eine Mediation nachzuweisen: MacKinnon (2008) argumentiert, dass für den Nachweis einer Mediation primär die Erfüllung von Kriterium [2] und [3] ausreichend ist (hier und im folgenden Satz; vgl. MacKinnon 2008). Kriterium [4] sei hingegen nur relevant, wenn eine vollständige Mediation angenommen werden soll. Hingegen argumentieren weitere Autoren, dass lediglich der indirekte Effekt ($ab = c - c'$) notwendig ist, um eine Mediation nachzuweisen (hier und im folgenden Satz; vgl. Zhao, Lynch und Chen 2010; Rucker et al. 2011). In der modernen Mediationsanalyse ist der indirekte Effekt (ab) das zentrale Maß für das Ausmaß der Mediation. Für die Durchführung und Auswertung der Mediationsanalyse wird das PROCESS-Makro von Hayes für SPSS verwendet (vgl. Hayes 2025). Dieses Verfahren ermöglicht die Isolierung des indirekten Effekts jedes Mediators und erlaubt die Untersuchung des indirekten Effekts, der durch beide Mediatoren in einer Reihe verläuft (vgl. Hayes 2022). Das PROCESS-Makro setzt auf Bootstrapping (vgl. Hayes 2025). Bootstrapping ist eine Resampling-Technik, bei der mit Zurücklegen aus einer empirischen Stichprobe wiederholt neue Stichproben gezogen werden (hier und im folgenden Satz; vgl. Efron 1979). Diese künstlich erzeugten Stichproben werden genutzt, um die Schwankungen von statistischen

Schätzern zu quantifizieren, insbesondere in Situationen, in denen die theoretische Verteilung der Schätzer schwer zu bestimmen ist. Bootstrapping hat sich als eine weit verbreitete Methode zur Überprüfung der Signifikanz des indirekten Effekts etabliert (hier und im folgenden Satz; vgl. MacKinnon, Lockwood und Williams 2004; Hayes 2009). Simulationsstudien belegen, dass die Methode sowohl eine hohe statistische Teststärke aufweist als auch das Risiko eines Fehlers erster Art effektiv kontrolliert. Ein zentraler Vorteil von Bootstrapping besteht darin, dass die Methode nicht an bestimmte Verteilungsannahmen des Datensatzes gebunden ist (vgl. Preacher, Rucker und Hayes 2007). Dadurch liefert sie auch bei nicht-normalverteilten Variablen robuste und verlässliche Ergebnisse (vgl. Mooney und Duval 1993; Berkovits, Hancock und Nevitt 2000; Kelley 2005). Bootstrap mit 95 Prozent Konfidenzintervalle, die nicht über Null hinausgehen, werden als statistisch signifikant angesehen (vgl. Hayes 2022). Folglich wird in dieser Untersuchung die statistische Signifikanz mit 5000 Bootstrap-Stichproben untersucht, welche 95 Prozent Konfidenzintervalle der indirekten Effekte generiert. Für eine Mediationsanalyse mit Bootstrapping gelten in der wissenschaftlichen Literatur einige Voraussetzungen: Linearität, Normalverteilung der Residuen, Homoskedastizität. Unabhängigkeit, zeitliche Präzedenz, metrisch skalierte Variablen, keine signifikanten Ausreißer (vgl. Cole und Maxwell 2003; Maxwell und Cole 2007; Maxwell, Cole und Mitchell 2011). Diese Punkte sollten jedoch nicht dogmatisch betrachtet werden (vgl. Hayes 2022, S. 70-75).

5 Ergebnisse

5.1 Charakteristik der Stichprobe

Zur Beschreibung der Stichprobe werden Angaben zur Rücklaufstatistik sowie zur Datenqualität und -genauigkeit geteilt. Insgesamt werden 1004 Mitarbeiter kontaktiert und 423 Fälle eingesammelt. Folglich beträgt die Rücklaufquote 42,13 Prozent und ist damit im Vergleich zu vergangenen internen Befragungen auf einem durchschnittlichen Niveau (vgl. d.velop 2025b). Laut SurveyMonkey beträgt die durchschnittliche Beantwortungszeit 5,16

Minuten und liegt damit im zuvor prognostizierten und anvisierten Zeitrahmen. Darüber hinaus werden von 423 gestarteten Beantwortungsprozessen insgesamt 379 final abgeschlossen. Die Erfolgsquote des Fragebogens beträgt somit 89,59 Prozent. Die Fälle der abgebrochenen Antwortprozesse (44) sowie der Speeder (8) werden aus dem Datensatz entfernt, sodass sich die Stichprobengröße auf 371 Fälle reduziert (gültiges $n = 371$). Durch die bereits erläuterten Schritte der Datenaufbereitung (vgl. Anhang W) ergibt sich die finale Stichprobe ($n = 145$) mit der soziodemografischen Verteilung (vgl. Anhang Y). Die Stichprobe besteht zu 70,34 Prozent ($n = 102$) aus männlichen Teilnehmern, zu 28,97 Prozent ($n = 42$) aus weiblichen Teilnehmern und zu 0,69 Prozent ($n = 1$) aus diversen Teilnehmern. Zudem besteht sie aus 14,48 Prozent ($n = 21$) Führungkräften und 85,52 Prozent ($n = 124$) Nicht-Führungskräften. Darüber hinaus können weitere Verteilungen zu Altersgruppen, Jobfamilien und Betriebszugehörigkeit entnommen werden (vgl. Anhang Y). Da die Stichprobengröße über der in Kapitel 4.3 definierten optimalen Stichprobengröße ($n_{opt} = 85$) liegt, wird die Stichprobe für die anschließenden Analyseschritte grundsätzlich als geeignet eingestuft. Zur Bewertung der Repräsentativität wurde die erhobene Stichprobe ($n = 145$) mit der bekannten Zielpopulation ($N = 1004$) anhand zentraler soziodemografischer Merkmale verglichen. Berücksichtigt werden die Merkmale Geschlecht (GEN), Alter (AGE), Hierarchieebene (LEAD), Jobrolle (ROLE) und Betriebszugehörigkeit (EMP). Die finite Zielpopulation liegt in Form aggrigerter Häufigkeitsverteilungen vor (vgl. Anhang Y). Zur statistischen Prüfung wird ein Chi-Quadrat-Goodness-of-Fit-Test durchgeführt (vgl. Anhang Y). Die Analyse zeigt, dass die Stichprobe in Bezug auf die Merkmale Geschlecht, Alter und Hierarchieebene keine signifikanten Unterschiede zur Zielpopulation aufweist und damit bei diesen Merkmalen repräsentativ ist. Demgegenüber bestehen bei den Merkmalen Jobrolle und Betriebszugehörigkeit signifikante Abweichungen, die auf eine eingeschränkte Repräsentativität in diesen Bereichen hinweisen. Zur Absicherung der Analysequalität und Generalisierbarkeit der Ergebnisse werden die betroffenen Variab-

len in den nachfolgenden statistischen Verfahren als Einflussfaktoren differenziert betrachtet. Zudem erfolgt eine kritische Reflexion dieser Limitationen im Diskussionsteil.

5.2 Deskriptive Statistik

Im Zuge der deskriptiven Statistik werden multivariate Ausreißer identifiziert, zentrale Lage-, Streu- und Verteilungsmaße erhoben und der Datensatz auf Normalverteilung getestet (vgl. Anhang Z). Im ersten Schritt wird zur Erkennung multivariater Ausreißer der Mahalanobis-Abstand verwendet (vgl. Mahalanobis 1936). Der Mahalanobis-Abstand wird zwischen den zentralen Variablen des Hypothesenmodells Thought Leadership (TL), Brand Commitment (BC), Markenidentifikation (BI) und Markenwissen (BU) ermittelt und anschließend interpretiert. Als Ergebnis der Betrachtung wird ein Fall ausgeschlossen, sodass sich die Stichprobengröße auf $n = 144$ für die weiteren Analyseschritte reduziert. Im zweiten Schritt werden zentrale Variablenmaße erhoben (vgl. Anhang Z). Als zentrales Lagemaße wird der Mittelwert (arithmetisches Mittel) ermittelt. Die Variable TL weist einen Mittelwert von $MW = 3,492$ auf. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten der Positionierung der Marke als Vordenker tendenziell eher zustimmen, wenngleich die Zustimmung nicht stark ausgeprägt ist. BC zeigt mit $MW = 3,542$ einen ähnlich hohen Mittelwert. Dies spricht für eine moderate Bindung der Befragten an die Marke. Deutlich höhere Mittelwerte ergeben sich bei BI mit $MW = 4,068$ sowie bei BU mit $MW = 4,073$. Diese Ergebnisse deuten auf eine ausgeprägte Identifikation mit der Marke sowie ein hohes Maß an vorhandenem Markenwissen unter den Befragten hin. Insgesamt liegen alle Mittelwerte über dem Skalenmittelpunkt, was auf eine insgesamt positive Bewertung der untersuchten Markenvariablen schließen lässt. Besonders stark ausgeprägt sind dabei die kognitiven und affektiven Markenkomponenten (BI, BU), während Thought Leadership und Brand Commitment moderater eingeschätzt werden. Als Streuungsmaße werden die Spannweite, Minimum, Maximum, Standardabweichung und Varianz pro Variable erhoben (vgl. Anhang Z). Hinsichtlich der festgelegten fünfstufigen Likert-Skala weisen die Maße nicht auf Ausnahmen hin. Daher wird von der Richtigkeit

der Daten ausgegangen. Zur Überprüfung der Verteilungseigenschaften der erhobenen Variablen werden Schiefe (*Skew*) und Wölbung (*Kurt*) berechnet (vgl. Anhang Z). Diese Maße geben Hinweise darauf, inwieweit die Verteilungen von der Normalverteilung abweichen. Alle untersuchten Variablen (TL, BC, BI, BU) weisen eine negative Schiefe bzw. Linksschiefe auf. Dies bedeutet, dass tendenziell höhere Werte bei den Befragten häufiger vertreten sind. Die Schiefe reicht dabei von -0,306 (BC) bis -0,693 (BI). Die Kurtosis zeigt bei BC mit einem Wert von -0,512 eine etwas flachere Verteilung (platykurtisch), während TL mit 0,412 leicht spitzer verteilt ist (leptokurtisch). BI (-0,169) und BU (0,069) liegen nahezu im Bereich der Normalverteilung. Aufbauend auf diesen Hinweisen wurde statistisch geprüft, ob bei dem Datensatz ($n = 144$) eine Normalverteilung vorliegt. Hierzu wird die statistische Signifikanz mithilfe des Kolmogorov-Smirnov-Test und dem Shapiro-Wilk-Test getestet (vgl. Anhang Z). Die Analyse ergibt, dass alle Variablen unter dem Signifikanzniveau $p = 0,05$ liegen. Folglich liegt bei den Variablen und beim Datensatz ($n = 144$) keine Normalverteilung vor. Daher wird an dieser Stelle die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese angenommen.

5.3 Reliabilitätsanalyse

Zur Überprüfung der internen Konsistenz der verwendeten Skalen wird Cronbachs Alpha berechnet (vgl. Cronbach 1951). Zur Interpretation der berechneten Werte wird die Klassifikation nach Streiner (2003) herangezogen (vgl. Streiner 2003, S. 103). Alle Konstrukte zeigen eine zufriedenstellende bis exzellente Reliabilität (vgl. Anhang AA). Die Skala zur Erfassung von Thought Leadership (TL) besteht aus sechs Items und weist mit $\alpha = 0,8562$ eine sehr gute interne Konsistenz auf. Auch die Skala zu Brand Commitment (BC), bestehend aus fünf Items, zeigt mit $\alpha = 0,8134$ eine sehr gute Reliabilität. Die Konstrukte Markenidentifikation (BI) und Markenwissen (BU) wurden jeweils mit 13 Items erhoben und erreichen mit $\alpha = 0,9618$ bzw. $\alpha = 0,9119$ eine sehr hohe interne Konsistenz bzw. sehr gute Reliabilität. Im gleichen Zuge deuten diese Werte darauf hin, dass in diesen Skalen

potenziell redundante Items vorliegen (vgl. Streiner 2003, S. 103). Insgesamt bestätigen die Reliabilitätskennwerte die Güte der eingesetzten Messinstrumente.

5.4 Korrelationsanalyse

Für eine Mediation sind signifikante Korrelationskoeffizienten für die totalen, direkten und indirekten Effekte eine Voraussetzung (vgl. Kapitel 4.6). Daher wird zur Vorbereitung der Mediationsanalyse eine initiale Korrelationsanalyse durchgeführt. Für den Nachweis einer Korrelation wird in der wissenschaftlichen Literatur mit breitem Konsens auf die Korrelation nach Pearson zurückgegriffen (vgl. Pearson 1896). Die Voraussetzungen für den Korrelationskoeffizienten r nach Pearson sind: metrisches Skalenniveau, keine signifikanten Ausreißer, linearer Zusammenhang, Normalverteilung für Signifikanztests, endliche Varianz und Kovarianz (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 660 f.). Die Normalverteilung wird bereits in Kapitel 5.2 widerlegt und die Nullhypothese verworfen. Daher wird an dieser Stelle auf die Korrelationskoeffizient r_s nach Spearman ausgewichen (vgl. Spearman 1904). Während die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson lineare Beziehungen betrachtet, bewertet die Rangkorrelation nach Spearman monotone Beziehungen unabhängig davon, ob sie linear sind oder nicht (hier und im folgenden Satz, vgl. Döring und Bortz 2016, S. 681). Die Spearman-Korrelation besitzt lediglich zwei Vor-*aus*setzungen: metrisches Skalenniveau und paarweise Beobachtungen. Beide Vor-*aus*setzungen sind durch die Likert-Skala und die Datenerhebungsmethode erfüllt. Zudem kann mithilfe der Post-hoc Power-Analyse in SPSS vorab die optimale Stichprobengröße (n_{opt}) für die Spearman-Korrelation ermittelt werden (vgl. Zhang et al. 2019). Basierend auf den Angaben aus Kapitel 4.3 wird für die Power-Analyse ein Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ und eine mittlere Effektstärke von $r_s = 0,3$ nach der Klassifikation von Cohen (1988, 1992) angenommen. Die Ergebnisse der Power-Analyse zeigen, dass mit der Stichprobe ($n = 144$) eine Teststärke von mindestens 0,9 ($n_{opt} = 118$) bis nahezu 0,95 ($n_{opt} = 145$) erreicht werden kann (vgl. Anhang BB). Daher wird die Stichprobe für geeignet befunden.

Zur Analyse der Zusammenhänge zwischen den erhobenen Konstrukten wird die Spearman-Rangkorrelation berechnet ($n = 144$, $p < 0,001$, zweiseitig). Für die Interpretation der Korrelationskoeffizienten wird die Klassifikation von Cohen verwendet (vgl. Cohen 1988, 1992). Die Ergebnisse zeigen signifikante, positive Korrelationen zwischen allen Variablen (vgl. Anhang BB). Am stärksten fällt die Korrelation zwischen Markenidentifikation und Brand Commitment aus ($r_s (144) = 0,685$), was darauf hindeutet, dass höhere Werte in der Markenidentifikation tendenziell mit einer stärkeren Markenbindung einhergehen. Auch zwischen Markenidentifikation und Markenwissen zeigt sich ein deutlicher positiver Zusammenhang ($r_s (144) = 0,617$). Thought Leadership weist moderate Korrelationen sowohl mit Markenidentifikation ($r_s (144) = 0,484$) als auch mit Markenwissen ($r_s (144) = 0,490$) auf, was auf eine mögliche Beziehung zwischen der wahrgenommenen Vordenkerrolle einer Marke und der Identifikation bzw. dem Wissen über die Marke hinweist. Der Zusammenhang zwischen Thought Leadership und Brand Commitment ist hingegen schwächer ausgeprägt ($r_s (144) = 0,364$). Das deutet darauf hin, dass Thought Leadership eher indirekt zur Markenbindung beiträgt, möglicherweise über Markenidentifikation oder Markenwissen. Wichtig ist jedoch zu betonen, dass es sich bei diesen Ergebnissen um korrelative Befunde handelt, die keine Rückschlüsse auf kausale Wirkzusammenhänge zulassen (hier und in den folgenden vier Sätzen; vgl. Döring und Bortz 2016, S. 696; Backhaus et al. 2023, S. 46). So kann aus der vorliegenden Analyse nicht abgeleitet werden, ob etwa eine erhöhte Markenidentifikation tatsächlich zu einer stärkeren Markenbindung führt oder ob umgekehrt eine hohe Bindung an die Marke die Identifikation mit ihr fördert. Bei einer Korrelation ist unklar, welche der beiden Variablen die abhängige und welche die unabhängige ist bzw. welche Variable Einfluss ausgeübt hat. Ebenso ist unklar, ob weitere Drittvariablen die beobachteten Zusammenhänge beeinflussen. Die Ergebnisse liefern erste Hinweise auf potenziell relevante Beziehungen zwischen den Konstrukten, deren Richtung und Ursache jedoch weiter untersucht werden müssen.

5.5 Mediationsanalyse

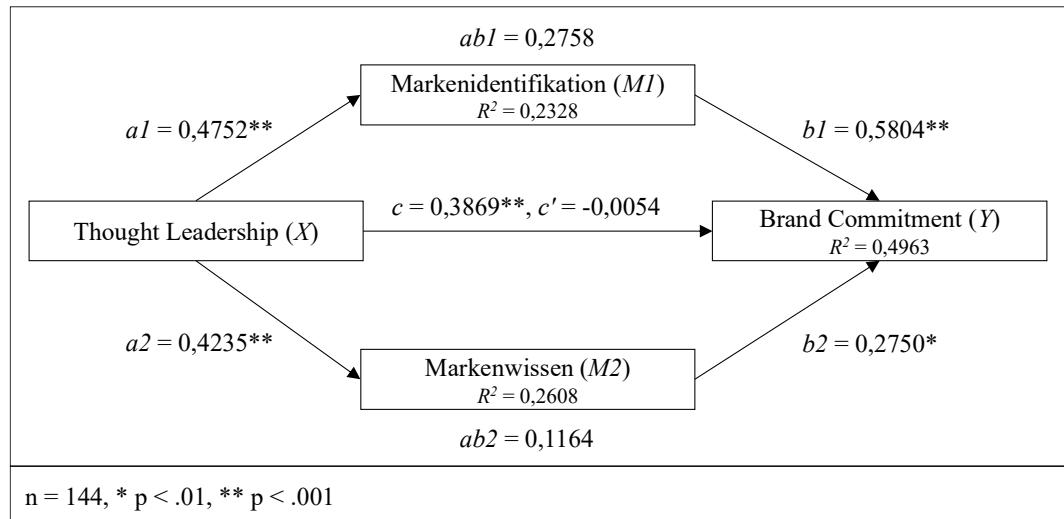
Vor der Anwendung der Mediationsanalyse gilt es, die notwendigen Voraussetzungen nach Fritz und MacKinnon (2007) und Hayes (2022) zu prüfen (vgl. Kapitel 4.6). Zunächst sind nach Fritz und MacKinnon (2007) mindestens 78 Fälle für die optimale Stichprobengröße ($n_{opt} = 78$) zur Durchführung einer Mediationsanalyse mit mittleren Effektstärken erforderlich (vgl. Fritz und MacKinnon 2007, S. 238). Darauf aufbauend sind nach Hayes (2022) die Voraussetzungen die Linearität der Zusammenhänge zwischen den Variablen, die Normalverteilung der Residuen, die Homoskedastizität, keine Autokorrelation und keine Multikollinearität (hier und im folgenden Satz; vgl. Hayes 2022, S. 70-75). Zusätzlich ist es wichtig, metrisch skalierte Variablen zu verwenden sowie die Identifikation signifikanter Ausreißer durchzuführen. Durch das robuste Bootstrapping-Verfahren gilt es, diese Punkte nicht als dogmatisch zu betrachten. Zur Überprüfung der Voraussetzungen werden grafische und analytische Testverfahren angewendet (vgl. Anhang CC). Die optimale Stichprobengröße ($n_{opt} = 78$) ist durch den Datensatz ($n = 144$) gedeckt. Die Variablen sind durch die fünfstufige Likert-Skala metrisch skaliert. Zudem weisen die Residuenstatistik und der Mahalanobis-Abstand auf keine signifikanten Ausreißer hin (vgl. Anhang CC). Um die Linearität der Zusammenhänge zwischen den Variablen zu prüfen, wird ein Matrix-Streudiagramm erstellt (vgl. Anhang CC). Das Verhältnis der Variablen war nach visueller Überprüfung der Matrixdiagramme mit LOESS-Glättung nahezu linear. Zur Prüfung der Normalverteilung der Residuen wird ein grafischer Test per Q-Q-Diagramm und ein analytischer Test von Kolmogorov-Smirnov (0,200) und Shapiro-Wilk (0,086) durchgeführt (vgl. Anhang CC). Da das Q-Q-Diagramm die Normalverteilung veranschaulicht und zugleich beide analytischen Tests das Signifikanzniveau von $p = 0,05$ erfüllen, wird die Voraussetzung als erfüllt angesehen. Die Homoskedastizität wird mithilfe eines Streudiagramms der unstandardisierten Werte und den studentisierten Residuen erstellt (vgl. Anhang CC). Die Residuen sind zufällig verteilt, ohne dass ein Muster erkennbar ist. Sie streuen gleichmäßig um die horizontale Linie am Nullpunkt der Y-Achse in etwa der gleichen Bandbreite. Es ist demnach kein systematischer Zusammenhang mit den Werten

der abhängigen Variable zu beobachten, sodass Homoskedastizität angenommen wird. Die Voraussetzung der unabhängigen Fehler (keine Autokorrelation) wird durch den Durbin-Watson-Test überprüft (vgl. Anhang CC). Die Analyse ergibt einen Durbin-Watson-Wert ($DW = 1,732$), der im Toleranzbereich [1,5;2,5] liegt (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 119). Daher wird die Voraussetzung als erfüllt angesehen. Um die Annahme zu erfüllen, dass keine Multikollinearität vorliegt, werden der Varianzinflationsfaktor (VIF) und die Toleranz (T) berücksichtigt. Die VIF -Werte sollten nahe bei eins, aber unter fünf liegen, während die Toleranz nahe bei 1 und nicht kleiner als 0,01 sein sollte (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 124). Die Koeffiziententabelle zeigt, dass es höchstens eine moderate Korrelation zwischen zwei der Prädiktorvariablen vorliegt (vgl. Anhang CC). Da die Werte aber deutlich unter 5 liegen, sind keine weiteren Maßnahmen notwendig und die Voraussetzung wird somit als erfüllt angesehen (Thought Leadership, $T_{TL} = 0,699$, $VIF_{TL} = 1,431$; Markenidentifikation, $T_{BI} = 0,553$, $VIF_{BI} = 1,808$; Markenwissen, $T_{BU} = 0,533$, $VIF_{BU} = 1,877$). Folglich werden die Voraussetzungen nach Fritz und MacKinnon (2007) und Hayes (2022) als erfüllt angesehen und die Mediationsanalyse als durchführbar betrachtet.

Zur Überprüfung des postulierten Mediationsmodells wird das Verfahren PROCESS Model 4 von Hayes (2022) mit 5000 Bootstrap-Stichproben auf einem Signifikanzniveau von 95 Prozent angewendet (vgl. Hayes 2022). Da das Hypothesenmodell annimmt, dass Markenidentifikation ($M1$) und Markenwissen ($M2$) parallel als Mediatoren zwischen Thought Leadership (X) und Brand Commitment (Y) wirken, wird ein paralleles Mediationsmodell getestet (vgl. Abbildung 4; Anhang DD). Zunächst wird der totale Effekt (c) von Thought Leadership auf Brand Commitment überprüft. Die Analyse zeigt einen signifikanten positiven Effekt ($c = 0,3869$, $SE = 0,0815$, $t(142) = 4,75$, $p < .001$, 95%-CI [0,2257; 0,5480]) mit einem Erklärungsanteil von $R^2 = 0,1369$. Dieser Befund deutet darauf hin, dass Thought Leadership 13,69 Prozent der Varianz in Brand Commitment erklären kann, wenn keine Mediatoren berücksichtigt werden. Bei Einbezug der Mediatoren Markenidentifikation (BI) und Markenwissen (BU) in das Modell zeigt sich kein

signifikanter direkter Einfluss von Thought Leadership auf Brand Commitment ($c' = -0,0054$, SE = 0,0750, $t(140) = -0,072$, $p = .9427$, 95%-CI [-0,1537; 0,1429]). Das Modell erklärt insgesamt $R^2 = 0,4963$ und damit nahezu 50 Prozent der Varianz in Brand Commitment, welches ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Modell ohne Mediatoren darstellt. Die Abnahme des direkten Effekts im Vergleich zum Gesamteffekt deutet auf eine vollständige Mediation hin. Die Ergebnisse der direkten Effekte bestätigen, dass Thought Leadership sowohl die Markenidentifikation ($a1 = 0,4752$, SE = 0,0724, $t(142) = 6,56$, $p < .001$, $R^2 = 0,2328$) als auch das Markenwissen ($a2 = 0,4235$, SE = 0,0598, $t(142) = 7,08$, $p < .001$, $R^2 = 0,2608$) signifikant positiv beeinflusst. Zudem ergeben sich bei Markenidentifikation ($b1 = 0,5804$, SE = 0,0856, $t(140) = 6,78$, $p < .001$, 95%-CI [0,4111; 0,7497]) und Markenwissen ($b2 = 0,2750$, SE = 0,1036, $t(140) = 2,65$, $p = .0089$, 95%-CI [0,0701; 0,4798]) als Prädiktoren von Brand Commitment signifikante direkte Effekte. Die Ergebnisse der Bootstrap-Analyse zeigen, dass Thought Leadership sowohl über Markenidentifikation ($ab1 = 0,2758$, BootSE = 0,0613, 95%-BootCI [0,1657; 0,4063]) als auch über Markenwissen ($ab2 = 0,1164$, BootSE = 0,0522, 95%-BootCI [0,0221; 0,2280]) einen signifikanten indirekten Einfluss auf Brand Commitment ausübt. Der gesamte indirekte Effekt über beide Mediatoren kombiniert ist signifikant ($ab = 0,3923$, BootSE = 0,0704, 95%-BootCI [0,2597; 0,5384]), was auf eine substanzielle Mediationswirkung hinweist. Ein Kontrastvergleich der beiden spezifischen indirekten Effekte zeigt keinen signifikanten Unterschied ($ab = 0,1594$, 95%-BootCI [-0,0118; 0,3414]), sodass davon auszugehen ist, dass beide Mediatoren einen eigenständigen Beitrag leisten, ohne sich signifikant in ihrer Wirkstärke zu unterscheiden.

Abbildung 4: Ergebnisse der Mediationsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

6 Diskussion der Ergebnisse

6.1 Implikationen für die Theorie und Praxis

„[W]er den Umbruch wahrnimmt, aber die Reaktion aufschiebt, [...] handelt nahezu suizidal.“ (Meffert und Meffert 2017, S. 42). Im Sinne dieses Eingangszitats gilt es, abschließend die Forschungsfrage zu beantworten und die aufgestellten Hypothesen zu bewerten (vgl. Anhang DD). Die Befunde belegen ein vollständig mediierendes Modell: Der signifikante Gesamteffekt von Thought Leadership auf Brand Commitment wird vollständig über die beiden Mediatoren vermittelt, da der direkte Effekt unter Kontrolle der Mediatoren nicht mehr signifikant ist. Besonders hervorzuheben ist der stärkere indirekte Effekt über Markenidentifikation, was theoretisch die Rolle identitätsbezogener Markenbindungsmechanismen stützt. Thought Leadership trägt demnach wesentlich dazu bei, dass sich Mitarbeiter der d.velop AG mit der eigenen Unternehmensmarke identifizieren und über dieses Kommunikationsinstrument stärker an sie gebunden fühlen. Zusätzlich erhöht Thought Leadership auch das Markenwissen der d.velop Mitarbeiter, was seinerseits in höherem Brand Commitment resultiert. Theoretisch lässt sich dieser Einfluss durch den Rückgriff auf das Internal Branding Modell (vgl. Abbildung 2) erklären: Mitarbeiter entwickeln ein stärkeres Commitment zur Marke, wenn sie sich mit ihr identifizieren können und über das

notwendige Wissen verfügen, um sich im Sinne der Marke zu verhalten. Thought Leadership unterstützt beim Untersuchungsobjekt beide Prozesse, indem sie Identifikationspotenzial schafft und markenbezogene Bedeutung kommuniziert. Die vollständige Mediation der Beziehung zwischen Thought Leadership und Brand Commitment über Markenidentifikation und Markenwissen spricht dafür, dass Thought Leadership kein direkter, sondern ein strategisch vermittelnder Wirkfaktor im Prozess der internen Markenführung ist. Der Gesamtmodellfit mit $R^2 = 0,4963$ für das finale Modell unterstreicht die hohe erklärte Varianz. Die Ergebnisse bestätigen die Hypothesen dieser Studie und erweitern bestehende Theorien der internen Markenführung bzw. der identitätsbasierten Markenführung, indem sie Thought Leadership als relevanten Einflussfaktor auf das Brand Commitment von Mitarbeitern identifizieren. Während bisherige Studien vor allem die Rolle von Thought Leadership von externen Wirkungseffekten betonen, liefert diese Arbeit erste Ergebnisse für die interne Perspektive bzw. für die zentralen markenbezogenen Einstellungen auf der Mitarbeiterebene.

Aus der praktischen Perspektive legen die Ergebnisse für die interne Markenführung nahe, dass Thought Leadership eine wirksame Stellschraube darstellt, um die emotionale und kognitive Bindung von Mitarbeitern an die Marke d.velop zu stärken. Eine strukturiertere Thought-Leadership-Strategie besitzt für das Unternehmen das Potenzial, den volatilen Ergebnissen der internen Mitarbeiterbefragungen und dem allgemein niedrigen Brand Commitment Niveau im deutschen Arbeitnehmermarkt entgegenzuwirken (vgl. Gallup 2025; Anhang D). Praktisch impliziert dies, dass das Untersuchungsobjekt bzw. Mitarbeiter des Untersuchungsobjektes, die als Thought Leader wahrgenommen werden, nicht nur durch Expertise, sondern auch durch Vision, Kommunikationsstärke und Glaubwürdigkeit zur emotionalen Markenbindung und internen Markenstärke aktiv beitragen können. Die d.velop AG sollte daher gezielt in die Entwicklung von Mitarbeitern (Führungskräfte und Angestellte) investieren, die in der Lage sind, markenkonforme Werte zu vermitteln, zu kommunizieren und diese vorzuleben. Zudem sollte Thought Leadership als strategisches Kommunikationsinstrument genutzt werden,

um das markenbezogene Wissen der Mitarbeiter der d.velop AG systematisch zu fördern. Für die weitere Operationalisierung kann das erläuterte Internal Branding Modell Orientierung stiften (vgl. Abbildung 2). Schulungen, interne Wissensplattformen, Corporate-Influencer-Programme mit Fokus auf TL-Content oder interaktive Formate können helfen, ein gemeinsames Markenverständnis zu etablieren und zu vertiefen.

6.2 Limitationen und zukünftige Forschung

Trotz der signifikanten Ergebnisse dieser Untersuchung gilt es, die Limitationen dieser Arbeit zu erläutern, welche als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsthemen dienen (vgl. Anhang EE). Zunächst liegt eine Limitation in der beschränkten Literatur zu Thought Leadership. Beispielsweise kann lediglich eine Thought Leadership Skala in der bestehenden Literatur identifiziert und für die Messung des theoretischen Konstruktes berücksichtigt werden (vgl. Barry und Gironda 2019; Magno und Cassia 2020). Durch die dynamischen Marktentwicklungen der letzten zehn Jahre im Kontext von SMI-Kommunikation (vgl. Kapitel 2.3), kann diskutiert werden, ob die zweidimensionale Skala das komplexe, theoretische Konstrukt Thought Leadership noch vollumfänglich abbildet. Zudem erschwert die hohe Missing-Value-Quote bei den Items der Thought Leadership Skala die effiziente Datennutzung und reduziert die finale Stichprobe für die Analyseverfahren erheblich. An dieser Stelle können zukünftig explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen dazu beitragen, die zweidimensionale Thought-Leadership-Skala aus dieser Studie zu stützen oder zu aktualisieren. Im Hinblick auf das Untersuchungsdesign beschränkt sich diese Studie auf ein Untersuchungsobjekt aus der deutschen IT-Branche. Es bleibt unklar, ob die gefundenen Zusammenhänge auch in anderen Kontexten (z. B. Branchen, Kulturen, Altersgruppen) Bestand haben. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist daher eingeschränkt. Replikationsstudien in unterschiedlichen Mitarbeiter- oder Unternehmenskontexten sind empfehlenswert. Eine weitere Limitation liegt in dem vorgegebenen Zeitrahmen dieser Arbeit. Das Mediationsmodell folgt der Annahme der zeitlichen Präzedenz von Ursache und Wirkung, was eine komplizierte Annahme für Querschnittsdaten ist (vgl.

Cole und Maxwell 2003). Einige Statistiker diskutieren, Mediationsmodelle nur mit Längsschnittdaten zu berechnen (vgl. Maxwell und Cole 2007; Maxwell, Cole und Mitchell 2011). Durch das Querschnittsdesign dieser Studie können keine Aussagen über zeitliche Veränderungen und mögliche Trends getroffen werden. Langzeitstudien oder experimentelle Designs wären notwendig, um die Richtung der Effekte eindeutig zu bestimmen, Kausalität nachzuweisen und neben subjektiven Einschätzungen auch beobachtbare Verhaltensindikatoren von emotionaler Markenbindung zu integrieren. Darüber hinaus wurden lediglich zwei Mediationspfade untersucht. Es ist denkbar, dass weitere psychologische und verhaltensbezogene Variablen aus der identitätsbasierten Markenführung mediierende oder moderierende Rollen spielen. Zukünftige Forschung sollte daher komplexere Wirkungsmodelle in Betracht ziehen, um ein vollständigeres Bild des Einflusses von Thought Leadership auf markenbezogene Zielgrößen zu erhalten. Als potenzielle Moderatoren können die erhobenen soziodemografischen Merkmale (Alter, Geschlecht, Hierarchieebene, Jobrolle, Betriebszugehörigkeit) aus dieser Studie dienen. Darüber hinaus können weitere Wirkungsmechanismen von Thought Leadership auf interne Zielgrößen (z. B. Brand Citizenship Behavior, Markeninternalisierung) sowie externe Zielgrößen (z. B. Brand Attachment, Markenvertrauen) der identitätsbasierten Markenführung untersucht und in diesem Zuge weitere Erkenntnisse gesammelt werden. Schließlich berücksichtigt diese Studie keine potenziellen, multiplen Brand Commitments bei den Mitarbeitern des Untersuchungsobjektes, z. B. zu einzelnen Produkten oder Organisationsbereichen (vgl. Jentschke 2016, S. 53 f.). Es wird angenommen, dass nur eine wahrgenommene Marke „d.velop“ existiert, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren und emotional verbunden fühlen können. Insgesamt eröffnen die kritische Auseinandersetzung und genannten Limitationen potenzielle wertvolle Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten, die zu vertieften Erkenntnissen in diesem Forschungsfeld beitragen können.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. (1991), *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Adomeit, Malte (2020), *Markenauthentizität als strategisches Markenführungsinstrument*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Afshardoost, Mona; Eshaghi, Mohammad Sadegh; Bowden, Jana Lay-Hwa (2023), „Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: A meta-analysis“, *Journal of Strategic Marketing*, 31 (5), 983-1011.

Ali-Mohammadi, Poya; Grodecki, Kevin (2019), *Inwiefern wirkt sich Prominenz und Plot Connection / Integration auf die Effektivität des Product Placements im Influencer Marketing aus?*. Bremen: Unveröffentlichter Forschungsbericht.

Allison, Paul David (2002), *Missing data*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ancillai, Chiara; Terho, Harri; Cardinali, Silvio; Pascucci, Federica (2019), „Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling“, *Industrial Marketing Management*, 82 (1), 293-308.

Anees-ur-Rehman, Muhammad; Wong, Ho Yin; Sultan, Parves; Merrilees, Bill (2018), „How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (3), 303-315.

Arbeitskreis Social Media B2B (2020), „*Ranking der meistgenutzten Social-Media-Kanäle in der B2B-Kommunikation*“, Althaller Communication, verfügbar unter: <https://www.althallercommunication.de/b2b-social-media-studie-2020-die-ergebnisse-sind-da/> [zugegriffen am 10.03.2025].

Arnhold, Ulrike (2010), *User-Generated Branding (UGB): An exploration of a new field of study focusing on the effectiveness of participatory communication programmes*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Aurand, Timothy W.; Gorchels, Linda; Bishop, Terrence R. (2005), „Human resource management’s role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy“, *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 163-169.

Azoulay, Audrey; Kapferer, Jean-Noël (2003), „Do brand personality scales really measure brand personality?“, *Journal of Brand Management*, 11 (2), 143-155.

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Gensler, Sonja; Weiber, Rolf; Weiber, Thomas (2023), *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 17. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Baker, Thomas L.; Rapp, Adam; Meyer, Tracy; Mullins, Ryan (2014), „The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (6), 642-657.

Balaji, Makam S.; Behl, Abhishek; Jain, Kokil; Baabdullah, Abudullah M.; Gian-nakis, Mihalis; Shankar, Amit; Dwivedi, Yogesh K. (2023), „Effectiveness of B2B social media marketing: The effect of message source and message content on social media engagement”, *Industrial Marketing Management*, 113 (1), 243-257.

Baron, Reuben M.; Kenny, David A. (1986), „The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Barros-Arrieta, David; García-Cali, Ernesto (2021), „Internal branding: Conceptualization from a literature review and opportunities for future research”, *Journal of Brand Management.*, 28 (1), 133-151.

Barry, James M.; Gironda, John T. (2018), „A dyadic examination of inspirational factors driving B2B social media influence”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26 (1-2), 117-143.

Barry, James M.; Gironda, John T. (2019), „Operationalizing thought leadership for online B2B marketing”, *Industrial Marketing Management*, 81 (1), 138-159.

Baumgarth, Carsten; Schmidt, Marco (2010), „How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting”, *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1250-1260.

Becker, Christian (2012), *Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage: Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bergstrom, Alan; Blumenthal, Dannielle; Crothers, Scott (2002), „Why internal branding matters: The case of Saab“, *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 133-142.

Berkovits, Ilona; Hancock, Gregory R.; Nevitt, Jonathan (2000), „Bootstrap Resampling Approaches for Repeated Measure Designs: Relative Robustness to Sphericity and Normality Violations“, *Educational and Psychological Measurement*, 60 (6), 877-892.

Bisswanger, Luisa (2019), „*The value of thought leadership. How can corporate communications use thought leadership to support organizational success?*“, Communication Snapshot 01/2019. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, verfügbar unter: <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2022/11/communicationsnapshot-thought-leadership.pdf> [zugegriffen am: 12.06.2025].

Bohmann, Tim (2011), *Nachhaltige Markendifferenzierung von Commodities: Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Boltz, Dirk-Mario; Trommsdorff, Volker (2022). *Konsumentenverhalten*. 9. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Bonett, Douglas G.; Wright, Thomas A. (2000), „Sample size requirements for estimating Pearson, Kendall and Spearman correlations“, *Psychometrika*, 65 (1), 23-28.

Bosnjak, Michael (2002), *(Non)Response bei Web-Befragungen*. Aachen: Shaker.

Bourne, Clea D. (2015), „Thought Leadership as a Trust Strategy in Global Markets: Goldman Sachs’ Promotion of the ‘BRICs’ in the Marketplace of Ideas“, *Journal of Public Relations Research*, 27 (4), 322-336.

Böttger, Eva (2012), *Employer Branding – Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bravo, Rafael; Buil, Isabel; de Chernatony, Leslie; Martínez, Eva (2017), „Managing brand identity: Effects on the employees“, *International Journal of Bank Marketing*, 35 (1), 2-23.

Brennan, Ross; Croft, Robin (2012), „The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study“, *Journal of Customer Behaviour*, 11 (2), 101-115.

Brexendorf, Tim O.; Tomczak, Torsten (2004), „Interne Markenführung“, in: *Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce*. Albers, Sönke; Hassmann, Volker; Tomczak, Torsten (Hrsg.), Düsseldorf: Symposium Publishing. 1-26.

Brosseau, Denise (2014), *Ready to be a thought leader? How to increase your influence, impact, and success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brown, Duncan; Hayes, Nick (2015), *Influencer marketing. Who really influences your customers?*, London: Routledge Taylor & Francis Group.

Brown, Rupert; Condor, Susan; Mathews, Audrey; Wade, Gillian; Williams, Jennifer (1986), „Explaining intergroup differentiation in an industrial organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 59 (4), 273-286.

Bruhn, Manfred; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2020), *Marketing Weiterdenken*. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, Christoph; Dierks, Alexander; Fink, Tanja (2017), „Brand purchase funnel”, in: *Handbuch Marketing-Controlling*. 4. Auflage, Zerres, Christopher (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 293-312.

Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Klein, Kristina; Piehler, Rico (2021), *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Klein, Kristina; Piehler, Rico (2024), *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2005), „Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung“, in: *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 2. Auflage, Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 73-114.

Burmann, Christoph; Piehler, Rico (2013), „Employer Branding vs. Internal Branding: Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung“, *Die Unternehmung*, 67 (3), 223-245.

Burmann, Christoph; Piehler, Rico (2019), „Interne und externe Markenkommunikation im Rahmen des Internal Branding“, in: *Handbuch Markenführung*, Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 1055-1078.

Burmann, Christoph; Zeplin, Sabrina (2005), „Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management“, *Journal of Brand Management* 12 (4), 279-300.

Burmann, Christoph; Zeplin, Sabrina; Riley, Nicola (2009), „Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis“, *Journal of Brand Management*, 16 (4), 264-284.

Cady, Steven H.; Lavetter-Keidan, Emma; Maluchnik, Matthew S. (2023), „Thought Leadership in the field of organization development and change: Achieving professional joy through the career trifecta“, *Organization Development Journal*, 41 (4), 33-42.

Cartwright, Severina; Davies, Iain; Archer-Brown, Chris (2021), „Managing relationships on social media in business-to-business organisations”, *Journal of Business Research*, 125 (1), 120-134.

Cartwright, Severina; Liu, Hongfei; Davies, Iain A. (2022), „Influencer marketing within business-to-business organisations”, *Industrial Marketing Management*, 106 (1), 338-350.

Chang, Aihwa; Chiang, Hsu-Hsin; Han, Tzu-Shian (2012), „A multilevel investigation of relationships among brandcentered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction“, *European Journal of Marketing*, 46 (5), 626-662.

Chaudhuri, Arjun; Holbrook, Morris B. (2001), „The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty“, *Journal of Marketing*, 65 (2), 81-93.

Cheney, George (1983), „On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification”, *Communication Monographs*, 50 (4), 342-362.

Chhibber, Parul; Chahal, Hardeep; Kaurav, Rahul Pratap Singh (2024), „Is brand commitment the missing link in the internal branding and brand citizenship behaviours relationship in services sector: A meta-analysis“, *Management Review Quarterly*, 75 (2), 1259-1310.

Cohen, Jacob (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Erlbaum.

Cohen, Jacob (1992), „A power primer“, *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159.

Clugston, Michael; Howell, Jon P.; Dorfman, Peter W. (2000), „Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?“, *Journal of Management*, 26 (1), 5-30.

Cole, David A.; Maxwell, Scott E. (2003), „Testing Mediational Models With Longitudinal Data: Questions and Tips in the Use of Structural Equation Modeling“, *Journal of Abnormal Psychology*, 112 (4), 558-577.

Cortina, Jose M. (1993), „What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications“, *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), S. 98-104.

Cowan, Kirsten; Palo Teea; Chapple, Duncan; Zhang, Yiwei (2023), „Market amplification or transformation? The role of industry analysts in spreading WOM in B2B“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38 (8), 1623-1638.

Crisafulli, Benedetta; Quamina, La Toya; Singh, Jaywant (2022), „Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets“, *Industrial Marketing Management*, 104 (1), 384-399.

Cronbach, Lee J. (1951), „Coefficient alpha and the internal structure of tests“, *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.

Couper, Mick P. (2008). *Designing effective web surveys*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dahle, Dag Yngve; Urstad, Sivert Skalvoll (2022), „Mind anchors and heart grips: The role of HRM and LMX in internal branding“, *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (18), 3736-3764.

de Chernatony, Leslie; Cottam, Susan (2006), „Internal brand factors driving successful financial services brands“, *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 611-633.

Deloitte (2025), „*Climate & Sustainability Thought Leadership*“, Deloitte Global, verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/climate-and-sustainability-thought-leadership.html> [zugegriffen am: 24.06.2025].

Denning, Peter J. (1997), „A New Social Contract for Research“, *Communications of the ACM*, 40 (2), 132-134.

Dietert, Anna-Christina (2018), *Die Erfolgssicherung von Marken durch Authentizität. Die Bedeutung von Authentizität zur Erklärung von Rückwirkungseffekten bei Markentransfers*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Diket, Read M.; Klein, Sheri R. (2016), „Thought leadership: Social media and leadership in an information-based society“, in: *Ideologies in educational administration and leadership*. Samier, Eugenie A. (Ed.), London: Routledge, 127-146.

Dhiman, Praveen; Arora, Sangeeta (2023), „Employee branding dimensions and brand citizenship behaviour: Exploring the role of mediators in the hospitality context“, *Journal of Product & Brand Management*, 32 (1), 124-137.

Du Preez, Rose; Bendixen, Michael Thomas (2015), „The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay“, *International Journal of Bank Marketing*, 33 (1), 78-91.

Du Preez, Rose; Bendixen, Michael; Abratt, Russel (2017), „The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees“, *Journal of Product and Brand Management*, 26 (3), 251-261.

Durau, Julia (2022), „The relevance of social media and corporate influencers as potential change agents in corporate communications“, in: *Media and change management*, Karmasin, Matthias; Diehl, Sandra; Koenig Isabell (Hrsg.), Cham: Springer Switzerland, 211-229.

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage, Berlin: Springer-Verlag.

d.velop (2025a), *Unsere Marke*, d.velop AG, Unveröffentlichtes Handbuch.

d.velop (2025b), „*Agile Transition Radar: Juni 2025*“, d.velop AG, Unveröffentlichter Ergebnisbericht.

Edelman (2023), „*2023 Edelman Trust Barometer: The Collapse of the Purchase Funnel*“, Edelman GmbH, verfügbar unter: <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer/special-report-brand-trust> [zugegriffen am: 19.03.2025].

Edelman, LinkedIn (2021), „*2021 B2B Thought Leadership Impact Study*“, Edelman GmbH, verfügbar unter: <https://www.edelman.com/expertise/business-marketing/2021-b2b-thought-leadership-impact-study> [zugegriffen am: 20.03.2025].

Edelman, LinkedIn (2024), „*Reaching Beyond the Ready: Thought Leadership's Impact on Engaging Out-of-Market B2B Buyers*“, Edelman GmbH, verfügbar unter: <https://www.edelman.com/expertise/Business-Marketing/2024-b2b-thought-leadership-report> [zugegriffen am 10.03.2025].

Efron, Bradley (1979), „*Bootstrap Methods: Another look at the jackknife*“, *The Annals of Statistics*, 7 (1), 1-26.

Ellemers, Naomi; Kortekaas, Paulien; Ouwerkerk, Jaap W. (1999), „*Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity*“, *European Journal of Social Psychology*, 29 (2), 371-389.

Enders, Craig K. (2010), *Applied missing data analysis*. New York: Guilford Press.

Enke, Margit; Geigenmüller, Anja; Leischnig, Alexander (2014), *Commodity Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Erfahrungen*. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Erkmen, Ezgi; Hancer, Murat (2015), „*Do your internal branding efforts measure up?*“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (5), 878-895.

EY (2025), „*Insights*“, Ernst & Young Global Limited, verfügbar unter: https://www.ey.com/en_gl/insights [zugegriffen am: 24.06.2025].

Felfe, Jörg; Schmook, Renate; Six, Bernd (2006), „Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere“, *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (3), 94-107.

Felfe, Jörg; Yan, Wenhua; Six, Bernd (2008), „The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behaviour and turnover in three countries“, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (2), 211-237.

Fink, Tanja (2021), *Drivers of User Engagement in Influencer Branding. An empirical Analysis of Brand-Related User-Generated Content on Instagram*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fisher, Ronald A. (1915), „Frequency distribution of the values of the correlation coefficient in samples from an indefinitely large population“, *Biometrika*, 10 (4), 507-521.

Fiske, Susan T.; Cuddy, Amy J. C.; Glick, Peter (2007), „Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence“, *Trends in Cognitive Sciences*, 11 (2), 77–83.

Fornell, Claes; Larcker, David F. (1981), „Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error“, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna (2015), *Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen*. 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna (2017), *Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen*. 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Freberg, Karen; Graham, Kristin; McGaughey, Karen; Freberg, Laura A. (2011), „Who are social media influencers? A study of public perceptions of personality“, *Public Relations Review*, 37 (1), 90-92.

Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin (2010), *Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Fritz, Matthew S.; MacKinnon, David P. (2007), „Required Sample Size to Detect the Mediated Effect“, *Psychological Science*, 18 (3), 233-239.

Galesic, Mirta; Bosnjak, Michael (2009), „Effects of questionnaire length on participation and indicators of quality of answers in a web survey“, *Public Opinion Quarterly*, 73 (2), 349-360.

Gallup (2024), „The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes“, Gallup Inc., verfügbar unter: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx> [zugegriffen am: 25.02.2025].

Gallup (2025), „*Engagement Index 2024*“, Gallup Inc., verfügbar unter: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx> [zugegriffen am: 23.03.2025].

Garas, Sally Raouf Ragheb; Mahran, Amira Fouad Ahmed; Mohamed, Hassan Mohamed Hussein (2018), „Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour“, *Journal of Product & Brand Management*, 27 (1), 79-95.

Gartner (2023a), „*2023 Global Software Buying Trends. Actionable insights on B2B buyer behavior and how software providers need to adapt*“, Gartner Inc., verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/2023-global-software-buying-trends> [zugegriffen am: 04.03.2025].

Gartner (2023b), „*5 Success Factors of Effective Thought Leadership Marketing*“, Gartner Inc., verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/doc/756240-5-success-factors-of-effective-thought-leadership-marketing> [zugegriffen am: 23.03.2025].

Gartner (2024), „*2024 Global Software Buying Trends. Demand for business efficiency, AI functionality, and security drives buyers to invest in technology*“, Gartner Inc., verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/2024-global-software-buying-trends> [zugegriffen am: 04.03.2025].

George, William R.; Berry, Leonard L. (1981), „Guidelines for the advertising of services“, *Business Horizons*, 24 (4), 52-56.

Grist (2023), „The Value of B2B Thought Leadership Survey 2023“, Grist Ltd., verfügbar unter: <https://static1.squarespace.com/static/648e303aaaf1c8276ec33291/t/64a801714000f512f6265f94/1688732019084/Grist+-+Value+of+B2B+thought+leadership+2023+vM.pdf> [zugegriffen am: 10.04.2025].

Guerreiro, Vania; Sebastião, Sonia Pedro; Pereira, Leandro (2023), „Thought leadership and strategic communication: Proposal for a conceptual model“, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 20 (2), 127-148.

Harvey, William S.; Mitchell, Vince-Wayne; Jones, Alessandra Almeida; Knight, Eric (2021), „The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms“, *Journal of Knowledge Management*, 25 (11), 1-33.

Hayes, Andrew F. (2009), „Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium“, *Communication Monographs*, 76 (4), 408-420.

Hayes, Andrew F. (2022), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)*. 3. Auflage, New York: The Guilford Press.

Hayes, Andrew F. (2025), „The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R“, verfügbar unter: <https://processmacro.org/download.html> [zugegriffen am 05.04.2025].

Heath, Don; Singh, Rahul; Ganesh, Jai; Taube, Larry (2013), „Building Thought Leadership Through Business-to-Business Social Media Engagement at Infosys”, *MIS Quarterly Executive*, 12 (2), 77–92.

Hegner, Sabrina (2012), *Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken. Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hegner, Sabrina M.; Jevons, Colin (2016), „Brand trust: A cross-national validation in Germany, India, and South Africa“, *Journal of Product & Brand Management*, 25 (1), 58-68.

Henkel, Sven; Tomczak, Torsten; Heitmann, Mark; Herrmann, Andreas (2007), „Managing brand consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of behavioural branding“, *Journal of Product and Brand Management*, 16 (5), 310-320.

Henkel, Sven; Tomczak, Torsten; Jenewein, Wolfgang (2012), Werbung als Verhaltensvorbild für Mitarbeiter, in: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 443-467.

Hesse, Andreas; Schmidt, Holger J. (2022), „Employees as Corporate Influencers and Co-creators of Brand-Meaning“, *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 68 (4), 32-37.

Hevner, Alan R.; March, Salvatore T.; Park, Jinsoo; Ram, Sudha (2004), „Design Science in Information Systems Research“, *MIS Quarterly*, 28 (1), 75-105.

Hiddessen, Jana (2021), *Interaktionen mit Social Media Influencern als Instrument zur Markenprofilierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. Auflage, Thousand Oaks: Sage.

Holliman, Geraint; Rowley, Jennifer (2014), „Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 84 (4), 269-293.

Hollstein, Anna Sophie (2024), *Strategic Employer Branding: A Deep Dive into the Organizational Identification. Dimensions from the Perspective of Prospective Employees*, Universität Bremen, Unveröffentlichte Dissertation.

Hoppe, Daniel (2018), „Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours“, *Journal of Product and Brand Management*, 27 (4), 452-467.

Hughes, Christian; Swaminathan, Vanitha; Brooks, Gillian (2019), „Driving Brand Engagement Through Online Social Influencers: An Empirical Investigation of Sponsored Blogging Campaigns”, *Journal of Marketing*, 83 (5), 78-96.

Husain, Rehan; Paul, Justin; Koles, Bernadett (2022), „The role of brand experience, brand resonance and brand trust in luxury consumption“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66 (1), 1-16.

Iankova, Severina; Davies, Iain; Archer-Brown, Chris; Marder, Ben; Yau, Amy (2019), „A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models“, *Industrial Marketing Management*, 81 (1), 169-179.

Ind, Nicholas (2001), *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page.

Ind, Nicholas (2003), „Inside out: How employees build value“, *Journal of Brand Management*, 10 (6), 393-402.

Jackob, Nikolaus; Schoen, Harald; Zerback, Thomas (2009), *Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung*. Wiesbaden: VS.

Jentschke, Mirjam (2016), *Innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken – Wirkungen und Determinanten multipler Brand Commitments*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jost-Benz, Marc (2009), *Identitätsbasierte Markenbewertung. Grundlagen, theo-retische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarke*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Järvinen, Joel; Taiminen, Heini (2016), „Harnessing marketing automation for B2B content marketing“, *Industrial Marketing Management*, 54 (1), 164–175.

Jöreskog, Karl G. (1971), „Statistical analysis of sets of congeneric tests“, *Psychometrika*, 36 (2), 109-133.

Kaas, Klaus Peter (1990), „Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt“, *Die Betriebswirtschaft*, 50 (4), 539-548.

Kanitz, Christopher; Schade, Michael (2021), „Influencer Marketing – Nicht alles ist Gold, was auf Instagram glänzt. Eine praktische Empfehlung zur Influencer-Auswahl für Startups & KMU“, in: *KMU- und Start-up-Management. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice*. 2. Auflage, Haag, Patrick (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 397-413.

Kaplan, Paul M. (2020), *Essentials of thought leadership and content marketing*. Fresno: Linden Publishing.

Karagür, Zeynep; Becker, Jan-Michael; Klein, Kristina; Edeling, Alexander (2022), „How, why, and when disclosure type matters for influencer marketing“, *International Journal of Research in Marketing*, 39 (2), 313-335.

Karrenbrock, Till (2023). *Produktsprache als Determinante der Markenauthentizität – Ein theoriegeleitetes, experimentelles Design zur Wirkung von Produktdesign auf das Markenimage*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kauffman, Richard; Howcroft, Barry (2003), „Thought leadership in investment banking: The beginning of a new era“, *Journal of Financial Services Marketing*, 7 (3), 214-218.

Keane, John G. (1976), „Forty years and the future“, *Journal of Marketing*, 40 (3), 70-73.

Keller, Kevin Lane (1993), „Conceptualizing, measuring, and managing customer-based based brand equity“, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.

Kelley, Ken (2005), „The Effects of Nonnormal Distributions on Confidence Intervals Around the Standardized Mean Difference: Bootstrap and Parametric Confidence Intervals“, *Educational and Psychological Measurement*, 65 (1), 51-69.

Kerns, Charles D. (2019), „Leading thought leadership: A practice-oriented framework“, *International Leadership Journal*, 11 (1), 3-41.

Kernstock, Joachim; Brexendorf, Tim Oliver (2014), „Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern“, in: *Corporate brand management*. 3. Auflage, Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langner, Tobias (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 243-265.

Kimpakorn, Narumon; Tocquer, Gerard (2009), „Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand“, *Journal of Brand Management*, 16 (8), 532-544.

King, Ceridwyn (2010), „'One size doesn't fit all': Tourism and hospitality employees' response to internal brand management“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 517-534.

King, Ceridwyn; Grace, Debra (2010), “Building and measuring employee-based brand equity”, *European Journal of Marketing*, 44 (7), 938-971.

King, Ceridwyn; Grace, Debra (2012), „Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours“, *European Journal of Marketing*, 46 (3), 469-488.

King, Ceridwyn; Grace, Debra; Funk, Daniel C. (2012), „Employee brand equity: Scale development and validation“, *Journal of Brand Management*, 19 (4), 268-288.

Kirchenbauer, Alena (2022), „Digitales Content-Marketing: Themen mit Thought-Leadership-Potenzial in digitale Content-Formate übersetzen und vermarkten“, in: *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*. 3. Auflage, Theobald, Elke; Gaiser, Brigitte (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 667-682.

Klein, Russ (2020), „*What is the definition of Thought Leadership?*“, American Marketing Association, verfügbar unter: <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-the-definition-of-thought-leadership/> [zugegriffen am: 19.03.2025].

Kleine-Kalmer, Barbara (2016), *Brand Page Attachment. An empirical study on Facebook users' attachment to brand pages*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Knop, Sebastian (2022), „Internal branding and job satisfaction: Investigating the roles of brand individuality and personality–brand fit“, *Industrial Marketing Management*, 107 (1), 70–81.

Korzynski, Paweł; Paniagua, Jordi; Mazurek, Grzegorz (2023), „Corporate opinion leadership on professional social media“, *Management Decision*, 61 (1), 223-242.

KPMG (2025), „*Thought Leadership Series*“, KPMG LLP, verfügbar unter: <https://kpmg.com/us/en/board-leadership/thought-leadership-series.html> [zugegriffen am: 26.03.2025].

Kreutzer, Ralf T. (2021), *Online-Marketing*. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Krol, David (2022), *Markenorientiertes Human-Resource-Management als Instrument der Internen Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kucherov, Dmitry G.; Tsybova, Victoria S.; Lisovskaia, Antonina Y.; Alkanova, Olga N. (2022), „Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?“, *Journal of Business Research*, 151 (1), 126-137.

Kuckartz, Udo; Ebert, Thomas; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2009), *Evaluation Online. Internetgestützte Befragung in der Praxis*. Wiesbaden: VS.

Kurtzman, Joel (1997), *Thought Leaders: Insights on the future of business*. San Francisco: Booz Allen & Hamilton.

Kwon, June-Hyuk; Jung, Seung-Hye; Choi, Hyun-Ju; Kim, Joonho (2021), „Antecedent factors that affect restaurant brand trust and brand loyalty: Focusing on US and Korean consumers“, *Journal of Product & Brand Management*, 30 (7), 990-1015.

Lammenett, Erwin (2021), *Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate-, Influencer-, Content-, Social-Media-, Amazon-, Voice-, B2B-, Sprachassistenten- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO*. 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Leung, Fine F.; Gu, Flora F.; Li, Yiwei; Zhang, Jonathan Z.; Palmatier, Robert W. (2022), „Influencer Marketing Effectiveness”, *Journal of Marketing*, 86 (6), 93-115.

Lienemann, Andre Jann (2021), *Die Wirkung von Beziehungen im Influencer Branding. Eine experimentelle Analyse des Brand Fits und des SMI Attachments*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Likert, Rensis (1932), „A technique for the measurement of attitudes“, *Archives of Psychology*, 140 (1), 1-55.

Little, Roderick J. A.; Rubin, Donald B. (2019), *Statistical analysis with missing data*. 3. Auflage, New Jersey: Wiley.

Liu, Gordon; Ko, Wai Wai; Chapleo, Chris (2017), „Managing employee attention and internal branding“, *Journal of Business Research*, 79 (1), 1-11.

Lizotte, Ken (2005), „Become a „thought leader“ and move ahead of your competition“, *Handbook of Business Strategy*, 6 (1), 95-98.

Löhndorf, Birgit; Diamantopoulos, Adamantios (2014), „Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions“, *Journal of Service Research*, 17 (3), 310-325.

M'zungu, Simon D. M.; Merrilees, Bill; Miller, Dale (2010), „Brand management to protect brand equity: A conceptual model“, *Journal of Brand Management*, 17 (8), 605-617.

MacKinnon, David P. (2008), *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Taylor & Francis Group.

MacKinnon, David P.; Lockwood, Chondra M.; Williams, Jason (2004), „Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods“, *Multivariate Behavioral Research*, 39 (1), 99-128.

Mael, Fred; Ashforth, Blake E. (1992), „Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification“, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.

Magno, Francesca; Cassia, Fabio (2020), „Establishing thought leadership through social media in B2B settings: Effects on customer relationship performance“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (3), 437-446.

Mahalanobis, Prasanta C. (1936), „On the generalized distance in statistics“, *Proceedings of the National Institute of Sciences of India*, 2 (1), 49-55.

Maloney, Philip (2007), *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement: Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken*. Wiesbaden: Gabler.

Maxwell, Scott E.; Cole, David A. (2007), „Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation“, *Psychological Methods*, 12 (1), 23-44.

Maxwell, Scott E.; Cole, David A.; Mitchell, Melissa A. (2011), „Bias in Cross-Sectional Analyses of Longitudinal Mediation: Partial and Complete Mediation Under an Autoregressive Model“, *Multivariate Behavioral Research*, 46 (5), 816-841.

McCrimmon, Mitch (2005), „Thought leadership: a radical departure from traditional, positional leadership“, *Management Decision*, 43 (7/8), 1064-1070.

McGuire, William J. (1985), „Attitudes and attitude change“, in: *Handbook of social psychology*. Lindzey, Gardner; Aronson, Elliot (Hrsg.), New York: Random House, 233-346.

McLean-Cobban, Wendy (2013), „Proof positive: Thought leadership in Canadian professional service firms“, *Journal of Professional Communication*, 3 (1), 67-96.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (1996), „Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios“, in: *Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.* Meffert, Heribert; Wagner, Helmut; Backhaus, Klaus (Hrsg.), Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung.

Meffert, Heribert (1974), „Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes“, in: *Neuere Ansätze der Marketingtheorie*. Hamann, Peter; Kro-eber-Riel, Werner; Meyer, Carl W. (Hrsg.), Berlin: Geburtstag von Otto Schuttenhaus, 85-134.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Eisenbeiß, Maik (2019), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Eisenbeiß, Maik (2024), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 14. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, Jürgen; Meffert, Heribert (2017), *Eins oder null. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen*. Berlin: Econ.

Mero, Joel; Vanninen, Heini; Keränen, Joona (2023), „B2B influencer marketing: Conceptualization and four managerial strategies“, *Industrial Marketing Management*, 108, 79-93.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Meyer, Lisa M.; Maluchnik, Matthew S. (2023), „Theorizing Thought Leadership for OD Scholar Practitioners“, *Organization Development Review*, 55 (3), 39-43.

Miles, Sandra Jeanquart; Mangold, W. Glynn; Asree, Susita; Revell, Jennifer (2011), „Assessing the employee brand: A census of one company“, *Journal of Managerial Issues*, 23 (4), 491-507.

Mitchell, Colin (2002), „Selling the brand inside“, *Harvard Business Review*, 80 (1), 99-105.

Mooney, Christopher Z.; Duval, Robert D. (1993), *Bootstrapping: A nonparametric approach to statistical inference*. Newbury Park: Sage Publications.

Morhart, Felicitas M.; Herzog, Walter; Tomczak, Torsten (2009), „Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions“, *Journal of Marketing*, 73 (5), 122-142.

Morhart, Felicitas; Jenewein, Wolfgang; Tomczak, Torsten (2012) „Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken“, in: *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 389-406.

Murillo, Enrique; King, Ceridwyn (2019), „Examining the drivers of employee brand understanding: A longitudinal study“, *Journal of Product and Brand Management*, 28 (7), 893-907.

Nadler, Jerrold; Cicilline, David N. (2020), „*Investigation of competition in digital markets*“, Government Publishing Office, verfügbar unter: https://judiciary.house.gov/uploadedfiles/competition_in_digital_markets.pdf [zugegriffen am 22.02.2025].

Nee, Ines (2016), *Managing negative word-of-mouth on social media platforms. The Effect of Hotel Management Responses on Observers' Purchase Intention*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Neuhaus, Tina; Millemann, Jan Andre; Nijssen, Ed (2022), „Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions”, *Industrial Marketing Management*, 106 (1), 99-111.

Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*. 2. Auflage, New York: McGraw-Hill.

Nunnally, Jum C.; Bernstein, Ira H. (1994), *Psychometric Theory*. 3. Auflage, New York: McGraw-Hill.

Ohanian, Roobina (1990), „Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness”, *Journal of Advertising*, 19 (3), 39-52.

O'Reilly III, Charles, Chatman, Jennifer (1986), „Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Park, C. Whan; MacInnis, Deborah J.; Priester, Joseph; Eisingerich, Andreas B.; Iacobucci, Dawn (2010). „Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers”, *Journal of Marketing*, 74 (6), 1-17.

Pearson, Karl (1896), „Mathematical contributions to the theory of evolution. III. Regression, heredity, and panmixia”, *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A*, 187 (1), 253-318.

Perrey, Jesko (1998), *Nutzenorientierte Marktsegmentierung. Ein integrativer An-satz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdiensleistungsbereich*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Piehler, Rico (2011). *Interne Markenführung – Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Piehler, Rico (2018), „Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions“, *Journal of Brand Management*, 25 (3), 217-234.

Piehler, Rico (2022), „Branding inside-out: Development of the internal branding concept“, in: *The Routledge companion to corporate branding*. Iglesias, Oriol; Ind, Nicholas; Schultz, Majken (Hrsg.), London: Routledge, 419-441.

Piehler, Rico; Hanisch, Stephan; Burmann, Christoph (2015), „Internal branding: Relevance, management and challenges“, *Marketing Review St. Gallen*, 32 (1), 52-60.

Piehler, Rico; King, Ceridwyn; Burmann, Christoph; Xiong, Lina (2016), „The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour“, *European Journal of Marketing*, 50 (9), 1575-1601.

Piehler, Rico; Schade, Michael; Burmann, Christoph (2019), „Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand management outcomes“, *Journal of Brand Management*, 2 (4), 445-460.

Porricelli, Matthew S.; Yurova, Yuliya; Abratt, Russel; Bendixen, Michael (2014), „Antecedents of brand citizenship behavior in retailing“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (5), 745-752.

Prahl, Andrew; Duffy, Andrew; Min; Clara Lim Hui (2023), „Commentary is free: Issue Management and gaining capital with thought leadership“, *Public Relations Review*, 49 (1), 1-8.

Preacher, Kristopher J.; Rucker, Derek D.; Hayes, Andrew F. (2007), „Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions“, *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227.

Profiel (2024), „1. Markencontrollingstudie: Überprüfung der Positionierung“, profiel Institut für identitätsbasierte Markenführung GmbH, Unveröffentlichter Ergebnisbericht.

Punjaisri, Khanyapuss; Wilson, Alan M.; Evanschitzky, Heiner (2008), „Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships“, *Journal of Relationship Marketing*, 7 (4), 407-424.

Punjaisri, Khanyapuss; Evanschitzky, Heiner; Wilson, Alan M. (2009), „Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours“, *Journal of Service Management*, 20 (2), 209-226.

Punjaisri, Khanyapuss; Evanschitzky, Heiner; Rudd, John (2013), „Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership“, *Journal of Marketing Management*, 29 (9–10), 981-1006.

Punjaisri, Khanyapuss; Wilson, Alan M. (2007), „The role of internal branding in the delivery of employee brand promise“, *Journal of Brand Management*, 15 (1), 57-70.

Punjaisri, Khanyapuss; Wilson, Alan M. (2011), „Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors“, *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1521-1537.

PwC (2025), „*Thought leadership publications*“, PwC Strategy& (Germany) GmbH, verfügbar unter: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/publications.html> [zugegriffen am: 24.06.2025].

Quinton, Sarah; Wilson, Damien (2016), „Tensions and ties in social media net-works: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn“, *Industrial Marketing Management*, 54 (1), 15-24.

Rooderkerk, Robert P.; Pauwels, Koen H. (2016), „No comment?! The drivers of reactions to online posts in professional groups“, *Journal of Interactive Marketing*, 35 (1), 1-15.

Rosenberg, Morris (1979), *Conceiving the self*. New York: Basic Books.

Rößler, Ayla (2019), *Internal City Branding: Ein empirisch validiertes Modell zur internen, identitätsbasierten Markenführung von Städten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rubin, Donald B. (1976), „Inference and missing data“, *Biometrika*, 63 (3), 581-592.

Rucker, Derek D.; Preacher, Kristopher J.; Tormala, Zakary L.; Petty, Richard E. (2011), „Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations“, *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (6), 359-371.

Saleem, Fathima Zahara; Iglesias, Oriol (2016), „Mapping the domain of the fragmented field of internal branding“, *Journal of Product & Brand Management*, 25 (1), 43-57.

Schafer, Joseph L. (1997), *Analysis of incomplete multivariate data*. Boca Raton: CRC Press.

Schafer, Joseph L.; Graham, John W. (2002), „Missing data: Our view of the state of the art“, *Psychological Methods*, 7 (2), 147-177.

Schallehn, Mike (2012), *Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schallehn, Mike; Burmann, Christoph; Riley, Nicola (2014), „Brand authenticity: Model development and empirical testing“, *Journal of Product & Brand Management*, 23 (3), 192-199.

Schendera, Christian F. G. (2007), *Datenqualität mit SPSS*. München: Oldenbourg.

Sinnig, Julia (2020), *The role of origin of fame in influencer branding. A comparative analysis of German and Russian consumers*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Shimul, Anwar Sadat (2022), „Brand attachment: A review and future research“, *Journal of Brand Management*, 29 (1), 400-419.

Shufutinsky, Anton; Korbal, Edward; Thompson, Douglas; Massaquoi, Tim; Rossi, Stephanie; Szabla David (2023), „Thought Followership: Being Responsible Stewards of Research, Practice, and Innovation“, *Organization Development Review*, 55 (3), 44-55.

Spearman, Charles (1904), „The proof and measurement of association between two things“, *The American Journal of Psychology*, 15 (1), 72-101.

Stevens, S. S. (1946), „On the theory of scales of measurement“, *Science*, 103 (2684), 677-680.

Steward, Michelle D.; Narus, James A.; Roehm, Michelle L.; Ritz, Wendy (2019), „From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling“, *Industrial Marketing Management*, 83 (1), 288–300.

Stolle, Wulf (2013), *Global Brand Management. Eine konzeptionell-empirische Analyse von Automobil-Markenimages in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Streiner, David L. (2003), „Starting at the Beginning: An Introduction to Co-efficient Alpha and Internal Consistency“, *Journal of Personality Assessment*, 80 (1), 99-103.

Sturm, Hans-Jörg (2011), *Markenfit und Markenwirkung. Theoretische Modellierung, methodische Validierung und empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Swaminathan, Vanitha; Sorescu, Alina; Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Gibson O'Guinn, Thomas Clayton, Schmitt, Bernd (2020), „Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries“, *Journal of Marketing*, 84 (2), 24-46.

Terglav, Katja; Ruzzier, Maja Konecnik; Kaše, Robert (2016), „Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship“, *International Journal of Hospitality Management*, 54 (1), 1-11.

Terho, Harri; Giovannetti, Marta; Cardinali Silvio (2022), „Measuring B2B social selling: Key activities, antecedents and performance outcomes“, *Industrial Marketing Management*, 101 (1), 208-222.

Thelen, Patrick D.; Robinson, Katy L.; Yue, Cen A.; Men, Rita L. (2021), „Dialogic Communication and Thought Leadership: Twitter Use by Public Relations Agencies in the United States“, *Journal of Promotion Management*, 27 (1), 27-49.

Thomson, Kevin; de Chernatony, Leslie; Arganbright, Lorrie; Khan, Sajid (1999), „The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance“, *Journal of Marketing Management*, 15 (8), 819-835.

Thought Leader Systems (2025a), „Was ist Thought Leadership?“, Thought Leader Systems GmbH, verfügbar unter: <https://www.thoughtleadersystems.com/de/was-ist-thought-leadership/> [zugegriffen am: 17.03.2025].

Thought Leader Systems (2025b), „Thought Leadership Marketing“, Thought Leader Systems GmbH, verfügbar unter: <https://www.thoughtleadersystems.com/de/thought-leadership-marketing/> [zugegriffen am: 17.03.2025].

Thurstone, Louis L. (1931), „Multiple Factor Analysis“, *Psychological Review*, 38 (5), 406-427.

Thurstone, Louis L. (1934), „The Vectors of Mind“, *Psychological Review*, 41 (1), 1-32.

Trommsdorff, Volker (2011), *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.

Tsichritzis, Dennis (1998), „The Dynamics of Innovation“, in: *Beyond Calculation: The Next Fifty Years of Computing*. Denning, Peter J.; Metcalfe, Robert M. (Hrsg.), New York: Copernicus Books, 259-265.

Ulmer, Robert R. (2012), „Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication“, *Management Communication Quarterly*, 26 (4), 523-542.

Vallaster, Christine; de Chernatony, Leslie (2005), „Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process“, *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2), 181-203.

Van Buuren, Stef (2018), *Flexible imputation of missing data*. 2. Auflage, Boca Raton: CRC Press.

Van Dick, Rolf; Wagner, Ulrich; Stellmacher, Jost; Christ, Oliver (2004), „The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171-191.

VHB (2025), „VHB-Rating 2024 für Publikationsmedien“, Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., verfügbar unter: <https://www.vhbonline.org/services/vhb-rating-2024> [zugegriffen am: 05.03.2025].

Villagra, Nuria; Monfort, Abel; Herrera, Joaquin Sanchez (2021), „The mediating role of brand trust in the relationship between brand personality and brand loyalty“, *Journal of Consumer Behaviour*, 20 (1), 1153-1163.

Weers, Jan-Philipp (2008), *Markenimagekonfusion als Managementherausforderung: Zum Problem einer gedächtnisbasierten und Point of Sale induzierten verwirrenden Wahrnehmung von Marken*. Wiesbaden: Gabler.

Welbeck, Daniel Nii Okaijah; Amponsah-Bediako, Kofi; Welbeck, Jonathan Nii Okai; Amoani, Elias Martin Tete; Tetteh, Alexander (2025), „The mediating effect of thought leadership on selfawareness, self-regulation, and job performance among managers of SMEs“, *Cogent Business & Management*, 12 (1), 2441539.

Wilson, H. James (2025), „The Guru’s Guide to Creating Thought Leadership“, *Harvard Business Review*, 88-90.

Wunderman Thompson Commerce (2023), „*Genutzte Kanäle beim B2B-Einkauf weltweit im Jahr 2023*“, Statista GmbH, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1385278/umfrage/genutzte-kanäle-b2b-einkauf-weltweit/> [zugegriffen am 25.02.2025].

Xiong, Lina; King, Ceridwyn (2019), „Aligning employees' attitudes and behavior with hospitality brands: The role of employee brand internalization“, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40 (1), 67-76.

Xiong, Lina; King, Ceridwyn (2020), „Exploring how employee sense of brand community affects their attitudes and behavior“, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 44 (4), 567-596.

Xiong, Lina; King, Ceridwyn; Piehler, Rico (2013), „That's not my job': Exploring the employee perspective to becoming brand ambassadors“, *International Journal of Hospitality Management*, 35(December), 348-359.

Young, Laurie (2013), *Thought leadership: prompting businesses to think and learn*. London: Kogan Page.

Zeplin, Sabrina (2006), *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

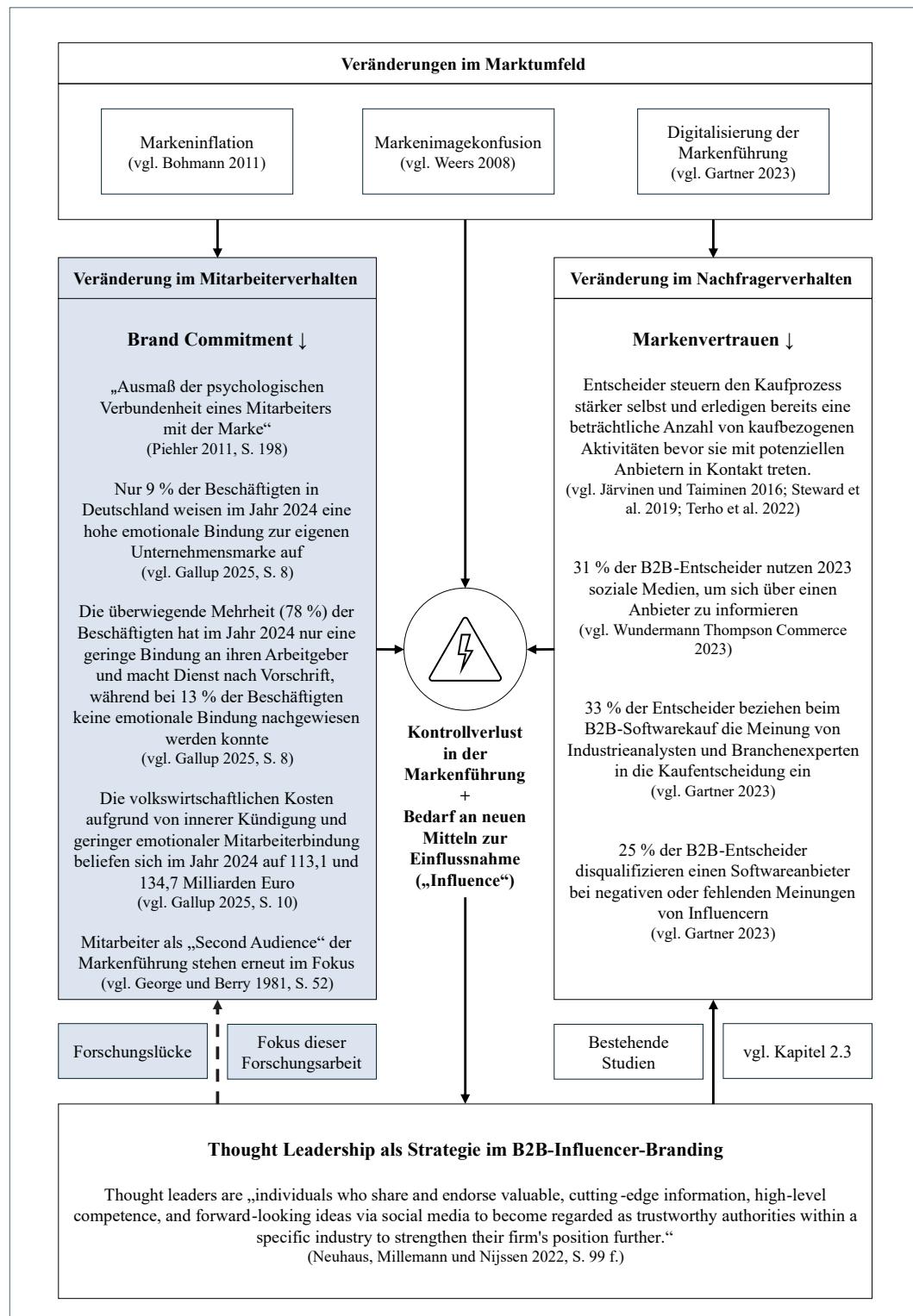
Zhang, Yiran; Hedo, Rita; Rivera, Anna; Rull, Rudolph; Richardson, Sabrina; Tu, Xin M. (2019), „Post hoc power analysis: is it an informative and meaningful analysis?“, *General Psychiatry*, 32 (4), 1-4.

Zhao, Xinshu; Lynch, John G.; Chen, Qimei (2010), „Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis“, *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197-206.

Zuboff, Shoshana (2018), *Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Frankfurt: Campus.

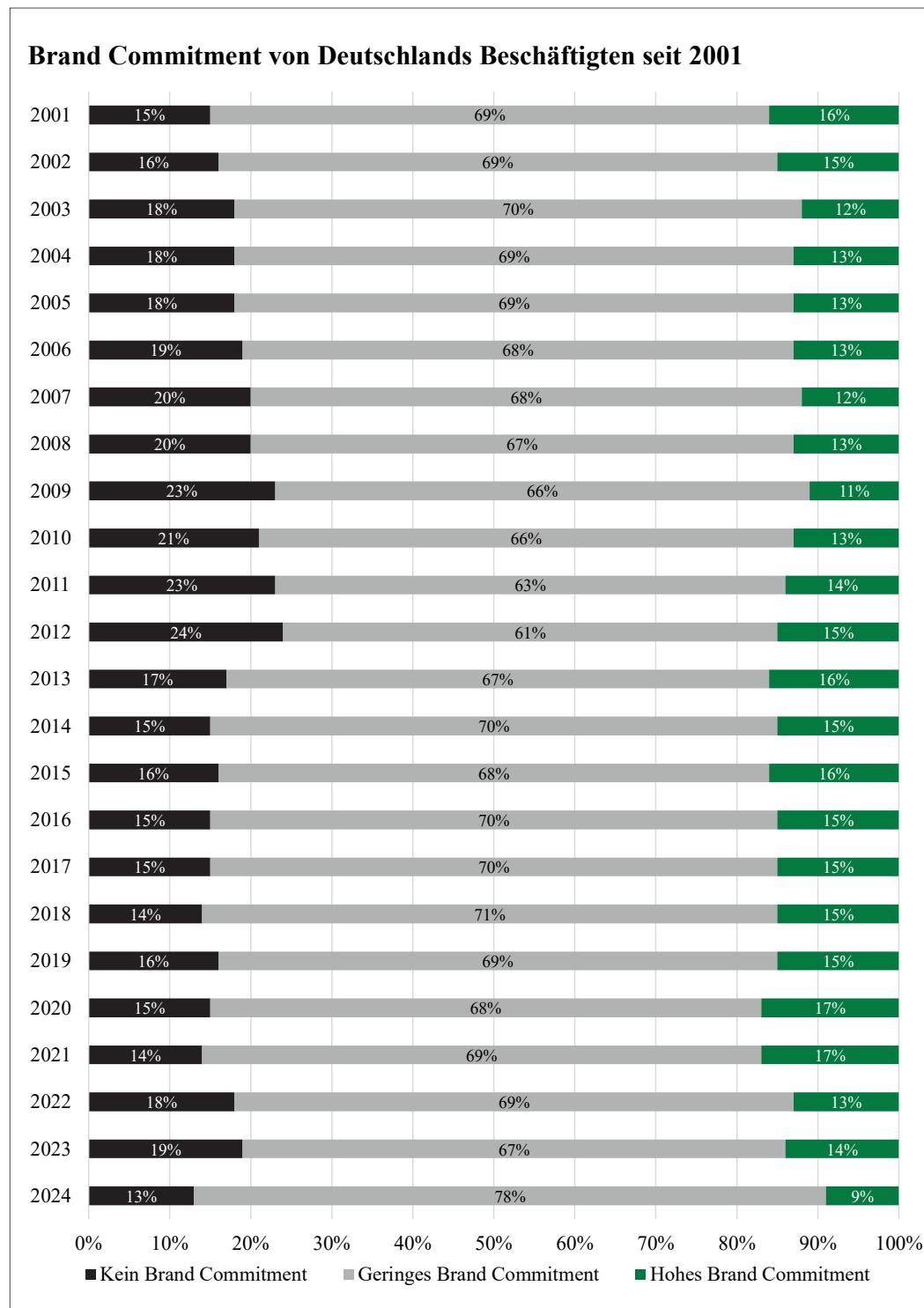
Anhang

Anhang A: Situationsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

Anhang B: Engagement Index Deutschland



B.1: Brand Commitment von Deutschlands Beschäftigten seit 2001

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Gallup (2025), S. 8.

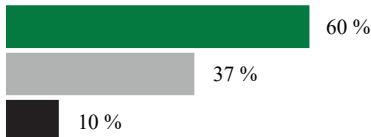
Emotionale Bindung als Grundlage für Markenbotschafter

Aussagen:

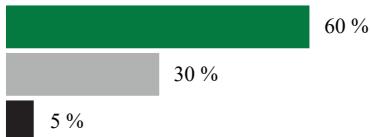
„Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“ (2024)

Top-Box:

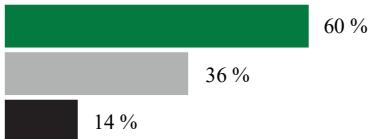
„Stimme vollständig zu“ auf einer Fünf-Punkte-Skala



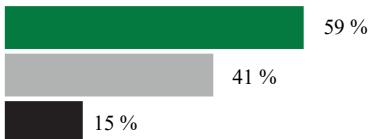
„Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“ (2024)



„Ich fühle mich für die Qualität der Produkte / Dienstleistungen, die unsere Kunden erhalten, persönlich verantwortlich.“ (2024)



„Ich bin äußerst stolz auf die Qualität der Produkte und/oder Dienstleistungen meines Unternehmens.“ (2024)



■ Hohes Brand Commitment ■ Geringes Brand Commitment ■ Kein Brand Commitment

B.2: Brand Commitment als Motivationstreiber für Markenbotschafter

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Gallup (2025), S. 11-19.

Anhang C: Thought Leadership in der Markenidentität



C.1: Identitätsbasierte Markenführung als Grundmodell

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an d.velop (2025a).

10 Leitbild Vision

d.velop

OUR VISION IS

Thought Leadership

To empower everyone by connecting knowledge.

Praxistipp

Unsere gemeinsame Vision leitet uns in unserem täglichen Handeln. Sie wirkt also vor allem nach innen. Wenn eine Vision in der Öffentlichkeit kommuniziert wird, hat sie eine globale Relevanz. Daher ist sie in englischer Sprache fixiert.

Damit sie ihre starke Wirkkraft behält, sollte sie aber nicht inflationär, sondern genau auf relevanter, strategisch bedeutsamen Punkten eingesetzt werden. Typische Bereiche, in denen die Reinform der Vision präsentiert wird, sind beispielsweise:

- Im „Über uns“ Bereich* unserer Website
- in einer allgemeinen Unternehmenspräsentation
- in einer Keynote auf einer Konferenz
- in der direkten Kommunikation, z. B. bei Bewerbungsgesprächen

11 Leitbild Mission

d.velop

UNSERE MISSION

Thought Leadership

Wir befähigen Menschen und Organisationen, Informationen effizient zu digitalisieren, sicher aufzubewahren und intelligent zu vernetzen, damit sie für alle im beruflichen und privaten Umfeld einfach zugänglich und effizient nutzbar sind.

Praxistipp

Unsere Mission ist eine wichtige Säule unserer internen und externen Kommunikation. Nutze sie, wenn du den Unternehmenszweck von d.velop in wenigen Wörtern vermitteln willst.

Zum Beispiel:

- in Marketingmaterialien, wie Broschüren, Landingspages
- bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen
- in Unternehmenspräsentationen

12 Leitbild Wertesystem

d.velop

UNSERE UNTERNEHMENSWERTE

offen
Der Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir begegnen unseren Anspruchsgruppen mit Empathie, Transparenz und Respekt. Wir hören aktiv zu und sind offen für neue Ansätze und Ideen. Vielfalt, Transparenz und Vertrauen bilden die Eckpfeiler unserer Community.

innovativ
Unser Innovationswillen treibt uns an. Neugierig stellen wir den Status Quo immer wieder in Frage. Und denken kreativ, wenn es um die Optimierung bestehender Prozesse geht. Mit dem nötigen Mut zur Veränderung und der Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, treiben wir Veränderungen aktiv voran.

verantwortungsvoll
Wir übernehmen Verantwortung für die Technologien, die wir entwickeln, für die Lösungen, die wir bereitstellen und für die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten. Wir wägen Chancen und Risiken unserer Entscheidungen ganz im Sinne eines nachhaltigen Wachstums ab.

Thought Leadership

Praxistipp

Unsere drei Unternehmenswerte definieren die Identität von d.velop. Als einzigartige Kombination dienen sie unseren Anspruchsgruppen als moralischer Kompass und entfalten eine starke Wirkung auf jeder Betriebsebene. Unsere Unternehmenswerte werden transparent in „Über uns“ Bereichen dargestellt und spielen ebenso eine wichtige Rolle im Employer Branding.

Einsätze sind zum Beispiel:

- in Unternehmenspräsentationen
- im „Über uns“ Bereich auf der Unternehmenswebsite und unseren Karriereseiten
- im „Code of Conduct“

C.2: Thought Leadership im Leitbild

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an d.velop (2025a).

16 Markenkommunikation
Markenversprechen

OUR BRAND PROMISE

Your intelligent platform for connected knowledge – driven by passion for innovation and compliance.

Thought Leadership

Hinweis
Die englische Fassung sollte bevorzugt eingesetzt werden.

UNSER MARKENVERSPRECHEN

Ihre intelligente Plattform für vernetztes Wissen – entwickelt mit Leidenschaft für Innovation und Expertise für Compliance-Anforderungen.

Thought Leadership

Praxistipp

Unser Markenversprechen ist zentraler Aspekt der Kommunikation. Es ist überall prominent zum Einsatz kommen, wo wir unsere Zielgruppen von unserer Marke, unserem Unternehmen oder unserem generellen Plattformansatz überzeugen möchten.

Zum Beispiel

- in Unternehmens- und Produktpräsentationen
- auf unserer Website
- in Anzeigen oder Produktflyern
- auf Messeständen

17 Markenkommunikation
Claim

UNSER CLAIM

d.velop
information to knowledge

Thought Leadership

Praxistipp

Der Claim steht regular in Verbindung mit dem Logo und bildet damit eine visuelle aber auch inhaltliche Einheit. Wann das Logo mit und wann das Logo ohne Claim eingesetzt wird, wird von Rahmenbedingungen abhängig. Z.B. wird der Claim in der Regel nicht separat eingesetzt. Üblicherweise wird das Logo mit Claim auf markenbildenden Medien zum Einsatz kommen, die einen Abdruck oder eine Verstärkung benötigen, zum Beispiel:

- auf Messeständen
- in Anzeigen, Flyern, Broschüren
- auf Fahrzeugschriftungen
- in der großformatigen Außenwerbung
- in Slogans
- in Newsletter-Abdrucken

Der Claim kann auch separat, z.B. als Überschrift oder Slogan verwendet werden. Ein Einsatz muss von Fall zu Fall individuell entschieden werden.

18 Markenkommunikation
Schlüsselbotschaften

UNSERE SCHLÜSSELBOTSCHAFTEN

Thought Leadership

#1 Stärke durch **Vernetzung**
#2 Leidenschaft für **Fortschritt**
#3 **Vertrauen** durch **Sicherheit**

Praxistipp

Wie nutze ich die Schlüsselbotschaften in meiner Arbeit?

Erarbeitest du Inhalte für eine bestimmte Zielgruppe, dann...

- überprüfe, welche der Schlüsselbotschaften in diesem Kontext besonders relevant für die Zielgruppe sind
- formuliere deine Inhalte so, dass geeignete Aspekte unserer Schlüsselbotschaften benannt werden
- nutze Worte und Formulierungen, die auf Schlüsselbotschaften einzuholen z.B. Vernetzung; verbinden, vernetzen, auszeugen, kommunizieren, Netzwerk

Unsere Headline-Beispiele dienen der Inspiration. Entwickle individuelle Headlines und Adaptionen für den eigentlichen Content.

C.3: Thought Leadership im Markennutzenversprechen

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an d.velop (2025a).

#1 Stärke durch **Vernetzung**

Unsere Plattform für Daten- und Prozessmanagement setzt neue Maßstäbe für den Wissenstransfer in Organisationen. Sie bietet sicheren Zugang zu branchen- und aufgabenspezifischen Apps und Integrationen, die Arbeitsabläufe vereinfachen und Prozesse optimieren. Unser Ökosystem sorgt für kontinuierlichen Austausch aller Beteiligten, nutzt stets neuste Technologien und sichert so unsere **Innovationsfähigkeit**.

Thought Leadership

Headline zur Kernbotschaft

*Wo alles mit allem verbunden wird, entsteht **Wissen**.*

Weitere Headline-Beispiele zur Kernbotschaft

- *Wie aller ineinander greift werden Informationen zu Wissen.*
- *Unsere Lösung: eine Plattform für Datenmanagement. Unsere Leidenschaft: Informationen zu Wissen machen.*
- *Unsere Plattform verknüpft Daten – und verbindet Menschen.*
- *Daten: gesichert; Prozesse: vereinfacht; Menschen: verbunden.*

#2 Leidenschaft für **Fortschritt**

Unsere Identität wurzelt in der Begeisterung für Veränderung. Die Herausforderungen unserer Kunden sowie die Wünsche der Anwendern leiten uns. Für sie entwickeln wir mit unserem Netzwerk kontinuierlich innovative Lösungen, die einfach integrierbar sind und nachhaltig zu Erfolg und Wachstum beitragen.

Thought Leadership

Headline zur Kernbotschaft

Ihre Anforderungen: unsere Lösungen. Ihr Erfolg: unsere Leidenschaft.

Weitere Headline-Beispiele zur Kernbotschaft

- *Unser Versprechen: innovative Lösungen für Ihre Anforderungen. Unser Ziel: Ihr Erfolg.*
- *Innovation ist unser Alltag. Und Ihr Erfolg unser Antrieb.*
- *Technologien für Ihre Vision. Lösungen für Ihre Zukunft.*
- *Eine Plattform mit innovativen Lösungen für Ihr Wachstum.*

#3 **Vertrauen** durch Sicherheit

Durch unsere langjährige Expertise für europäische Compliance-Anforderungen und rechtssicheres Informationsmanagement ermöglichen wir es Organisationen, zukunftsrelevante Technologien, wie z. B. Cloud und GenAI sicher und verantwortungsvoll zu integrieren. Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt. Vertrauen und persönliches Engagement definieren unsere tägliche Arbeit.

Thought Leadership

Headline zur Kernbotschaft

Ihr Vertrauen ist unsere Verantwortung.

Weitere Headline-Beispiele zur Kernbotschaft

- *Wir stellen GenAI und Cloud bereit. Und Sie in den Mittelpunkt.*
- *Im Fokus: Die Technologie. Im Mittelpunkt: Der Mensch.*
- *Mit Sicherheit innovative Daten vernetzen mit d.velop.*
- *General Data Protection Regulation Compliance. Oder wie wir sagen: garantiert sicher.*

C.4: Thought Leadership im Key Messaging Framework

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an d.velop (2025a).

25 Tone of Voice
Markenstimme

UNSERE STIMME KLINGT

hilfsbereit und nahbar

In unserer Stimme fühlt man Wärme, Verständnis und Unterstützung. Wir sprechen persönlich und nahbar, legen den Fokus auf Zusammenarbeit und Partnerschaft – als hätte man eine vertraute, helfende Hand an seiner Seite.

Thought Leadership

d.velop

Praxistipps

- **Wir sprechen von Mensch zu Mensch** und bezeichnen uns nicht als „d.velop“ oder „Unternehmen“ – sondern nutzen bevorzugt das nahbare „Wir/Uns“.
- Eine direkte Ansprache mit „du“ oder „Sie“ schafft Partnerschaftlichkeit, deshalb verzichtete wir auf indirekte Wendungen wie „unsere Kunden“ oder „die Anwender“.
- **User first:** Unsere Inhalte gestalten wir mit **logisch aufgebauten, gut strukturierten** Texten zugänglich und leicht auffindbar. Alle sollen sofort verstehen, worum es gerade geht.
- Hinter der Software stecken echte **Menschen. Wir zeigen Persönlichkeit**, wo es passt und wecken Neugier auf die Menschen hinter der Marke.

27 Tone of Voice
Markenstimme

UNSERE STIMME KLINGT

mutig und aktivierend

Wir bringen Pioniergeist und Bodenständigkeit zusammen und vermitteln diese einzigartige Kombination auch durch unsere Stimme. Deshalb formulieren wir unsere Ziele sprachlich klar und selbstbewusst. Wir begeistern unsere Zielgruppen, nehmen sie auf neue, innovative Pfade mit und lassen Sie zu einem aktiven Teil unserer Community werden.

Thought Leadership

d.velop

Praxistipps

- Eine aktive Sprache ohne Passivkonstruktionen wirkt zielerichtet und kompetent – darüber hinaus ist sie deutlich einfacher zu lesen.
- Gezielt eingesetzte, **auffordernde** Formulierungen eröffnen gedankliche Möglichkeitsräume für unsere Kunden und unterstreichen unsere unterstützende Rolle dabei.
- **Storytime:** Neue Ideen und Fortschritte kommunizieren wir selbstbewusst – damit geben wir gleichzeitig inspirierende Beispiele, in denen unsere Technologie den Weg ebnen.
- Auf Schachtaussätre verzichten wir. Lieber **sprechen wir in vielen Hauptsätzen mit** nur wenigen Einschreibungen. Denn eine kompakte Satzstruktur vermittelt Fokus und Klarheit.

29 Tone of Voice
Markenstimme

UNSERE STIMME KLINGT

inspirierend und befähigend

In unserer Stimme spürt man die Begeisterung, mit der wir Herausforderungen annehmen: Unsere Motivation und Zielstrebigkeit sind ansteckend. Dadurch bewegen wir andere Menschen, unserem Vorbild zu folgen. Gleichzeitig sorgt die Kompetenz in unserer Stimme für die notwendige Sicherheit, bei uns in den richtigen Händen zu sein.

Thought Leadership

d.velop

Praxistipps

- Wir streuen immer wieder Fragen als Formulierungen ein. Das wirkt einladend, mit uns in Kontakt zu treten und erweitert den Horizont der Lesenden.
- Mit gutem Beispiel: Authentisch erzählte Erfolgsgeschichten aus unserer Arbeit zeigen Anderen, was mit uns alles möglich ist.
- **Wir sprechen nicht problem, sondern Lösungorientiert:** Positive, klare und auffordernde Formulierungen geben Orientierung und ermutigen zum nächsten Schritt.
- Hätte, wollte, könnte: Auf Formulierungen im Konjunktiv bitte verzichten. Wir sind anpackende „Möglichmacher“ und bringen jede Menge Umsetzungskompetenz mit.

C.5: Thought Leadership im Tone of Voice der Markenpersönlichkeit

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an d.velop (2025a).

Anhang D: Employee Net Promoter Score

(entfernt)

D.1: Entwicklung des Employee Net Promoter Scores

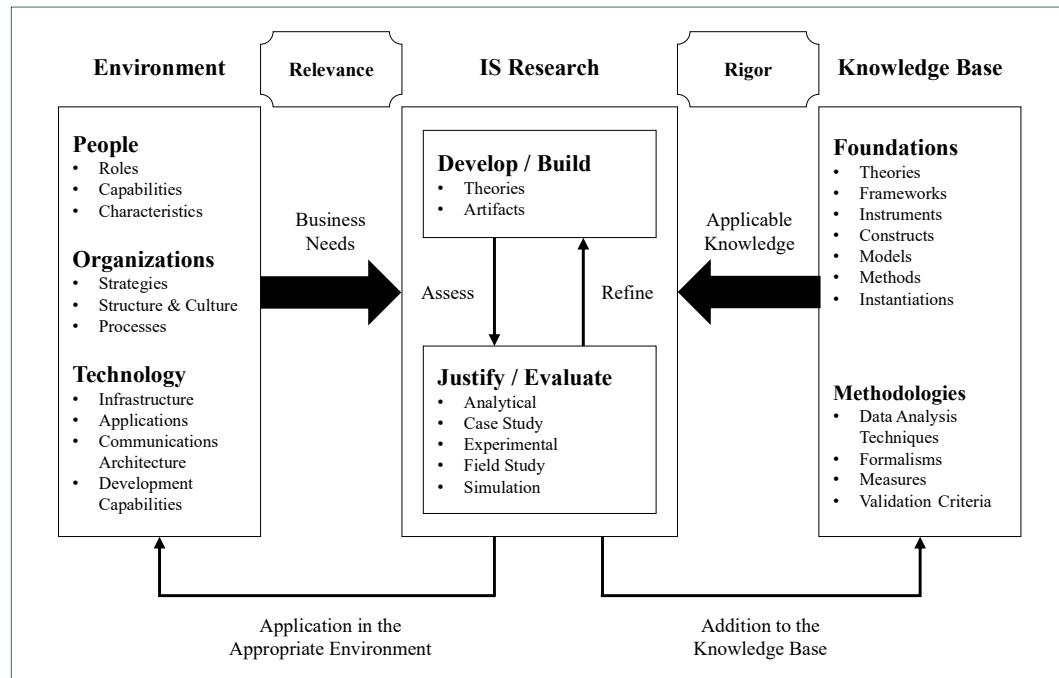
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an d.velop (2025b).

(entfernt)

D.2: Entwicklung des Employee Net Promoter Scores nach Jobrollen

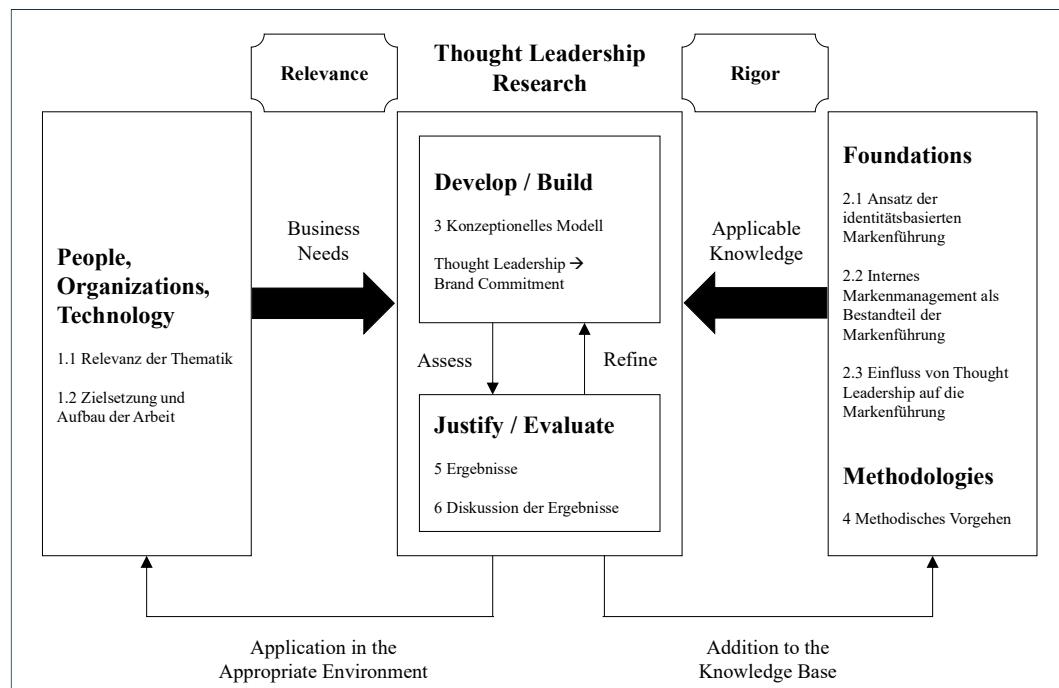
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an d.velop (2025b).

Anhang E: Aufbau der Forschungsarbeit



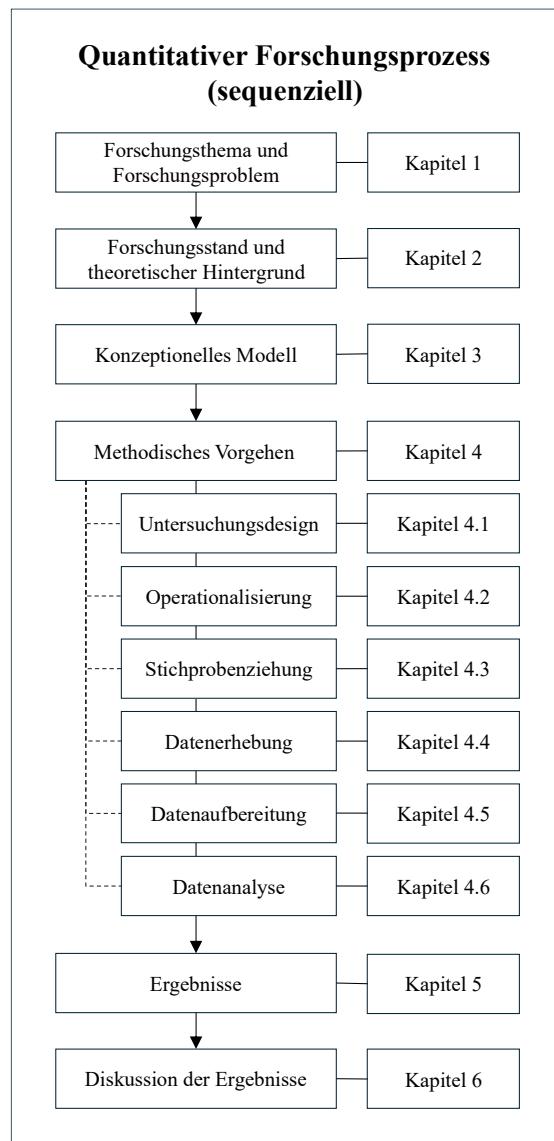
E.1: Design Science Research Framework

Quelle: Hevner et al. (2004), S. 80.



E.2: Übertragung auf die Forschungsarbeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hevner et al. (2004), S. 80.



E.3: Modell des quantitativen Forschungsprozesses in der Sozialforschung

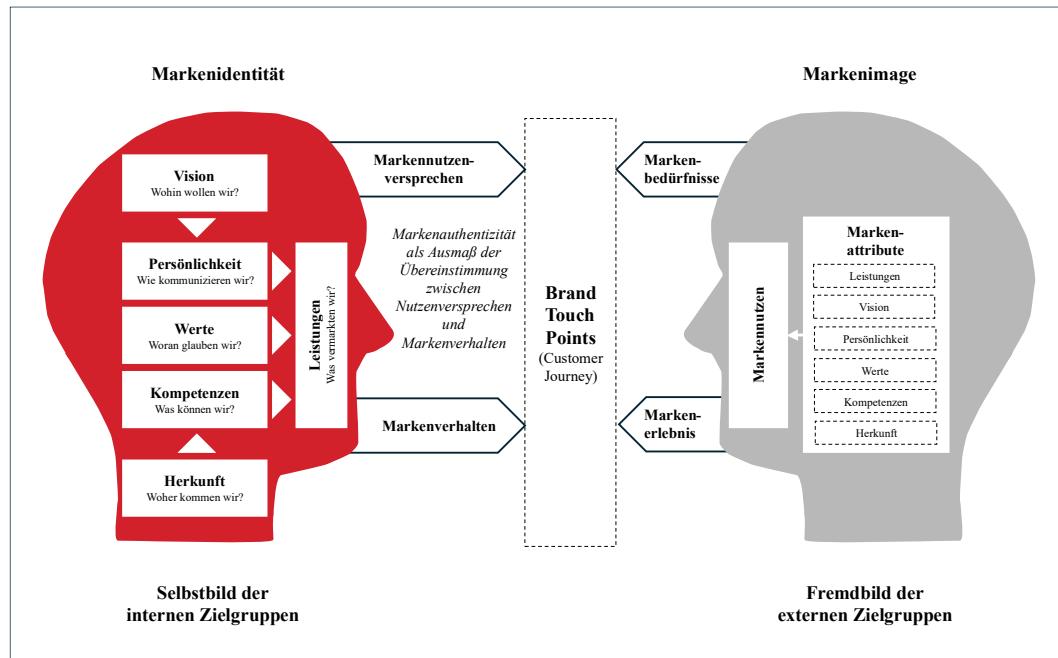
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring und Bortz 2016, S. 24-25.

Forschungsgebiet	Boolesche Suche
Identitätsbasierte Markenführung	„Identitätsbasierte Markenführung“
Internes Markenmanagement	„Interne Markenführung“ OR „Internes Markenmanagement“ OR „Internal Brand Management“ OR „Behavioral Branding“ OR „Innengerichtetes Markenmanagement“
Thought Leadership	„Thought Leader“ OR „Thought Leadership“
Brand Commitment	„Brand Commitment“

E.4: Literaturrecherche

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang F: Perspektiven der identitätsbasierten Markenführung



F.1: Modell der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Burmann et al. (2021), S. 56.

Begriff	Definition	Quelle(n)
Identitätsbasierte Markenbegriff	„ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke dauerhaft gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“	Meffert 1974; Meffert und Burmann 1996; Keller 1993; Burmann et al. 2021, S. 13
Interne Managementperspektive (Inside-Out-Perspektive)	„Die interne Managementperspektive bezieht sich auf die intendierten Soll-Nutzen, welche die externen Zielgruppen mit der Marke verbinden sollen, um dadurch ein bestimmtes Nachfragerverhalten auszulösen. Dieses interne Soll-Nutzenbündel wird über die Brand Touch Points (Markenberührungspunkte) an externe Zielgruppen vermittelt.“	Burmann et al. 2021, S. 13
Externe Wirkungsperspektive (Outside-In-Perspektive)	„Die Wahrnehmung und Bewertung einer Marke durch die externen Zielgruppen wird im Rahmen der Wirkungsperspektive analysiert.“	Burmann et al. 2021, S. 13

F.2: Identitätsbasiertes Markenbegriff und Markenperspektiven

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. (2021), S. 13.

Begriff	Funktion	Definition	Quelle(n)
Markenidentität	Internes Selbstbild der Marke	„diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in dauerhafter Weise den Charakter der Marke prägen.“	Burmann et al. 2021, S. 26
Markenvision	Komponente der Markenidentität	„Die Markenvision gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor.“	Burmann et al. 2021, S. 36
Markenpersönlichkeit	Komponente der Markenidentität	„the set of human personality traits that are both applicable and relevant for brands“	Azoulay und Kapferer 2003, S. 151; Burmann et al. (2021), S. 42
Markenwerte	Komponente der Markenidentität	„Markenwerte repräsentieren die Grundüberzeugungen der hinter einer Marke stehenden Menschen. Sie bringen wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität zum Ausdruck. Damit verdeutlichen sie, woran die Marke „glaubt“.“	Burmann et al. (2021), S. 39
Markenkompetenzen	Komponente der Markenidentität	„Sie repräsentieren die spezifischen organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens zur marktgerechten Identifikation, Veredelung und Kombination von Ressourcen“	Freiling und Reckenfelderbäumer 2010, S. 78 ff.; Burmann et al. 2021, S. 37
Markenherkunft	Komponente der Markenidentität	„Die Markenherkunft [...] beschreibt den Teil der Markenidentität, der sich aus der Identifikation einer Marke mit einem Raum (Kultur), einer Branche oder einer Institution ergibt.“	Becker 2012, S. 59; Burmann et al. 2021, S. 34
Markenleistungen	Komponente der Markenidentität	„Markenleistungen determinieren, wie eine Marke für Nachfrager nutzbar wird.“	Burmann et al. 2021, S. 46
Markennutzenversprechen	Verdichtung der Markenidentität	„Es umfasst diejenigen Kaufverhaltensrelevanten Nutzen, welche gegenüber externen Zielgruppen von der Marke erbracht werden sollen. Es entsteht durch eine starke Verdichtung der zuvor intern entwickelten Markenidentität auf eine sehr kurze, für Nachfrager leicht verständliche Aussage. Zudem sollte es eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern sicherstellen und die für das Kaufverhalten wichtigsten Bedürfnisse der Nachfrager (Markenbedürfnisse) adressieren.“	Burmann et al. 2021, S. 15
Markenverhalten	Ausdruck der Markenidentität	„Das Markenverhalten umfasst die Produkt- und Serviceleistungen einer Marke (an deren Entstehung, Vermarktung und Entsorgung alle Mitarbeiter einer Marke direkt oder indirekt beteiligt sind), das Verhalten der Mitarbeiter einer Marke im Kontakt zum Nachfrager und alle weiteren Kontakte des Nachfragers mit einer Marke (bspw. durch klassische Werbung oder in sozialen Medien).“	Burmann et al. 2021, S. 15

F.3: Begriffsbestimmungen zur Markenidentität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. (2021).

Begriff	Funktion	Definition	Quelle(n)
Markenimage	Externes Fremdbild der Marke	„Beim Markenimage handelt es sich um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt welches das in der Psyche externer Nachfrager fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild einer Marke wieder gibt.“	Foscht, Swoboda und Schramm-Klein 2015, S. 126; Trommsdorff 2011, S. 133; Burmann et al. 2021; S. 48
Markenbekanntheit	Voraussetzung zur Bildung des Markenimages (keine Komponente des Markenimages)	„Die Markenbekanntheit misst die Fähigkeit, sich an ein Markenzeichen (Wortmarke, Bildmarke, Wort-Bild-Marke) zu erinnern (Brand Recall) oder es nach akustischer und/oder visueller Stützung wieder zu erkennen (Brand Recognition) und diese Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen.“	Aaker 1991, S. 61; Burmann et al. 2021, S. 48
Markenattribute	Komponente des Markenimages	„Markenattribute sind beschreibende Merkmale einer Marke. Sie repräsentieren das Wissen einer Person über eine Marke.“	Burmann et al. 2021, S. 48
Markennutzen	Komponente des Markenimages	„Der sich für Nachfrager aus den subjektiv wahrgenommenen Markenattributen ergebende Grad der Befriedigung von Bedürfnissen wird als Markennutzen bezeichnet.“	Perrey 1998, S. 12; Burmann et al. 2021, S. 48
Funktionale Markennutzen	Komponente des Markenimages	„Funktionale Markennutzen sind zumeist mit menschlichen Grund- oder Sicherheitsbedürfnissen verknüpft und befriedigen den Wunsch der Nachfrager zur Lösung akuter Problemen oder den Wunsch zukünftige Probleme zu verhindern. Die Erfüllung funktionaler Nutzen basiert vor allem auf der physikalisch-technischen Qualität der Markenleistungen. Darüber hinaus gehört auch das wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis zu den funktionalen Nutzen.“	Keller 1993, S. 4; Stolle 2013, S. 250 f.; Burmann et al. 2021, S. 48 f.
Nicht-funktionale Markennutzen	Komponente des Markenimages	„Nicht-funktionale Markennutzen beziehen sich auf die Empfindungen der Nachfrager bei der Nutzung der Produkte oder Dienstleistungen.“	Keller 1993, S. 4; Burmann et al. 2021, S. 49
Markenbedürfnisse	Bedürfnisse der Nachfrager	„Markenbedürfnisse werden vor allem von Idealvorstellungen der Nachfrager und deren Erfahrungen aus der Vergangenheit geprägt. Darüber hinaus können sie –zumindest eingeschränkt – auch von der Marke aktiv gestaltet werden.“	Burmann et al. 2021, S. 15
Markenerlebnis	Formung des Markenimage	„Interaktionen des Nachfragers mit einer Marke an den Brand Touch Points während seiner individuellen Customer Journey“	Burmann et al. 2021, S. 15

F.4: Begriffsbestimmungen zum Markenimage

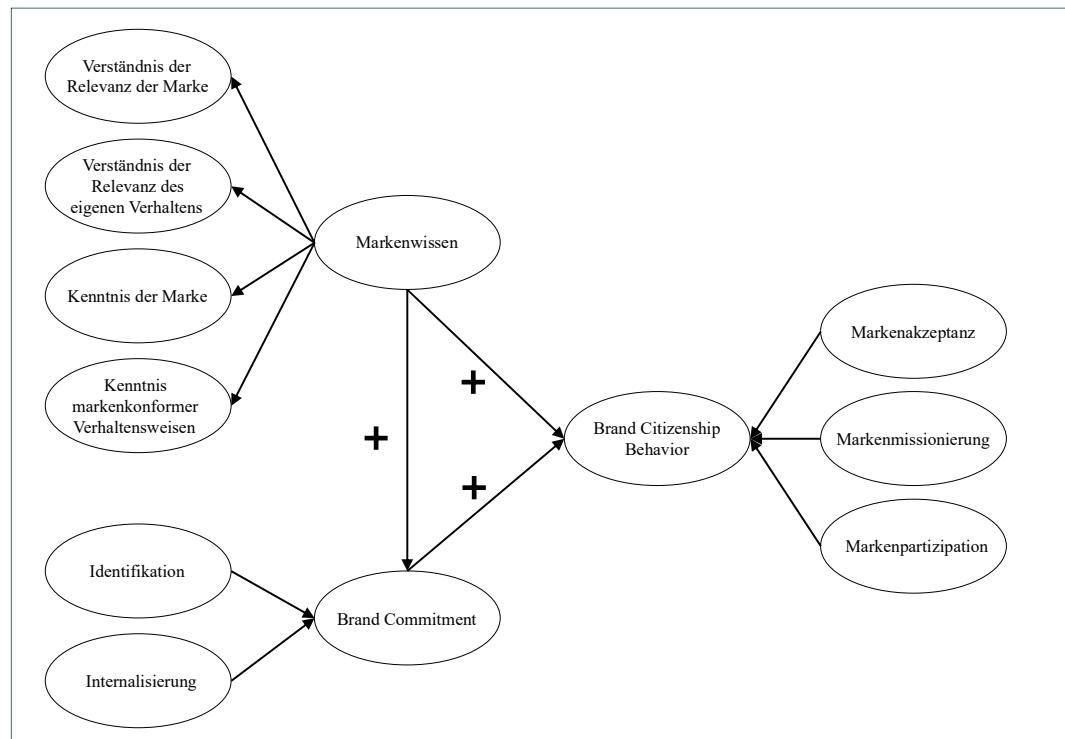
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. (2021).

Anhang G: Ziele der internen Markenführung

Begriff / Zielgröße	Art	Definition	Quelle(n)
Brand Citizenship Behavior (interne Markenstärke)	verhaltens-bezogen	„Das Brand Citizenship Behavior (BCB oder „Markenbürgertum“) umfasst sämtliche Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, „die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken“.	Piehler 2011, S. 303; Burmann et al. 2021, S. 72
Brand Commitment	psycho-grafisch	„das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke“	Piehler 2011, S. 198; Burmann et al. 2021, S. 74
Markenwissen	psycho-grafisch	„die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind“	Piehler 2011, S. 130; Burmann et al. 2021, S. 78

G.1: Begriffsbestimmungen der internen Markenziele

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Piehler (2011); Burmann et al. (2021).



G.2: Zusammenhang zwischen den Zielgrößen der internen Markenführung

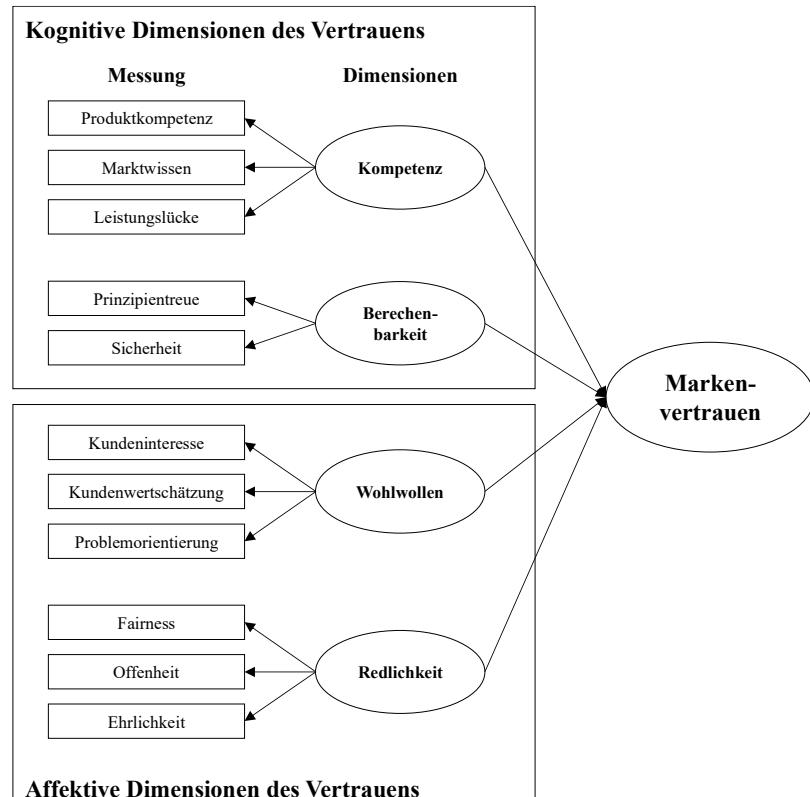
Quelle: Piehler, Hanisch und Burmann (2015), S. 55; Burmann et al. (2021), S. 74.

Anhang H: Ziele der externen Markenführung

Begriff / Zielgröße	Art	Definition	Quelle(n)
Externe Markenstärke	verhaltens-bezogen	„Sie ist definiert durch die Relevanz der Marke für das Verhalten der externen Zielgruppen. Die Verhaltensrelevanz kann sich auf das Kauf- und/oder das Kommunikationsverhalten beziehen.“	Jost-Benz 2009, S. 63; Burmann et al. 2021, S. 79
Brand Attachment	psycho-grafisch	„The strength of the bond connecting the brand with the self. [...] Two critical factors reflect the conceptual properties of brand attachment: Brand-self connection and brand prominence“	Park et al. 2010, S. 2; Burmann et al. 2021, S. 81
Markenvertrauen	psycho-grafisch	„Markenvertrauen ist die Bereitschaft eines Nachfragers, sich gegenüber der Marke verletzbar zu machen. Diese Bereitschaft beruht auf der Überzeugung, dass eine Marke sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft aufweist, ihr Nutzenversprechen zu erfüllen.“	Hegner 2012, S. 59; Burmann et al. 2021, S. 83

H.1: Begriffsbestimmungen der externen Markenziele

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. (2021).



H.2: Modell zur Erklärung des Markenvertrauens

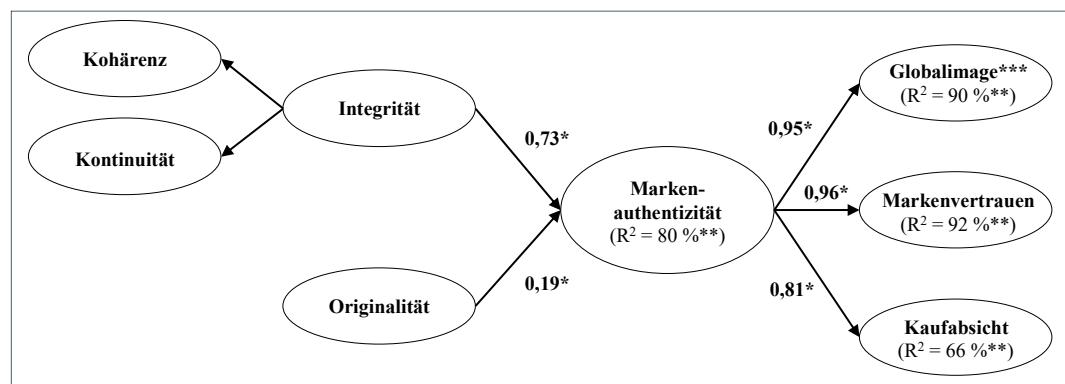
Quelle: Hegner (2012), S. 111; Burmann et al. (2021), S. 84.

Anhang I: Markenauthentizität

Begriff	Funktion	Definition	Quelle(n)
Marken-authentizität	Wichtigster Hebel für den Aufbau von Markenvertrauen	„Ausmaß ihrer identitätsbezogenen Handlungsverursachung“	Schallehn 2012, S. 38; Burmann et al. 2021, S. 56
Integrität	Einflussfaktor für die Markenauthentizität	„die Vermeidung von Markenausbeutung durch die Ausrichtung des Markenverhaltens an grundlegenden Werten und Überzeugungen der Marke“	Dietert 2018, S. 85; Burmann et al. 2021, S. 57
Kohärenz	Bestandteil der Integritätsdimension	„bezieht sich auf einen bestimmten Zeitpunkt und beschreibt die Passung aller Erlebnisse an den Brand Touch Points zueinander“ „Vermeidung essenzieller Widersprüche im Markenauftritt an allen Brand Touch Points und im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern der Marke.“	Adomeit 2020, S. 64; Burmann et al. 2021, S. 57 Meffert und Burmann 1996, S. 29; Burmann et al. 2021, S. 23
Kontinuität	Bestandteil der Integritätsdimension	„bezieht sich auf die Beibehaltung essenzieller Markenmerkmale über einen längeren Zeitraum“ „Beibehaltung der essenziellen, den Identitätskern definierenden Markenmerkmale im Zeitablauf“	Schallehn, Burmann und Riley 2014, S. 194; Burmann et al. 2021, S. 57 Meffert und Burmann 1996, S. 29; Burmann et al. 2021, S. 23
Originalität	Einflussfaktor für die Markenauthentizität	beschreibt die Ablehnung von Nachahmung bei der Gestaltung des Markennutzenversprechens und wird als „wahrgenommene Echtheit der Markenpositionierung“	Adomeit 2020, S. 68; Burmann et al. 2021, S. 57

I.1: Begriffsbestimmungen zur Markenauthentizität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. (2021).



*) Die hier dargestellten Koeffizienten einer Strukturgleichungsanalyse können zwischen + 1,0 und - 1,0 schwanken. Sie zeigen, wie stark (positiv oder negativ) z.B. der Einfluss der Integrität auf die Markenauthentizität ist. Alle fünf hier gezeigten Koeffizienten sind signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 1 %.

**) Das sog. Bestimmtheitsmaß R² gibt an, wie viel Prozent des Konstruktions auf Basis der empirischen Untersuchung erklärt werden kann.

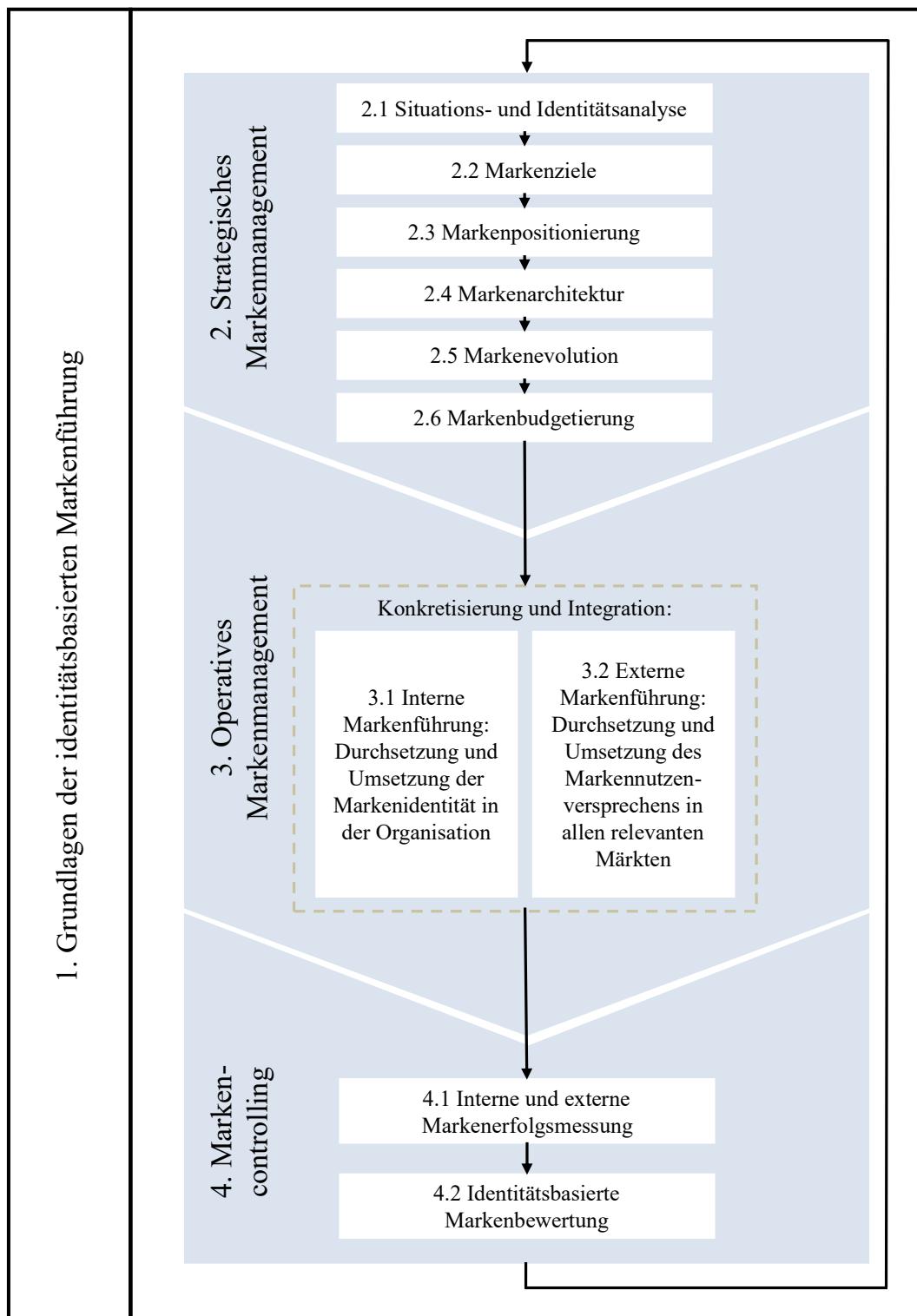
***) Zustimmung zu den Items: Ich mag die Marke sehr; die Marke ist großartig; die Marke steht für Spaß und Vergnügen.

I.2: Dimensionen und empirische Wirkungen der Markenauthentizität

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Adomeit (2020); Burmann et al.

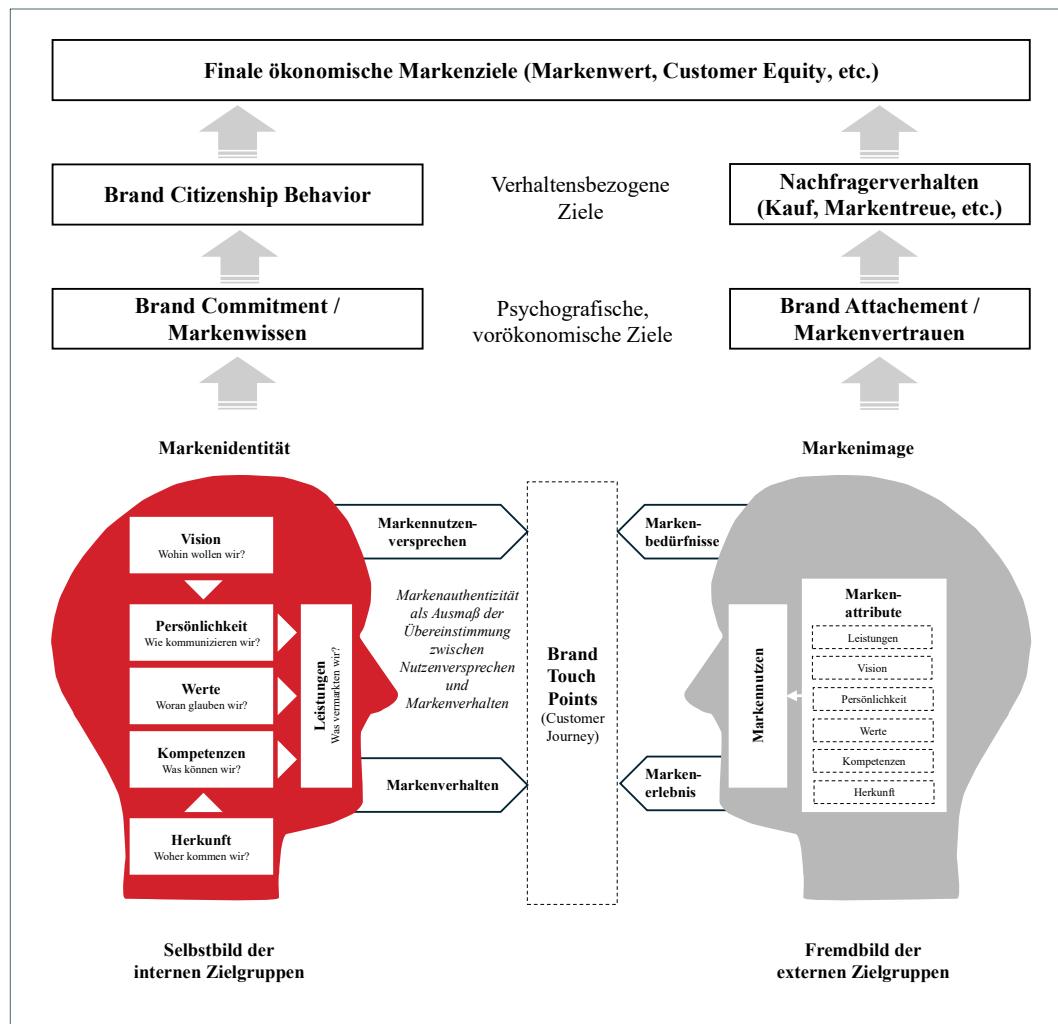
(2021), S. 57.

Anhang J: Prozess der identitätsbasierten Markenführung



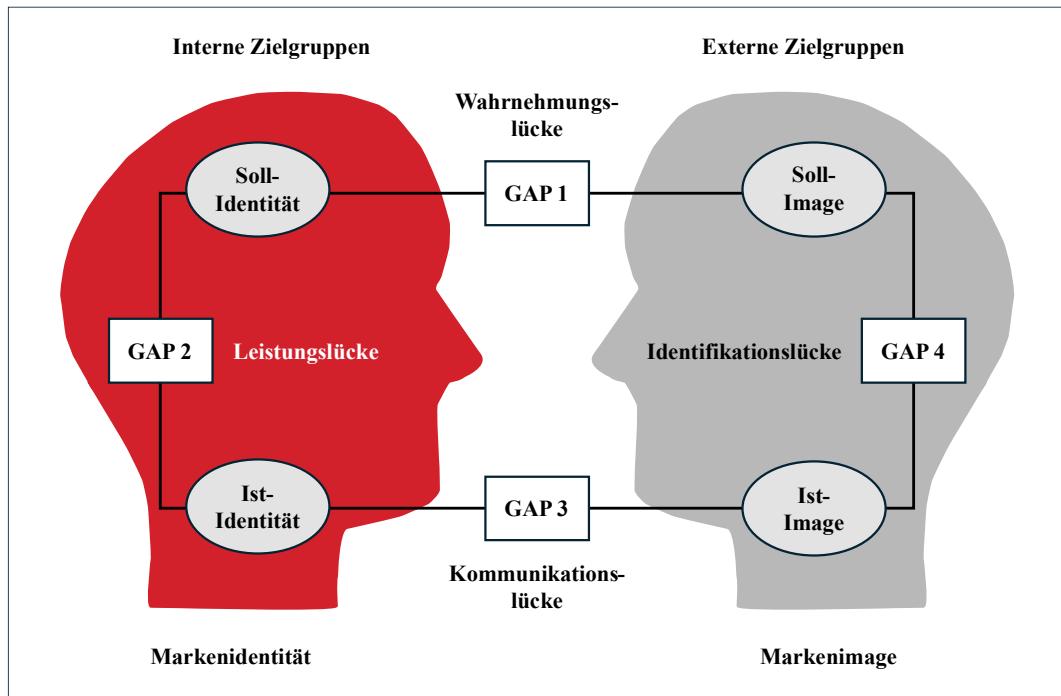
Quelle: Burmann et al. (2021), S. 59.

Anhang K: Identitätsbasiertes Markencontrolling



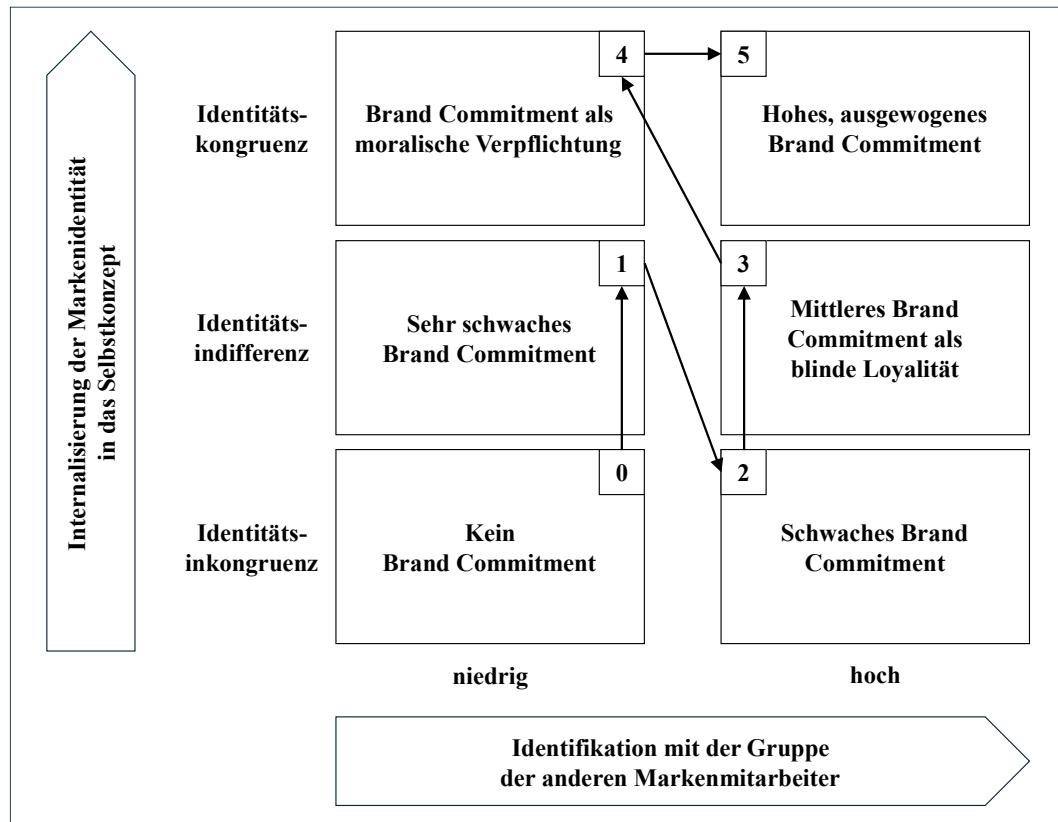
Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Burmann et al. (2021), S. 86.

Anhang L: GAP-Modell des identitätsbasierten Markencontrollings



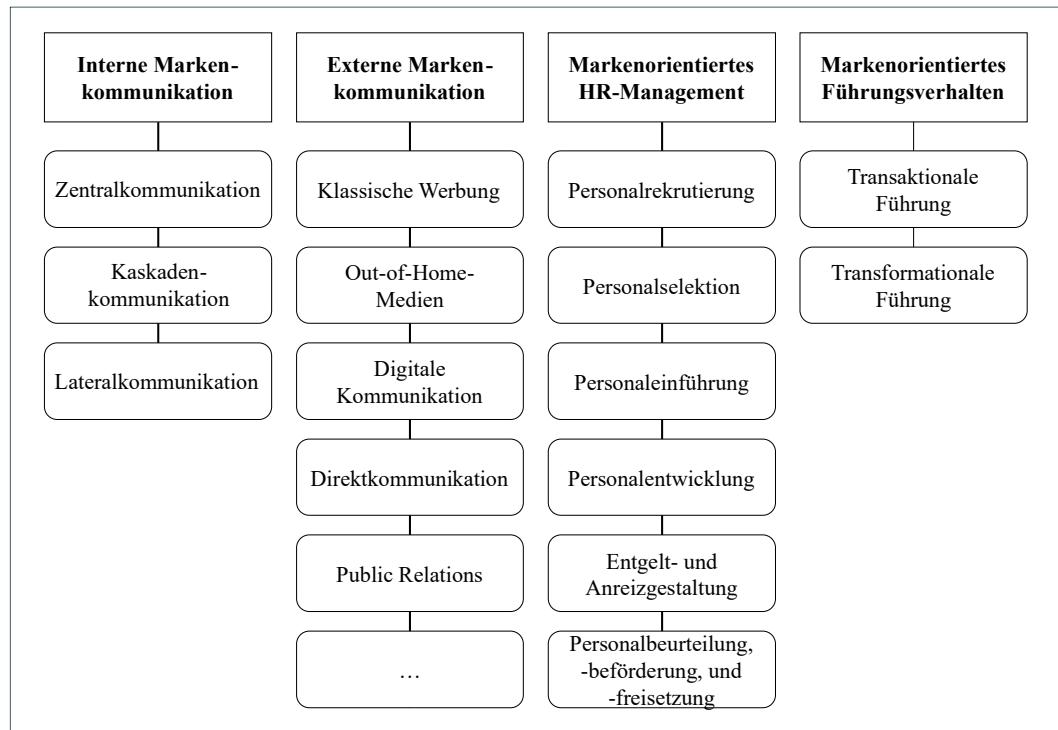
Quelle: Burmann und Meffert (2005), S. 107 ff.; Burmann et al. (2021), S. 222.

Anhang M: Ausprägungen des Brand Commitment



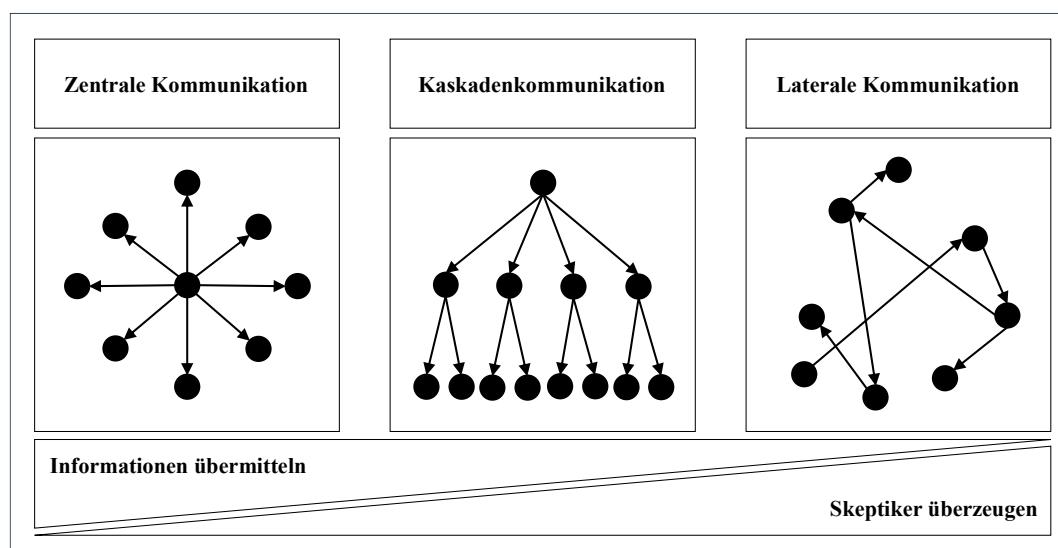
Quelle: Zeplin (2006), S. 93.

Anhang N: Instrumente der internen Markenführung



Quelle: Burmann et al. (2024), S. 164.

Anhang O: Arten der internen Markenkommunikation



Quelle: Zeplin (2006), S. 116.

Anhang P: Bewertungsmetriken im Influencer Branding

KPI	Art	Definition	Quelle(n)
Anzahl Follower	quantitativ, absolut	„Number of followers an online influencer has on a social media platform.“	Hughes, Swaminathan und Brooks 2019, S. 84; Leung et al. 2022, S. 102
Influencer Activity	quantitativ, absolut	„Frequency with which an online influencer transmits content on social media“	Leung et al. 2022; S. 102
Reichweite (organisch/bezahlt)	quantitativ, absolut	„Gesamtzahl der eindeutigen Nutzer, die einen Beitrag in ihrem Newsfeed gesehen haben, unabhängig davon, ob er angeklickt wurde oder nicht.“	Fink 2021, S. 16; Burmann et al. 2021, S. 297
Impressionen	quantitativ, absolut	„Impressionen repräsentieren die Gesamtzahl, wie oft ein Beitrag dem Betrachter angezeigt wurde, unabhängig davon, ob er von ihm angeklickt wurde oder nicht. Im Gegensatz zur Reichweite werden Impressionen zusammengefasst und nicht nach einzelnen Nutzern differenziert.“	Fink 2021, S. 16; Burmann et al. 2021, S. 298
Views oder Klicks	quantitativ, absolut	„Views oder Klicks, die ein Inhalt in den sozialen Medien insgesamt generiert hat.“	Fink 2021, S. 16; Burmann et al. 2021, S. 298
Click-through-Rate (CTR)	quantitativ, relativ	„Die Click-through-rate (CTR) misst die Gesamtzahl der Klicks im Vergleich zur Gesamtzahl der Impressionen.“	Fink 2021, S. 17; Burmann et al. 2021, S. 298
Cost-per-Click (CPC)	quantitativ, relativ	„Cost-per-Click (CPC) erfasst die Kosten, die der Marke für einen Klick auf einen Social-Media-Inhalt entstanden sind. Dieser KPI ist nur für bezahlte Werbung verfügbar.“	Fink 2021, S. 17; Burmann et al. 2021, S. 298
User Engagement / Interaktion	quantitativ, absolut	„User Engagement/Interaktion (im weiteren Sinne) kann als jede Art von Interaktion charakterisiert werden, z. B. die Kommunikation mit dem Influencer oder sonstige Interaktionen mit anderen Personen oder Inhalten in sozialen Netzwerken.“	Fink 2021, S. 16; Burmann et al. 2021, S. 298
Engagement Rate	quantitativ, relativ	„Die Engagement Rate ist eine Kennzahl des Social-Media Marketings, mit der ausgewiesen wird, wie viele der angesprochenen Personen sich in den sozialen Medien mit den präsentierten Inhalten auseinandergesetzt haben.“	Kreutzer 2021, S. 257
Leads	quantitativ, absolut	„Leads erfassen die messbaren Erstkontakte von Nutzern mit einem Social-Media-Post oder einer Marke, z. B. das Anklicken einer in einem Post integrierten URL der Marke.“	Fink 2021, S. 17; Burmann et al. 2021, S. 298
Conversions	quantitativ, absolut	„Conversions stellen die Anzahl derjenigen Nutzer dar, die z. B. eine Website besuchen und später tatsächlich einen Kauf tätigen. Conversions sind also nachgelagerte Aktivitäten von Leads.“	Fink 2021, S. 17; Burmann et al. 2021, S. 298
Conversion Rate (CR)	quantitativ, relativ	„Anteil der Besucher (Klicks), die die gewünschte Transaktion (Kauf, Anmeldung, Registrierung, Anforderung von Informationen etc.) durchführen“	Lammenett 2021, S. 189
Umsätze und Deckungsbeiträge	quantitativ, absolut	„Umsätze und Deckungsbeiträge, die durch Social-Media-Aktivitäten generiert wurden.“	Fink 2021, S. 17; Burmann et al. 2021, S. 298
Brand Awareness (Markenbekanntheit)	quantitativ	Fähigkeit eines Nutzers, „sich an ein Markensymbol, wie z. B. ein Markenzeichen, ein Logo oder eine Kombination davon zu erinnern (Brand Recall) oder es wiederzuerkennen, wenn er mit akustischen oder visuellen Hilfen dazu aufgefordert wird (Brand Recognition)“	Fink 2021, S. 17; Burmann, Dierks und Fink 2017, S. 57; Burmann et al. 2021, S. 298

P.1: Quantitative Zielmetriken im Influencer Branding (Auswahl)

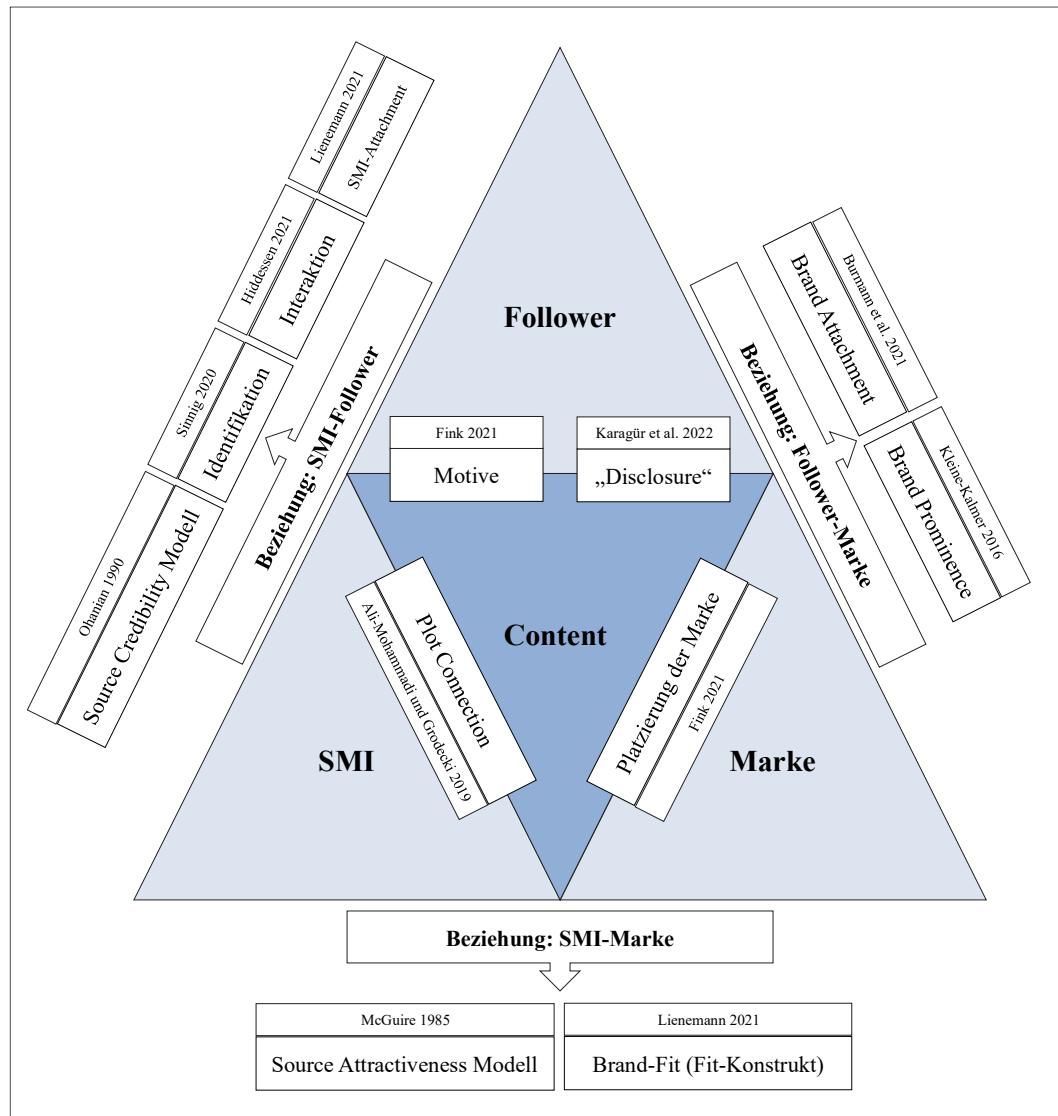
Quelle: Eigene Darstellung

KPI	Art	Definition	Quelle(n)
Sentiment	qualitativ	„Sentiment von Kommentaren (auch Audience Sentiment genannt) erfasst die positive, neutrale oder negative Stimmung, die in Social-Media-Posts oder Kommentaren von Nutzern zu Posts der Marke zum Ausdruck kommt.“	Fink 2021, S. 18; Burmann et al. 2021, S. 298
Qualität des Posts / Qualität des SMI	qualitativ	„bezieht sich auf die Einschätzung, inwieweit der SMI und der veröffentlichte Post die Anforderungen des Briefings einer Marke erfüllen.“	Fink 2021, S. 18; Burmann et al. 2021, S. 298
Influencer Originality	qualitativ	„Degree to which an online influencer creates original content.“	Leung et al. 2022; S. 102
Audience-Fit	qualitativ	„Audience-Fit gibt an, inwieweit die Nutzer, die einen Post gesehen haben, zur Zielgruppe der Marke passen.“	Fink 2021, S. 18; Burmann et al. 2021, S. 298
Markenimage	qualitativ	„Beim Markenimage handelt es sich um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt welches das in der Psyche externer Nachfrager fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild einer Marke wiedergibt.“	Foscht, Swoboda, Schramm-Klein 2015, S. 126; Trommsdorff 2011, S. 133; Burmann et al. 2021; S. 48
Brand Attachment	qualitativ	„The strength of the bond connecting the brand with the self. [...] Two critical factors reflect the conceptual properties of brand attachment: Brand-self connection and brand prominence“	Park et al. 2010, S. 2; Burmann et al. 2021, S. 81
SMI-Attachment	qualitativ	„SMI-Attachment ist die Stärke der Verbindung des eigenen Selbsts mit einem SMI.“	Lienemann 2021, S. 92
Brand-Fit	qualitativ	Brand Fit ist definiert als „die subjektiv wahrgenommene Kongruenz zwischen einer Marke und einem weiteren Imageobjekt. Der Markenfit ist das Ergebnis eines mehrdimensionalen Bewertungsprozesses, bei dem die Imagewahrnehmung der Marke und die Imagewahrnehmung eines weiteren Imageobjekts abgeglichen und auf ihre subjektive Passfähigkeit hin beurteilt werden.“	Sturm 2011, S. 20; Lienemann 2021, S. 66
Follower-Brand-Fit	qualitativ	„Degree to which the interests of an online influencer's followers match with the associated domains of the sponsor brand of an influencer marketing post.“	Leung et al. 2022, S. 102

P.2: Qualitative Zielmetriken im Influencer Branding (Auswahl)

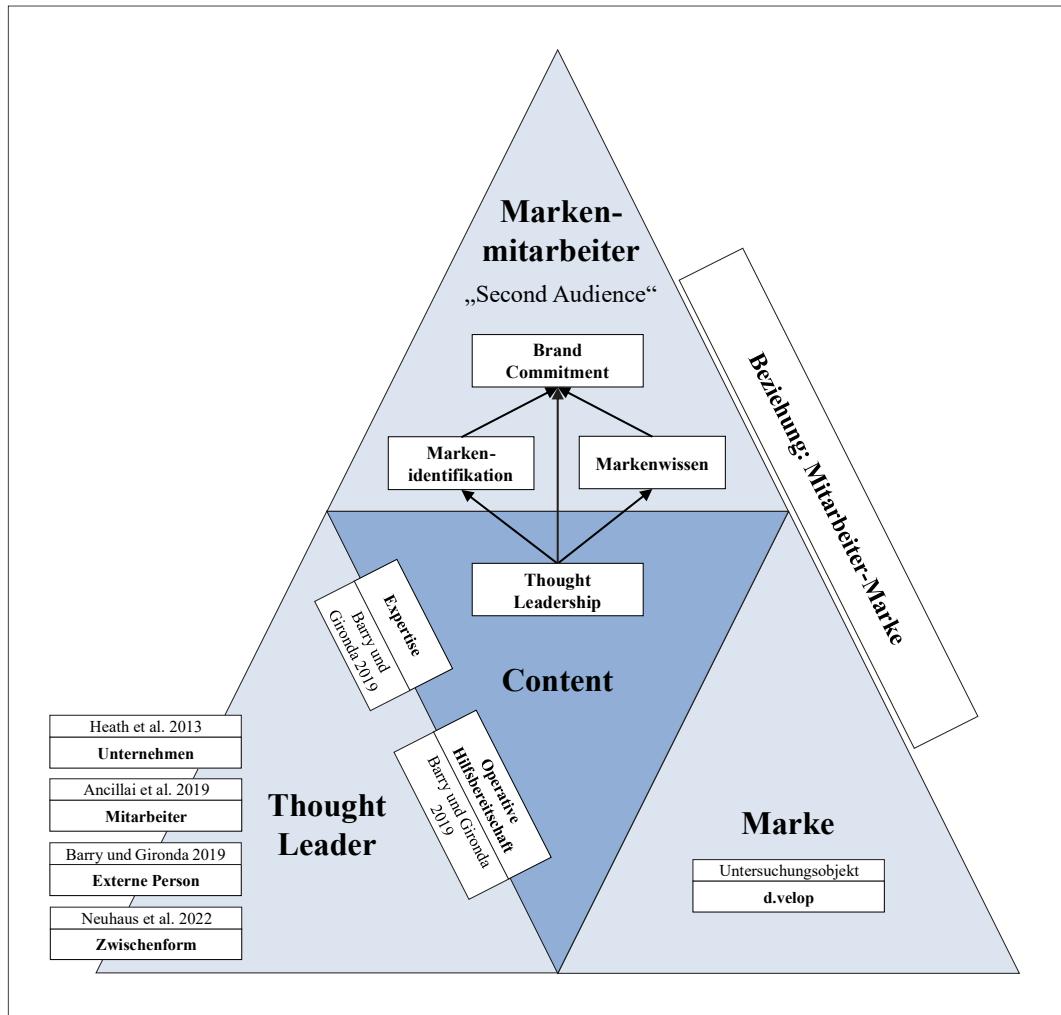
Quelle: Eigene Darstellung

Anhang Q: Influencer Branding Modell



Q.1: Gestaltungshebel im Influencer Branding

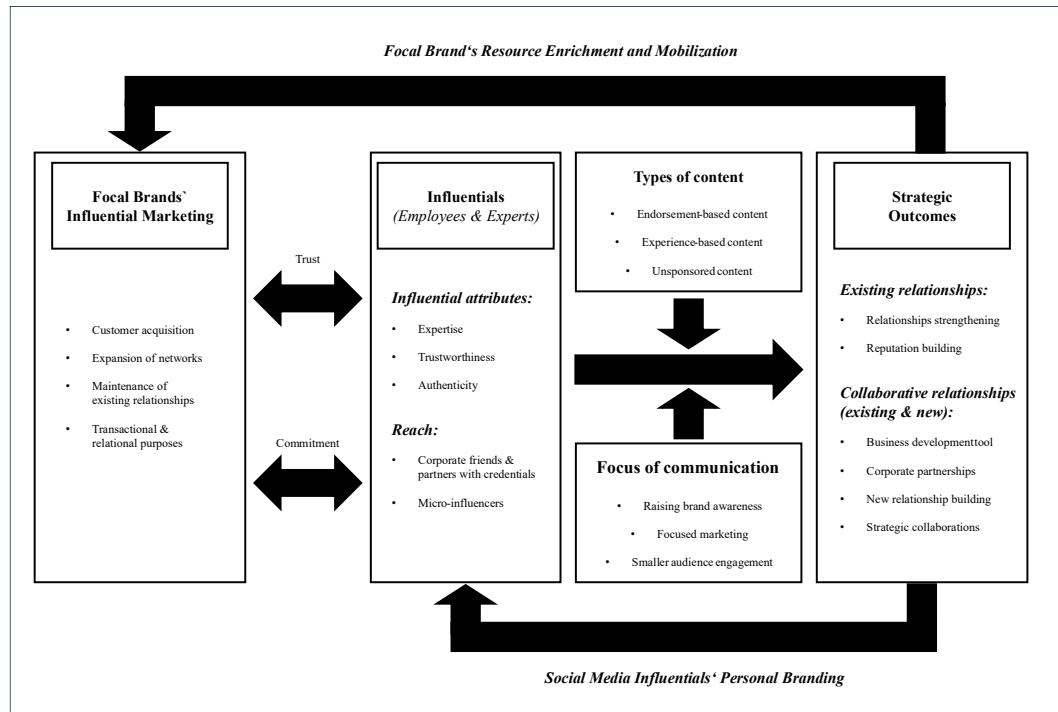
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sinnig (2020), S. 50; Fink (2021), S. 12.



Q.2: Übertragung auf die Forschungsarbeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sinnig (2020), S. 50; Fink (2021), S. 12.

Anhang R: B2B-Influencer-Framework



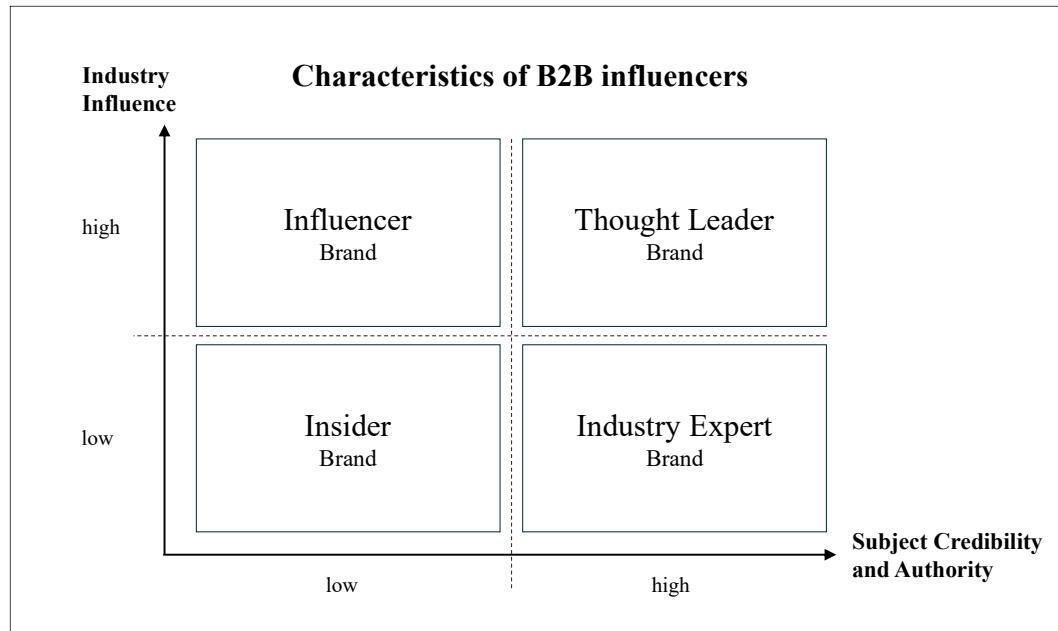
Quelle: Cartwright, Liu und Davies (2022), S. 345.

Anhang S: B2B-Influencer-Strategien

	Reference-based influencer marketing strategy	Content-based influencer marketing strategy	Interaction-based influencer marketing strategy	Purpose-based influencer marketing strategy
Logic	Influencer recommends a firm's offering or customer experience	Influencer co-creates content on business-relevant topics	Influencer interacts and creates social bonds with target audiences	Influencer communicates the firm's contribution to society and/or environment
Primary goal	Increasing brand and product awareness	Fostering thought leadership brand image	Building new relationships	Evoking positive emotions towards the firm
Type of influencer(s) involved	External influencer	Internal and/or external influencer(s)	Internal influencer	External influencer
Typical influencer profile	Distinguished customer	Industry expert	Knowledgeable employee	Credible spokesperson
Source of influence	Influencer authority	Influencer expertise	Interpersonal trust	Influencer authenticity
Motivational basis of influencer	Monetary compensation	Mutual interest	Internal motivation	Societal concerns
Exemplary influencer marketing tactics	Customer references, testimonials and case studies	Podcasts, webinars, white papers, research reports, e-books	Social media listening and active participation in discussions	Beneficiary testimonials, videos and case studies
Thought Leadership				

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Mero, Vanninen und Keränen (2023), S. 85.

Anhang T: Thought Leader



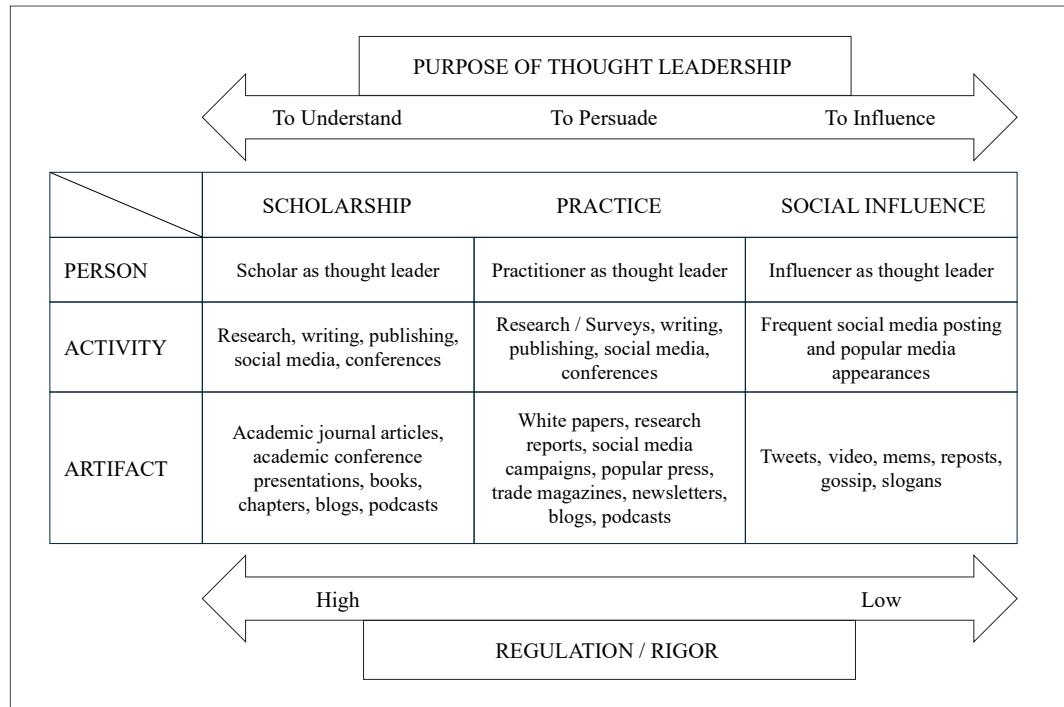
T.1: Dimensionen von B2B-Influencern und B2B-Brands

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thought Leader Systems (2025a).

		Influencer Marketing	
		Social Media Influencer (B2C)	Thought Leader (B2B)
Input	Individual-related influencer characteristics	<ul style="list-style-type: none"> Credibility Authenticity Attractiveness 	<ul style="list-style-type: none"> Competence
	Position-related influencer characteristics	<ul style="list-style-type: none"> Affiliation Industry product category 	<ul style="list-style-type: none"> Company strategy
	Social Media Content	<ul style="list-style-type: none"> Visual and textual content Message intention 	
	Social Media Presence	<ul style="list-style-type: none"> Social media channel Number of followers 	<ul style="list-style-type: none"> Account characteristics Frequency & Timing
Throughput	Building Trust	<ul style="list-style-type: none"> Product/Brand congruence Social capital bridging Value of information Reputation 	
	Building Commitment	<ul style="list-style-type: none"> Social capital bonding Identification Interaction behavior 	<ul style="list-style-type: none"> Operational helpfulness
Output	Social Media Performance	<ul style="list-style-type: none"> Shares Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Comments
	Relationship Performance	<ul style="list-style-type: none"> EWOM 	<ul style="list-style-type: none"> Brand awareness Brand relationship
	Company Performance		<ul style="list-style-type: none"> Purchase intention / Sales

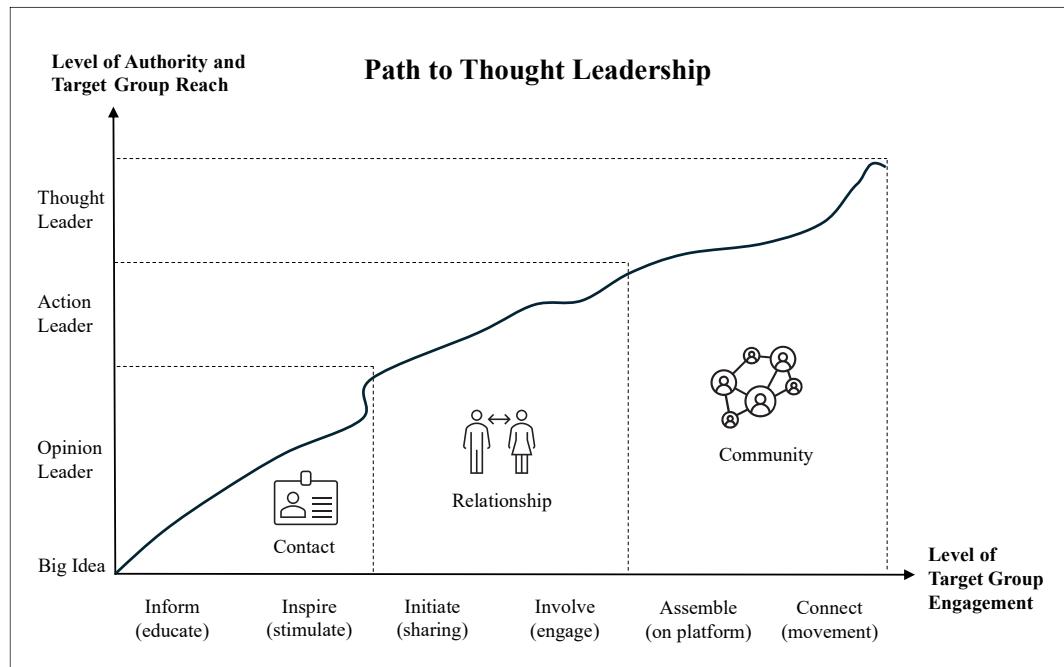
T.2: Abgrenzung von Social Media Influencer und Thought Leader

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neuhaus, Millemann und Nijssen (2022), S. 103.



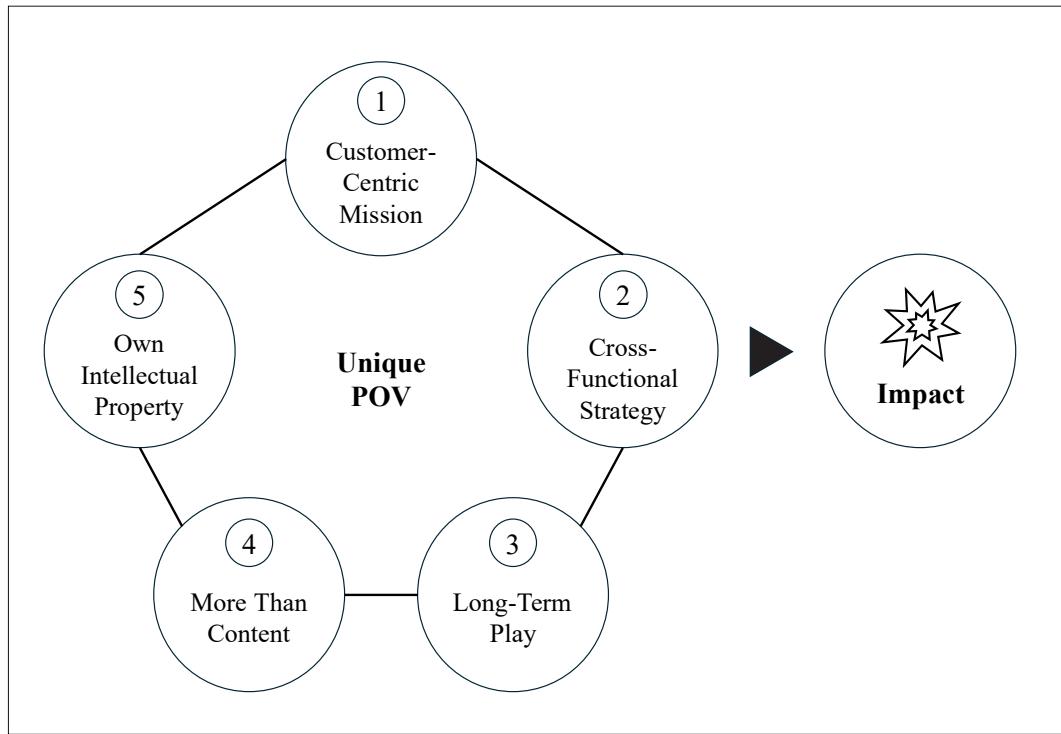
T.3: Thought Leadership Purpose

Quelle: Meyer und Maluchnik (2023), S. 41.



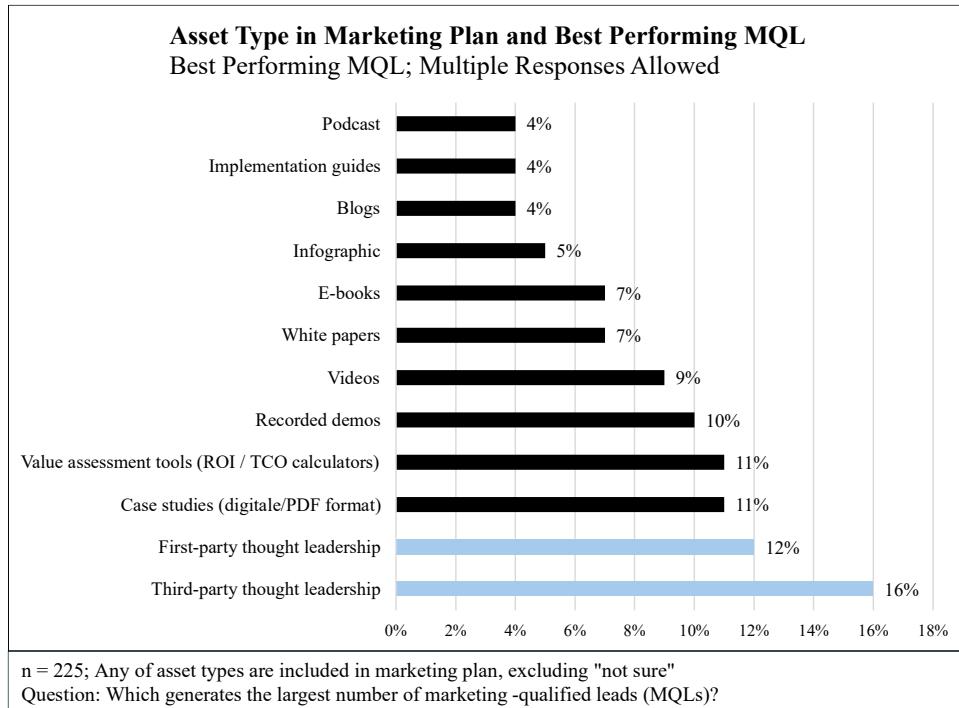
T.4: Thought Leadership Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Thought Leader Systems (2025b).



T.5: Erfolgsfaktoren von Thought Leadership

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Gartner (2023b), S. 3.



T.6: Thought Leadership als Instrument zur Leadgenerierung

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Gartner (2023b), S. 8.

Anhang U: Theoretische Konstrukte und Skalen

Konstrukt	Label	Item	Faktorladung
Brand Commitment (BC) AVE: 0,74 CR: 0,93 α : 0,93	BC_1	I really feel as if this [brand's] problems are my own	0,55
	BC_2	I feel like "part of the family" at [our brand]	0,63
	BC_3	I feel "emotionally attached" to [our brand]	0,80
	BC_4	[Our brand] has a great deal of personal meaning for me	0,80
	BC_5	I feel a strong sense of belonging to [our brand]	0,72

U.1: Affective Brand Commitment Scale

Quelle: Meyer und Allen (1997); Piehler et al. (2016); Piehler, Schade und Burmann (2019).

Konstrukt	Label	Item	Faktorladung
Brand Identification (BI) AVE: 0,82 CR: 0,98 α : 0,98	BI_1	I like to work for our brand	0,86
	BI_2	I am a person who is glad to belong to our brand	0,91
	BI_3	I like being a member of our brand	0,88
	BI_4	I am glad I chose to work for our brand rather than another brand	0,99
	BI_5	I have warm feelings toward our brand as a place to work	0,88
	BI_6	I have positive feelings about my belonging to our brand	0,97
	BI_7	I am happy to belong to our brand	0,96
	BI_8	As an employee I am proud that I am part of our brand	0,85
	BI_9	As an employee belonging to our brand means having a lot to be proud of	0,86
	BI_10	As an employee belonging to our brand means enjoying a lot of respect	0,75
	BI_11	As an employee I value belonging to our brand	0,86
	BI_12	As an employee it is good for me to belong to our brand	0,82
	BI_13	As an employee it is advantageous to belong to our brand rather than belonging to another brand	0,80

U.2: Brand Identification Scale

Quelle: Cheney (1983); Brown et al. (1986); O'Reilly und Chatman (1986); Ellemers, Kortekaas und Ouwerkerk (1999); Van Dick et al. (2004); Piehler et al. (2016).

Konstrukt	Dimension	Label	Item	Faktorladung
Brand Understanding (BU) AVE: 0,65 CR: 0,96 α: 0,96	Brand Relevance (BU_BR)	BU_BR_1	A strong brand is of great importance for our organization's success	0,55
		BU_BR_2	Our brand is an important asset of our organization	0,47
		BU_BR_3	Brand success is directly related to our organization's success	0,47
	Behaviour Relevance (BU_BeR)	BU_BeR_1	With my behaviour I can affect customers' perception of [our brand]	0,78
		BU_BeR_2	By living [our brand] face to face with other employees I can strengthen our brand in the organization	0,78
		BU_BeR_3	With my behaviour I can affect brand success	0,75
	Brand Knowledge (BU_BK)	BU_BK_1	I know what our brand stands for	0,89
		BU_BK_2	I know our brand identity	0,86
		BU_BK_3	I know our brand promise	0,83
	Brand Confidence (BU_BCON)	BU_BCON_1	I know how to live our brand in my daily work	0,82
		BU_BCON_2	I know how to act brand consistent in my daily work	0,84
		BU_BCON_3	I know how to implement our brand into my daily work	0,85
		BU_BCON_4	I know how to deliver our brand promise in my daily work	0,89

U.3: Brand Understanding Scale

Quelle: Thomson et al. (1999); Burmann, Zeplin und Riley (2009); King und Grace (2010); Piehler et al. (2016).

Konstrukt	Dimension	Label	Item	Faktorladung
Thought Leadership (TL) AVE: 0,79 CR: 0,92	Thought Leadership Capability (TL_TLC)	/	Compared with other firms engaging in social media, our firm has a greater capacity for:	/
		TL_TLC_1	Groundbreaking ideas	0,91
		TL_TLC_2	Driving conversation	0,93
	Thought Leadership Trusted Authority Recognition (TL_TLA)	TL_TLC_3	Enlightening our community audience	0,83
		/	For the content it shares on social media, our firm is recognized as:	/
		TL_TLA_1	A foremost authority on industry issues	0,85
		TL_TLA_2	A top-of-mind trusted voice	0,87
		TL_TLA_3	A go-to resource in our field of expertise	0,68

U.4: Thought Leadership Scale

Quelle: Barry und Gironda (2019); Magno und Cassia (2020).

Anhang V: Fragebogenkonstruktion

Willkommen

Vielen Dank, dass Du an dieser Befragung meiner Masterarbeit von der Universität Münster teilnimmst! Mit dieser Befragung erforschen wir den Einfluss von externer Kommunikation auf das Verhältnis von Mitarbeiter:innen zum Unternehmen. Deine persönliche Meinung ist uns dabei sehr wichtig.

Die Beantwortung aller Fragen wird **ca. 5-10 Minuten** dauern. Deine Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und nur in **anonymisierter Form** verwendet.

Bitte beachte: Bei der Beantwortung der Fragen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Es kommt nicht auf Dein Wissen, sondern einzig und allein auf **Deine persönliche Meinung bzw. Dein Bauchgefühl** an!

Solltest Du technische Probleme haben, stehe ich Dir als Ansprechpartner zur Verfügung:

Mark Kesselmann

Telefon: +49 (0)2542 9307-1539

E-Mail: mark.kesselmann@d-velop.de

V.1: Einführungstext

Quelle: Eigene Darstellung

Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen / Weiß ich nicht
1	2	3	4	5	99

V.2: Skalenniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Konstrukt	Label	Item
Brand Commitment (BC)	BC_1	Ich habe das Gefühl, dass die Probleme [von d.velop] meine eigenen sind.
	BC_2	Ich fühle mich als „Teil der [d.velop] Familie“.
	BC_3	Ich fühle mich „emotional mit [d.velop] verbunden“.
	BC_4	[d.velop] hat eine große persönliche Bedeutung für mich.
	BC_5	Ich empfinde ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu [d.velop].
Marken-identifikation (BI)	BI_1	Ich arbeite gerne für [d.velop].
	BI_2	Ich bin froh, [d.velop] anzugehören.
	BI_3	Ich bin gerne Mitglied [von d.velop].
	BI_4	Ich bin froh, mich für die Arbeit bei [d.velop] und nicht bei einer anderen Marke entschieden zu haben.
	BI_5	Ich habe warme Gefühle gegenüber [d.velop] als Arbeitsplatz.
	BI_6	Ich habe positive Gefühle gegenüber meiner Zugehörigkeit zu [d.velop].
	BI_7	Ich bin glücklich, zu [d.velop] zu gehören.
	BI_8	Als Mitarbeiter:in bin ich stolz darauf, ein Teil [von d.velop] zu sein.
	BI_9	Als Mitarbeiter:in bedeutet die Zugehörigkeit zu [d.velop], viel zu haben, worauf man stolz sein kann.
	BI_10	Als Mitarbeiter:in bedeutet die Zugehörigkeit zu [d.velop], viel Respekt zu genießen.
	BI_11	Als Mitarbeiter:in schätzt ich die Zugehörigkeit zu [d.velop].
	BI_12	Als Mitarbeiter:in ist es gut für mich, zu [d.velop] zu gehören.
	BI_13	Als Mitarbeiter:in ist es vorteilhaft, zu [d.velop] zu gehören, anstatt zu einer anderen Marke.
Marken-wissen (BU)	BU_BR_1	Eine starke Marke [d.velop] ist für den Erfolg unseres Unternehmens von großer Bedeutung.
	BU_BR_2	Unsere Marke [d.velop] ist ein wichtiges Kapital unseres Unternehmens.
	BU_BR_3	Der Erfolg unserer Marke [d.velop] steht in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg unseres Unternehmens.
	BU_BeR_1	Durch mein Verhalten kann ich die Wahrnehmung der Marke [d.velop] durch Kunden beeinflussen.
	BU_BeR_2	Indem ich unsere Marke [d.velop] im Umgang mit anderen Mitarbeiter:innen lebe, kann ich unsere Marke innerhalb des Unternehmens stärken.
	BU_BeR_3	Durch mein Verhalten kann ich den Erfolg [von d.velop] beeinflussen.
	BU_BK_1	Ich weiß, wofür unsere Marke [d.velop] steht.
	BU_BK_2	Ich kenne unsere [d.velop] Markenidentität.
	BU_BK_3	Ich kenne unser [d.velop] Markenversprechen.
	BU_BCON_1	Ich weiß, wie ich unsere Marke [d.velop] in meinem täglichen Arbeitsalltag leben kann.
	BU_BCON_2	Ich weiß, wie ich mich im Alltag markenkonform verhalten kann.
	BU_BCON_3	Ich weiß, wie ich unsere Marke [d.velop] in meine tägliche Arbeit integrieren kann.
	BU_BCON_4	Ich weiß, wie ich unser [d.velop] Markenversprechen in meinem Arbeitsalltag einlösen kann.
Thought Leadership (TL)	TL_TLC_1	Im Vergleich zu anderen Marken [aus unserer Branche], die in sozialen Medien aktiv sind, hat [d.velop] eine größere Fähigkeit zu: bahnbrechenden Ideen.
	TL_TLC_2	Im Vergleich zu anderen Marken [aus unserer Branche], die in sozialen Medien aktiv sind, hat [d.velop] eine größere Fähigkeit zu: der Anregung von Diskussionen.
	TL_TLC_3	Im Vergleich zu anderen Marken [aus unserer Branche], die in sozialen Medien aktiv sind, hat [d.velop] eine größere Fähigkeit zu: der Aufklärung unserer Zielgruppe.
	TL_TLA_1	Für die Inhalte, die [d.velop] in sozialen Medien teilt, wird [d.velop] als führende Autorität für Branchenthemen anerkannt.
	TL_TLA_2	Für die Inhalte, die [d.velop] in sozialen Medien teilt, wird [d.velop] als vertrauenswürdige und stets präsente Stimme anerkannt.
	TL_TLA_3	Für die Inhalte, die [d.velop] in sozialen Medien teilt, wird [d.velop] als zentrale Anlaufstelle und Informationsquelle in unserem Fachgebiet angesehen.

V.3: Items des finalen Fragebogens (übersetzt / adaptiert)

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang W: Datenaufbereitung

Chronologie der Schritte zur Datenaufbereitung				
Nr.	Kategorie	Beschreibung des Aufbereitungsschrittes	Entfernte Datensätze	Verbliebende Anzahl an Datensätze (n)
1	Import / Zugriff	Daten aus SurveyMonkey exportieren und Rohdaten in SPSS laden	/	423
2	Struktur	Datenstruktur prüfen (Spalten, Datentypen, Variablen)	0	423
3	Formatierung	Formatierungen anpassen (z. B. Variablenbeschriftung, Datums- und Zahlenformate)	0	423
4	Datenschutz	IP-Adressen und besondere Merkmalskombinationen (Personenidentifikation durch Soziodemografie) entfernen	0	423
5	Duplikate	Doppelte Datensätze identifizieren und entfernen	0	423
6	Abbrüche	Entfernung von Datensätzen aus abgebrochenen Antwortprozessen	44	379
7	Logische Prüfung	Überprüfung der Variablen auf Wertebereiche	0	379
8	Speeder	Entfernung von Datensätzen aufgrund atypischer Bearbeitungszeit	8	371
9	Fehlende Werte	Missing Value Analyse / Fehlende Werte („99“) lokalisieren [vgl. Anhang X]	0	371
10	Umgang mit fehlenden Werten	Listwise Deletion (ausschließlich Datensätze ohne Variablen mit „99-Kodierung“ berücksichtigen)	226	145
11	Speicherung	Bereinigte Daten speichern	0	145
(12*)	Ausreißer	Identifizierung und Bewertung von multivariaten Ausreißern mithilfe des Mahalanobis-Abstands	1	144

* Der Teilschritt wird in dieser Arbeit als Teil der Datenanalyse und nicht als Teil der Datenaufbereitung betrachtet. Zur Vollständigkeit und Wahrung der Transparenz innerhalb der Datenbearbeitung wird der Teilschritt in dieser Liste mit aufgeführt.

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang X: Missing-Value-Analyse

Missing-Value-Analyse (Datensatz n = 371)		
Variable	Missing Value absolut	Missing-Value-Quote
TL_TLA_1	159	42,86 %
TL_TLA_3	157	42,32 %
TL_TLC_2	138	37,20 %
TL_TLA_2	138	37,20 %
TL_TLC_3	125	33,69 %
TL_TLC_1	120	32,35 %
BI_13	73	19,68 %
BU_BeR_2	37	9,97 %
BI_4	34	9,16 %
BU_BCON_4	31	8,36 %
BU_BeR_1	29	7,82 %
BU_BCON_3	27	7,28 %
BI_10	26	7,01 %
BU_BR_3	25	6,74 %
BU_BCON_2	24	6,47 %
BU_BR_2	23	6,20 %
BI_5	22	5,93 %
BU_BCON_1	22	5,93 %
BI_9	18	4,85 %
BI_12	15	4,04 %
BU_BR_1	12	3,23 %
BU_BK_3	11	2,96 %
BU_BeR_3	9	2,43 %
BU_BK_2	9	2,43 %
BU_BK_1	8	2,16 %
BI_11	7	1,89 %
BI_6	5	1,35 %
BI_8	5	1,35 %
BC_4	4	1,08 %
BI_7	4	1,08 %
BC_1	3	0,81 %
BI_2	2	0,54 %
BI_3	2	0,54 %
BC_2	1	0,27 %
BC_3	1	0,27 %
BI_1	1	0,27 %
BC_5	0	0,00 %
Missing Values gesamt*	1327	
Variablen gesamt*		13727
MV-Quote*		9,67 %

X.1: Fehlende Werte pro Variable

Quelle: Eigene Darstellung

Vergleich der vollständigen und unvollständigen Datensätze				
Variable	Test	Chi ² -Wert	p-Wert	Ergebnis
Alter (AGE)*	Chi ² -Test	2,81	0,729	Kein signifikanter Unterschied
Geschlecht (GEN)	Chi ² -Test	0,05	0,977	Kein signifikanter Unterschied
Hierarchie (LEAD)	Chi ² -Test	0,00	0,957	Kein signifikanter Unterschied
Betriebszugehörigkeit (EMP)	Chi ² -Test	10,49	0,062	Grenzwertiger Unterschied
Jobrolle (ROLE)**	Chi ² -Test	50,06	0,001	Signifikanter Unterschied

Signifikanzniveau: $\alpha = 0,05$

Datensatz mit ausschließlich vollständigen Fällen: n = 145

Datensatz mit unvollständigen Fällen: n = 371

* Fälle mit dem Wert AGE = 8 („keine Angabe“) wurden aus dem Test ausgeschlossen.

** Fälle mit dem Wert ROLE = 7 („keine Angabe“) wurden aus dem Test ausgeschlossen.

Frage: Weisen vollständige Fälle und unvollständige Fälle systematisch unterschiedliche, soziodemografische Merkmale auf?

X.2: Vergleich von vollständigen und unvollständigen Datensätzen

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang Y: Zielpopulation und Stichprobe

(entfernt)

Y.1: Finite Zielpopulation

Quelle: Eigene Darstellung

Soziodemografisches Merkmal (Variable)	Ausprägung (Numerischer Wert)	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Geschlecht (GEN)	männlich (1)	102	70,34 %
	weiblich (2)	42	28,97 %
	divers (3)	1	0,69 %
Alter (AGE)	< 18 Jahre (1)	0	0,00 %
	18-24 Jahre (2)	23	15,86 %
	25-34 Jahre (3)	56	38,62 %
	35-44 Jahre (4)	34	23,45 %
	45-54 Jahre (5)	23	15,86 %
	55-64 Jahre (6)	8	5,52 %
	65 Jahre oder älter (7)	0	0,00 %
	keine Angabe (8)	1	0,69 %
Hierarchieebene (LEAD)	Führungs kraft (1)	21	14,48 %
	keine Führungs kraft (2)	124	85,52 %
Jobfamilie (ROLE)	Consulting (1)	32	22,07 %
	Sales (2)	39	26,90 %
	Development (3)	23	15,86 %
	Technical Services (4)	13	8,97 %
	Marketing (5)	18	12,41 %
	Administration (6)	13	8,97 %
	keine Angabe (7)	7	4,83 %
Betriebszugehörigkeit (EMP)	< 6 Monate (1)	9	6,21 %
	6 Monate bis < 1 Jahr (2)	23	15,86 %
	1 Jahr bis < 3 Jahre (3)	43	29,66 %
	3 Jahre bis < 5 Jahre (4)	21	14,48 %
	5 Jahre bis < 10 Jahre (5)	24	16,55 %
	10 Jahre oder länger (6)	25	17,24 %
Stichprobe (n)		145	100,00 %

Y.2: Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

Test auf Repräsentativität				
Variable	Test	Chi ² -Wert	p-Wert	Interpretation
GEN*	Chi ² -Test	0,01	0,914	Kein signifikanter Unterschied
AGE**	Chi ² -Test	7,35	0,290	Kein signifikanter Unterschied
LEAD	Chi ² -Test	0,02	0,899	Kein signifikanter Unterschied
ROLE***	Chi ² -Test	41,21	<0,001	Signifikanter Unterschied
EMP	Chi ² -Test	22,64	0,000	Signifikanter Unterschied

Signifikanzniveau: $\alpha = 0,05$

Stichprobe (n) = 145, Zielpopulation (N) = 1004

** Fälle mit dem Wert GEN = 3 („divers“) wurden aus dem Test ausgeschlossen.

** Fälle mit dem Wert AGE = 8 („keine Angabe“) wurden aus dem Test ausgeschlossen.

*** Fälle mit dem Wert ROLE = 7 („keine Angabe“) wurden aus dem Test ausgeschlossen.

Frage: Ist die Stichprobe aus Basis der soziodemografischen Merkmale repräsentativ in Bezug auf die Zielpopulation?

Y.3: Repräsentativität der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang Z: Deskriptive Statistik

Variable	n	SW	Min.	Max.	MW	SD	VAR	SKEW	KURT
BC_1	144	4,0000	1,0000	5,0000	2,6500	1,1250	1,2650	0,3770	-0,6600
BC_2	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,9000	0,9920	0,9830	-0,5880	-0,4810
BC_3	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,6300	1,0430	1,0870	-0,4890	-0,5290
BC_4	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,6300	1,0490	1,1010	-0,4660	-0,5710
BC_5	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,9000	0,9870	0,9750	-0,6720	0,0490
BC	144	3,6000	1,4000	5,0000	3,5417	0,7873	0,6200	-0,3060	-0,5120
TL_TLC_1	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,2000	0,9500	0,9030	-0,2660	-0,2990
TL_TLC_2	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,2400	0,9820	0,9650	-0,1320	-0,8390
TL_TLC_3	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,6500	0,9340	0,8720	-0,6110	0,1650
TL_TLC	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,3634	0,7561	0,5720	-0,5910	0,4620
TL_TLA_1	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,5100	1,0770	1,1610	-0,4620	-0,4530
TL_TLA_2	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,8700	0,9910	0,9820	-0,8230	0,2650
TL_TLA_3	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,4800	0,9820	0,9650	-0,5020	-0,1010
TL_TLA	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,6204	0,9046	0,8180	-0,6280	0,1150
TL	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,4919	0,7530	0,5670	-0,6260	0,4120
BI_1	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,3700	0,7560	0,5720	-0,9440	0,0720
BI_2	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,3300	0,7930	0,6290	-0,8430	-0,3510
BI_3	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,3500	0,8150	0,6640	-1,0520	0,2620
BI_4	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,1500	0,8950	0,8020	-0,8400	0,1800
BI_5	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,8000	0,9500	0,9030	-0,5270	-0,1320
BI_6	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,0800	0,8700	0,7560	-0,4730	-0,7870
BI_7	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,1000	0,9030	0,8160	-0,5980	-0,6570
BI_8	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,0400	0,9600	0,9210	-0,9020	0,5910
BI_9	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,8800	0,9500	0,9020	-0,6550	0,0450
BI_10	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,6700	1,0380	1,0770	-0,3220	-0,8880
BI_11	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,1500	0,8530	0,7270	-0,6970	-0,2860
BI_12	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,0500	0,8800	0,7740	-0,7200	0,1860
BI_13	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,9200	0,9420	0,8880	-0,5440	-0,1300
BI	144	3,1538	1,8462	5,0000	4,0684	0,7416	0,5500	-0,6930	-0,1690
BU_BR_1	144	2,0000	3,0000	5,0000	4,7000	0,5030	0,2530	-1,3820	0,9190
BU_BR_2	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,6000	0,6400	0,4100	-1,6670	2,9070
BU_BR_3	144	3,0000	2,0000	5,0000	4,4400	0,6870	0,4720	-0,9770	0,2630
BU_BR	144	2,0000	3,0000	5,0000	4,5810	0,4856	0,2360	-1,1530	0,8990
BU_BeR_1	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,2200	1,0000	0,9990	-1,3550	1,5010
BU_BeR_2	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,0900	0,9230	0,8520	-1,1010	1,0870
BU_BeR_3	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,1700	0,9310	0,8670	-1,0250	0,4760
BU_BeR	144	4,0000	1,0000	5,0000	4,1597	0,7992	0,6390	-1,2450	1,8090
BU_BK_1	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,9600	0,8760	0,7670	-0,7410	0,3670
BU_BK_2	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,7900	0,9810	0,9630	-0,6500	-0,1430
BU_BK_3	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,7000	1,0650	1,1340	-0,6450	-0,1840
BU_BK	144	3,6667	1,3333	5,0000	3,8171	0,8979	0,8060	-0,5740	-0,1940
BU_BCON_1	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,7400	1,0770	1,1610	-0,6460	-0,3480
BU_BCON_2	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,7600	1,0440	1,0910	-0,6700	-0,1350
BU_BCON_3	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,7500	1,0340	1,0700	-0,6340	-0,1270

BU_BCON_4	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,6800	1,0420	1,0860	-0,7170	0,1210
BU_BCON	144	4,0000	1,0000	5,0000	3,7326	0,9786	0,9580	-0,6930	-0,0290
BU	144	2,8333	2,1667	5,0000	4,0726	0,6244	0,3900	-0,6650	0,0690

SW Spannweite, *MIN* Minimum, *MAX* Maximum, *MW* Mittelwert, *SD* Standardabweichung, *VAR* Varianz, *SKEW* Skewness (Schiefe), *KURT* Kurtosis (Wölbung)

Z.1: Lage-, Streu- und Verteilungsmaße

Quelle: Eigene Darstellung

Test auf Normalverteilung (Datensatz n = 144)						
Variable	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz**	Statistik	df	Signifikanz**
BC_1	0,2310	144	< 0,0001	0,8999	144	< 0,0001
BC_2	0,2265	144	< 0,0001	0,8572	144	< 0,0001
BC_3	0,2560	144	< 0,0001	0,8802	144	< 0,0001
BC_4	0,2482	144	< 0,0001	0,8826	144	< 0,0001
BC_5	0,2156	144	< 0,0001	0,8585	144	< 0,0001
BC	0,0990	144	0,0015	0,9765	144	0,0140
TL_TLC_1	0,2024	144	< 0,0001	0,8970	144	< 0,0001
TL_TLC_2	0,2330	144	< 0,0001	0,8853	144	< 0,0001
TL_TLC_3	0,2770	144	< 0,0001	0,8704	144	< 0,0001
TL_TLC	0,1419	144	< 0,0001	0,9597	144	< 0,0001
TL_TLA_1	0,2366	144	< 0,0001	0,8940	144	< 0,0001
TL_TLA_2	0,2752	144	< 0,0001	0,8493	144	< 0,0001
TL_TLA_3	0,2507	144	< 0,0001	0,8868	144	< 0,0001
TL_TLA	0,1487	144	< 0,0001	0,9454	144	< 0,0001
TL	0,1223	144	< 0,0001	0,9695	144	0,0026
BI_1	0,3236	144	< 0,0001	0,7560	144	< 0,0001
BI_2	0,3205	144	< 0,0001	0,7632	144	< 0,0001
BI_3	0,3277	144	< 0,0001	0,7512	144	< 0,0001
BI_4	0,2585	144	< 0,0001	0,8136	144	< 0,0001
BI_5	0,2367	144	< 0,0001	0,8744	144	< 0,0001
BI_6	0,2378	144	< 0,0001	0,8295	144	< 0,0001
BI_7	0,2510	144	< 0,0001	0,8227	144	< 0,0001
BI_8	0,2229	144	< 0,0001	0,8286	144	< 0,0001
BI_9	0,2439	144	< 0,0001	0,8625	144	< 0,0001
BI_10	0,2232	144	< 0,0001	0,8789	144	< 0,0001
BI_11	0,2446	144	< 0,0001	0,8183	144	< 0,0001
BI_12	0,2349	144	< 0,0001	0,8390	144	< 0,0001
BI_13	0,2019	144	< 0,0001	0,8561	144	< 0,0001
BI	0,1075	144	0,0003	0,9368	144	< 0,0001
BU_BR_1	0,4459	144	< 0,0001	0,5924	144	< 0,0001
BU_BR_2	0,4020	144	< 0,0001	0,6429	144	< 0,0001
BU_BR_3	0,3391	144	< 0,0001	0,7360	144	< 0,0001
BU_BR	0,2364	144	< 0,0001	0,8138	144	< 0,0001
BU_BeR_1	0,2956	144	< 0,0001	0,7572	144	< 0,0001
BU_BeR_2	0,2735	144	< 0,0001	0,8053	144	< 0,0001
BU_BeR_3	0,2590	144	< 0,0001	0,7988	144	< 0,0001
BU_BeR	0,1500	144	< 0,0001	0,8757	144	< 0,0001
BU_BK_1	0,2759	144	< 0,0001	0,8428	144	< 0,0001
BU_BK_2	0,2716	144	< 0,0001	0,8630	144	< 0,0001
BU_BK_3	0,2493	144	< 0,0001	0,8758	144	< 0,0001
BU_BK	0,1918	144	< 0,0001	0,9244	144	< 0,0001
BU_BCON_1	0,2565	144	< 0,0001	0,8681	144	< 0,0001
BU_BCON_2	0,2492	144	< 0,0001	0,8704	144	< 0,0001

BU_BCON_3	0,2413	144	< 0,0001	0,8748	144	< 0,0001
BU_BCON_4	0,2593	144	< 0,0001	0,8718	144	< 0,0001
BU_BCON	0,1563	144	< 0,0001	0,9297	144	< 0,0001
BU	0,0856	144	0,0116	0,9580	144	0,0002

* Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

** p < 0,05: Verwerfung der Nullhypothese und Annahme der Alternativhypothese

Z.2: Test auf Normalverteilung des Datensatzes

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang AA: Reliabilitätsanalyse

Theoretisches Konstrukt / Subskala	n	Items	Cronbachs Alpha	Interpretation nach Streiner (2003)*
Thought Leadership - Capability (TL TLC)	144	3	0,7014	gut
Thought Leadership - Trusted Authority Recognition (TL TLA)	144	3	0,8671	sehr gut
Thought Leadership (TL)	144	6	0,8562	sehr gut
Brand Commitment (BC)	144	5	0,8134	sehr gut
Markenidentifikation (BI)	144	13	0,9618	möglicherweise redundante Items
Brand Understanding – Brand Relevance (BU BR)	144	3	0,6976	akzeptabel bis gut
Brand Understanding – Behaviour Relevance (BU BeR)	144	3	0,7906	gut bis sehr gut
Brand Understanding – Brand Knowledge (BU BK)	144	3	0,9078	sehr gut
Brand Understanding – Brand Knowledge (BU BCON)	144	4	0,9498	möglicherweise redundante Items
Markenwissen (BU)	144	13	0,9119	sehr gut (möglicherweise redundante Items)

* Interpretation nach Nunnally und Bernstein (1994); Streiner (2003), S. 103.

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang BB: Korrelationsanalyse

n _{opt}	Tatsächliche Teststärke**	Testannahmen*				Vergleich mit Stichprobe (n = 144)
		Netzstrom	Null	Alternative***	Sig.	
89	0,802	0,800	0	0,3	0,05	erfüllt (n > n _{opt})
101	0,850	0,850	0	0,3	0,05	erfüllt (n > n _{opt})
118	0,901	0,900	0	0,3	0,05	erfüllt (n > n _{opt})
145	0,950	0,950	0	0,3	0,05	grenzwertig (n = n _{opt})
204	0,990	0,990	0	0,3	0,05	nicht erfüllt (n < n _{opt})

* Spearman-Rho, zweiseitig

** basierend auf der Z-Transformation nach Fisher (1915) und der normalen Approximation. Die Schätzung der Varianz basiert auf der von Bonett und Wright (2000) vorgeschlagenen Methode.

*** Annahme: Mittlere Effektstärke für Korrelation nach Cohen (1988, 1992)

BB.1: Power-Analyse zur Ermittlung der optimalen Stichprobengröße

Quelle: Eigene Darstellung

Konstrukt	TL	BI	BU	BC
Thought Leadership (TL)	1,000	0,484*	0,490*	0,364*
Markenidentifikation (BI)	0,484*	1,000	0,617*	0,685*
Markenwissen (BU)	0,490*	0,617*	1,000	0,527*
Brand Commitment (BC)	0,364*	0,685*	0,527*	1,000

Spearman-Rho: n = 144, p < 0,001* (zweiseitig)

BB.2: Korrelationskoeffizienten nach Spearman

Quelle: Eigene Darstellung

Beziehung	Korrelationskoeffizient (r _s)	Interpretation nach Cohen (1988, 1992)
TL - BI	0,484*	Mittlerer Effekt (r _s ≥ 0,30)
TL - BU	0,490*	Mittlerer Effekt (r _s ≥ 0,30)
TL - BC	0,364*	Mittlerer Effekt (r _s ≥ 0,30)
BI - BU	0,617*	Großer Effekt (r _s ≥ 0,50)
BI - BC	0,685*	Großer Effekt (r _s ≥ 0,50)
BU - BC	0,527*	Großer Effekt (r _s ≥ 0,50)

Spearman-Rho: n = 144, p < 0,001* (zweiseitig)

BB.3: Interpretation der Korrelationskoeffizienten nach Cohen

Quelle: Eigene Darstellung

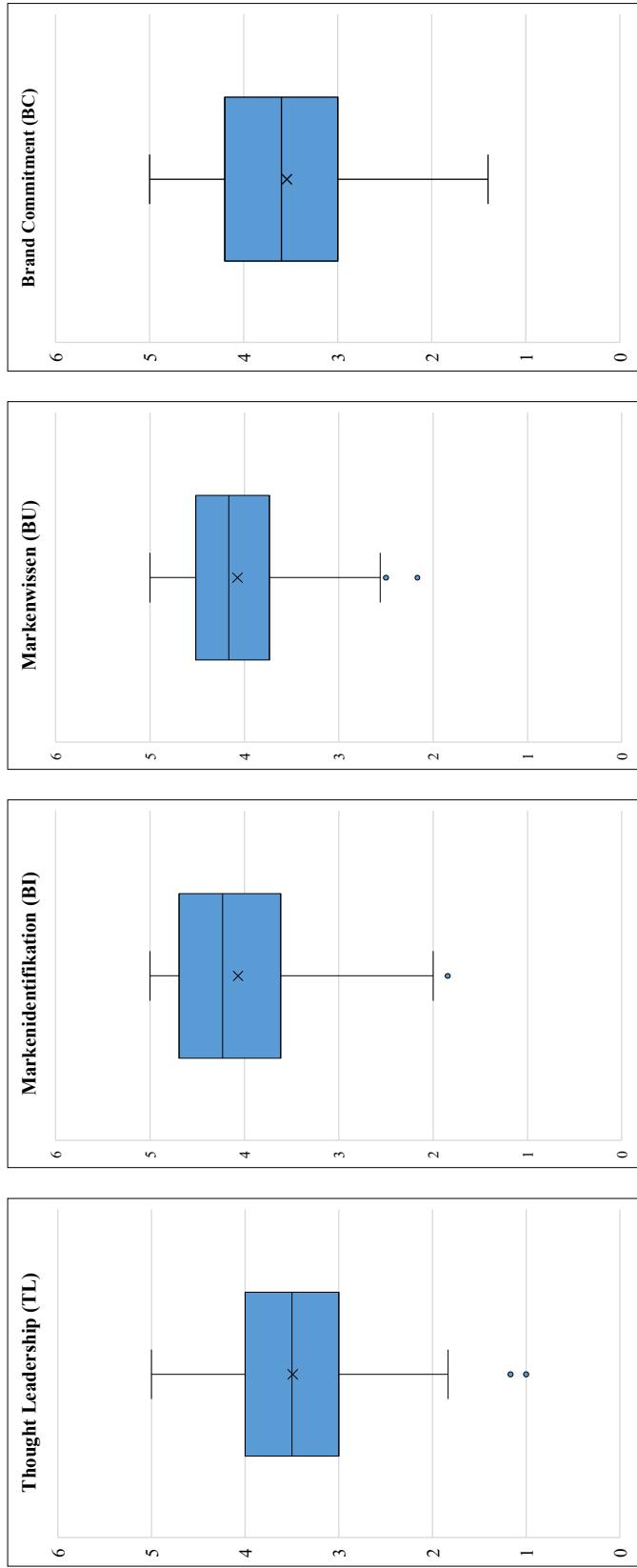
Anhang CC: Voraussetzungen der Mediationsanalyse

Voraussetzung	Testverfahren (grafisch, analytisch)	Verweis	Ergebnis
Optimale Stichprobengröße	Prüfung ($n \geq n_{opt}$); $n_{opt} = 78$	$n = 144$	erfüllt
Metrisches Skalenniveau	Prüfung der Skalen	Likert (5S)	erfüllt
Keine signifikanten Ausreißer	Residuenstatistik (Boxplot), Mahalanobis-Abstand	Anhang CC.2	erfüllt
Linearität	Streudiagramm LOESS	Anhang CC.3	erfüllt
Normalverteilung der Residuen	Q-Q-Diagramm, Kolmogorov-Smirnov-Test, Shapiro-Wilk-Test	Anhang CC.4	erfüllt
Homoskedastizität	Streudiagramm	Anhang CC.5	erfüllt
Keine Autokorrelation	Streudiagramm, Durbin-Watson-Test	Anhang CC.6	erfüllt
Keine Multikollinearität	VIF- und Toleranz-Wert	Anhang CC.7	erfüllt
Zeitliche Präzedenz	kein Test; Querschnittsdaten als Untersuchungsdesign diskutabel	Kapitel 6.2 (Limitation)	offen

CC.1: Ergebnisse der Prüfung zu den Voraussetzungen

Quelle: Eigene Darstellung

Residuenstatistik (Boxplots) der Variablen

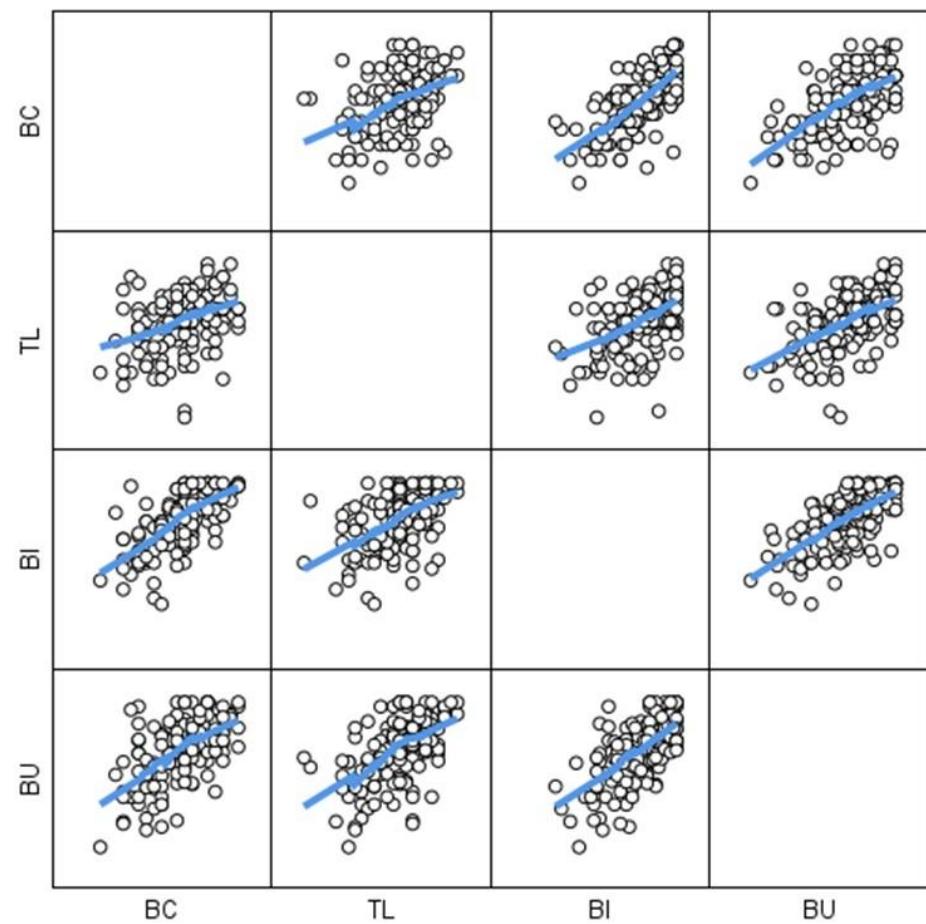


Signifikante Ausreißer werden in SPSS mit (*) markiert. Es konnten keine signifikanten Ausreißer identifiziert werden.

CC.2: Residuenstatistik

Quelle: Eigene Darstellung

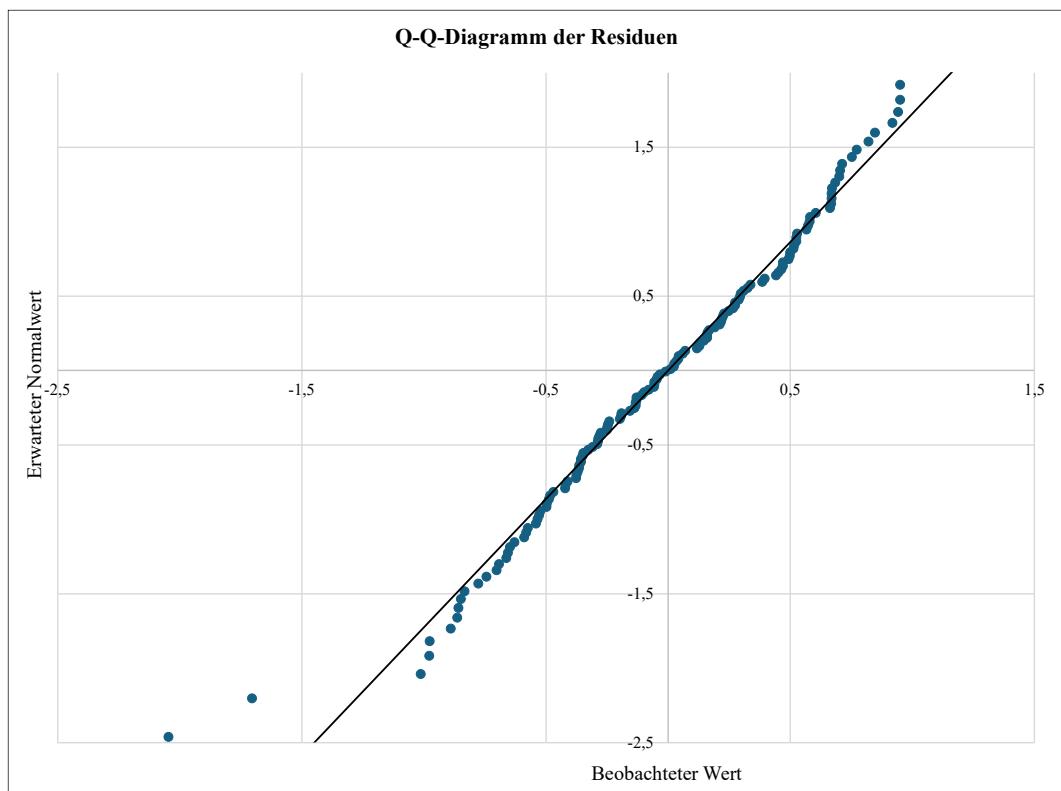
Matrix-Streudiagramm (LOESS)



BC Brand Commitment, TL Thought Leadership, BI Markenidentifikation, BU Markenwissen

CC.3: Linearität

Quelle: Eigene Darstellung



Tests auf Normalverteilung (Residuen)						
Residuen	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Nicht-standardisierte Residuen	0,0490	144	0,200**	0,9837	144	0,0856***
Standardisierte Residuen	0,0490	144	0,200**	0,9837	144	0,0856***

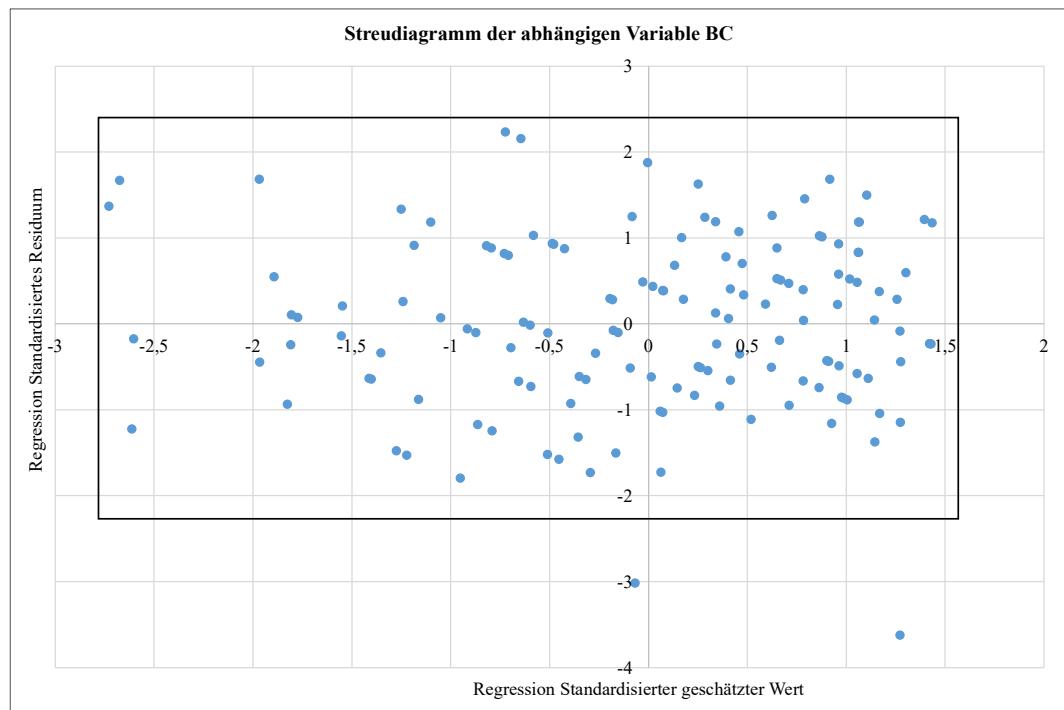
* Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

** Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

*** Signifikanzniveau 0,05: Residuen werden als normalverteilt betrachtet

CC.4: Normalverteilung der Residuen

Quelle: Eigene Darstellung



CC.5: Homoskedastizität

Quelle: Eigene Darstellung

Test auf Autokorrelation**					
R	R^2	Korrigiertes R^2	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik (DW)	Interpretation nach Backhaus et al. 2023
0,704*	0,4963	0,4855	0,5647	1,7322***	keine Autokorrelation

* Einflussvariablen: (Konstante), BI, TL, BU

** Abhängige Variable: Brand Commitment (BC)

*** DW zwischen 1,5 und 2,5 wird als akzeptabel angesehen (vgl. Backhaus et al. 2023, S. 119)

CC.6: Keine Autokorrelation

Quelle: Eigene Darstellung

Test auf Multikollinearität *		
Unabhängige Variablen	Kollinearitätsstatistik	
	Toleranz (T)	VIF
Thought Leadership (TL)	0,6989	1,4308
Markenwissen (BU)	0,5328	1,8769
Markenidentifikation (BI)	0,5530	1,8083

T Toleranz, VIF Varianzinflationsfaktor

* Abhängige Variable: Brand Commitment (BC)

CC.7: Keine Multikollinearität

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang DD: Mediationsanalyse

```
Run MATRIX procedure :  
*****  
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****  
*****  
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.affhayes.com  
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3  
*****  
*****  
Model :4  
Y :BC  
X :TL  
M1 :BI  
M2 :BU  
Sample  
Size: 144  
*****  
*****  
OUTCOME VARIABLE:  
BI  
*****  
Model Summary  
R R-sq MSE F df1 df2 p  
,4825 ,2328 ,4249 43,0872 1,0000 142,0000 ,0000  
Model  
coeff se t p LLCI ULCI  
constant 2,4089 ,2586 9,3161 ,0000 1,8978 2,9201  
TL ,4752 ,0724 6,5641 ,0000 ,3321 ,6183  
Standardized coefficients  
coeff  
TL ,4825  
*****  
*****  
OUTCOME VARIABLE:  
BU  
*****  
Model Summary  
R R-sq MSE F df1 df2 p  
,5107 ,2608 ,2902 50,1101 1,0000 142,0000 ,0000  
Model  
coeff se t p LLCI ULCI  
constant 2,5938 ,2137 12,1391 ,0000 2,1714 3,0162  
TL ,4235 ,0598 7,0789 ,0000 ,3052 ,5418  
Standardized coefficients  
coeff  
TL ,5107  
*****  
*****  
OUTCOME VARIABLE:  
BC  
*****  
Model Summary  
R R-sq MSE F df1 df2 p  
,7045 ,4963 ,3189 45,9837 3,0000 140,0000 ,0000  
Model  
coeff se t p LLCI ULCI  
constant ,0793 ,3261 ,2433 ,8081 ,-,5654 ,7241  
TL -,0054 ,0750 -,0721 ,9427 ,-,1537 ,1429  
BI ,5804 ,0856 6,7788 ,0000 ,4111 ,7497  
BU ,2750 ,1036 2,6537 ,0089 ,0701 ,4798  
Standardized coefficients  
coeff  
TL -,0052  
BI ,5468  
BU ,2181
```

```
*****
TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
BC

Model Summary
  R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
  ,3700   ,1369   ,5387  22,5252  1,0000  142,0000   ,0000

Model
  coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,1907   ,2911   7,5248   ,0000  1,6152   2,7663
TL       ,3869   ,0815   4,7461   ,0000   ,2257   ,5480

Standardized coefficients
  coeff
TL   ,3700

*****
TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
  ,3869   ,0815   4,7461   ,0000   ,2257   ,5480   ,3700

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
  -,0054   ,0750   -,0721   ,9427   -,1537   ,1429   -,0052

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL   ,3923   ,0704   ,2597   ,5384
BI     ,2758   ,0613   ,1657   ,4063
BU     ,1164   ,0522   ,0221   ,2280
(C1)   ,1594   ,0895   -,0118   ,3414

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL   ,3752   ,0598   ,2562   ,4935
BI     ,2638   ,0532   ,1652   ,3728
BU     ,1114   ,0493   ,0215   ,2130
(C1)   ,1524   ,0833   -,0115   ,3177

Specific indirect effect contrast definition (s):
(C1)   BI   minus   BU
```

```
*****
ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

-----END MATRIX-----
```

DD.1: PROCESS Modell 4 Output

Quelle: Eigene Darstellung

Variablen	Totaler Effekt (c)	t -Wert	95%-CI	p -Wert	R^2	Ergebnis
TL → BC	0,3869	4,75	[0,2257; 0,5480]	< 0,001	0,1369	H1 bestätigt

DD.2: Totaler Effekt vor Mediation

Quelle: Eigene Darstellung

Variablen	Direkter Effekt (a, b)	t -Wert	95%-CI	p -Wert	R^2	Ergebnis
TL → BI	0,4752	6,56	[0,3321; 0,6183]	< 0,001	0,2328	H2 bestätigt
TL → BU	0,4235	7,08	[0,3052; 0,5418]	< 0,001	0,2608	H3 bestätigt
BI → BC	0,5804	6,78	[0,4111; 0,7497]	< 0,001	/	H4 bestätigt
BU → BC	0,2750	2,65	[0,0701; 0,4798]	0,0089	/	H5 bestätigt

DD.3: Direkte Effekte bei Mediation

Quelle: Eigene Darstellung

Variablen	Indirekter Effekt (ab)	95%-BootCI	Ergebnis
TL → BI → BC	0,2758	[0,1657; 0,4063]	H6 bestätigt
TL → BU → BC	0,1164	[0,0221; 0,2280]	H7 bestätigt
TL → BI, BU → BC	0,3923	[0,2597; 0,5384]	/

DD.4: Indirekte Effekte bei Mediation

Quelle: Eigene Darstellung

Variablen	Direkter Effekt (c')	t -Wert	95%-CI	p -Wert	R^2	Ergebnis
TL → BC	-0,0054	-0,072	[-0,1537; 0,1429]	0,9427 (n.s.)	0,4963	H1 bestätigt

DD.5: Direkter Effekt nach Mediation

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang EE: SWOT-Analyse

Stärken / Strengths (S)	Schwächen / Weaknesses (W)
<p>Ergebnisse und Implikationen</p> <ul style="list-style-type: none"> Thought Leadership hat einen indirekten, positiven Effekt auf das Brand Commitment von Mitarbeitern der d.velop AG, der über Markenidentifikation und Markenwissen mediert wird Eine strukturiertere Thought-Leadership-Strategie besitzt für das Unternehmen das Potenzial, den volatilen Ergebnissen der internen Mitarbeiterbefragungen und dem allgemein niedrigen Brand Commitment Niveau im deutschen Arbeitnehmermarkt entgegenzuwirken Die d.velop AG sollte daher gezielt in die Entwicklung von Mitarbeitern (Führungskräfte und Angestellte) investieren, die in der Lage sind, markenkonforme Werte zu vermitteln, intern und extern zu kommunizieren und diese aktiv vorzuleben. 	<p>Limitationen der Studie</p> <ul style="list-style-type: none"> Beschränkte wissenschaftliche Literatur zu Thought Leadership Eine validierte Skala zur Messung von Thought Leadership verfügbar; Aktualität der Skala diskussionswürdig Ineffiziente Datennutzung: Hohe Missing-Value-Quote führte zu stärkerer Fallreduzierung für die finale Stichprobe Eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse: unklar, ob die gefundenen Zusammenhänge auch in anderen Kontexten (z.B. Branchen, Kulturen, Altersgruppen) Bestand haben Querschnittsdesign (zeitlich beschränkt) Analyse auf zwei Mediationspfade beschränkt Keine Berücksichtigung von potenziellen, multiplen Brand Commitments
<p>Zukünftige Forschung</p> <ul style="list-style-type: none"> Replikationsstudien in unterschiedlichen Mitarbeiter- oder Unternehmenskontexten sind empfehlenswert zur Stützung der Generalisierbarkeit. Längsschnittstudien oder experimentelle Designs wären notwendig, um die Richtung der Effekte eindeutig zu bestimmen und neben subjektiven Einschätzungen auch beobachtbare Verhaltensindikatoren von emotionaler Markenbindung zu integrieren Komplexere Wirkungsmodelle: weitere psychologische und verhaltensbezogene Variablen aus der identitätsbasierten Markenführung mediierende oder moderierende Rollen spielen. 	<p>Markt- und Forschungsumfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> Social Media als schnelllebiger, dynamischer Kommunikationskanal könnte die Wirkung von Thought Leadership stetig verändern Falsifikation: Replikationsstudien in anderen Kontexten könnten Ergebnisse widerlegen Inhaltliche Fehlritte: Falsche oder irreführende Informationen, die durch den TL geteilt werden oder die Verwicklung in Kontroversen können das eigene Markenimage schädigen und Vertrauensverlust bewirken Schnelle Marktsättigung: Eine Überflutung des Marktes mit Thought Leadern kann die Effektivität dieses Ansatzes mindern

Quelle: Eigene Darstellung

markstones Institute of Marketing, Branding & Technology

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Max-von-Laue-Straße 1, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572 - Fax +49 (0)421 / 218-66573

E-mail: markstones(at)uni-bremen.de

Arbeitspapiere des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology unter www.markstones.de downloadbar.
