

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2021: Mitarbeiter- Inspiration und -Empowerment

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2021) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2021: Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276121>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2021 **SCHWERPUNKT** Wirkung und Einsatz von Corporate Influencern • Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln • Leaders' Effects on Empowerment • Inspiration in Retailing • Gamification in der internen Datenerfassung  
**INSIGHTS** The Circle: Von einer mutigen Idee zur Realisierung **SPEKTRUM** Wirkungen von Brand Pop-up-Stores • Dynamisches Preismanagement im Handel

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment





Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**HSG-Intensivstudium Marketing Management (CAS)**

Ihr nächster Termin: 19. Januar 2021 (6 Module à 3 Tage)

**Intensivseminar Digital Marketing Academy**

Ihr nächster Termin: 19.–22. Januar 2021 (4 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung) oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft Wirkung»**

# Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment

---

**D**ie Corona-Krise hat Mitarbeitende verunsichert. Viele arbeiten unter erschwerten Bedingungen zu Hause und etliche haben Angst vor der Arbeitslosigkeit. Gleichzeitig sollen sie mit Motivation und Engagement den dringend notwendigen Transformationsprozess in eine zunehmend digitale Unternehmenswelt vorantreiben. Diese widersprüchliche Situation fordert Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen heraus.

Reicht es, für Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, das Weihnachtsgeld zu zahlen und im Jahresgespräch das Vertrauen auszusprechen? Wahrscheinlich genügen diese Massnahmen nicht, um die Belegschaft zu neuen Höchstleistungen zu motivieren. Die Quellen von Vertrauen, Zuversicht und Motivation am Arbeitsplatz sind vielschichtig und auch in wirtschaftlich stabilen Zeiten bedeutsam. In Krisenzeiten bedarf es dafür besonders grosser und oftmals ergänzender Anstrengungen. Gerade dann suchen Mitarbeitende nach Inspiration, um mit Leib und Seele sich für das Unternehmen und den bevorstehenden Veränderungsprozess einsetzen zu können. Sie fühlen sich dann gestärkt bzw. „empowered“, um in stürmischen Zeiten mit Tatkraft zu Werke gehen zu können.

Doch wie kann das gelingen? Worauf müssen Führungskräfte achten, damit Mitarbeitende sich inspiriert fühlen und mutig neue Herausforderungen anpacken? Wie kann ein Unternehmen das Niveau der Mitarbeiter-Inspiration messen und welche Möglichkeiten bietet „Gamification“ in diesem Kontext? Mit dieser Ausgabe beantworten wir erste Fragen zu diesem in Forschung und Management jungen Themenfeld. Tauchen Sie ein in diese gerade in Corona-Zeiten zentrale Managementherausforderung und erweitern Sie Ihr Managementverständnis.



**Prof. Dr. Thomas Rudolph**  
 Professor für Marketing und Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen  
[thomas.rudolph@unisg.ch](mailto:thomas.rudolph@unisg.ch)



# 1/2021

## Inspiration überträgt sich

### 10 **Sind Corporate Influencer motiviertere Mitarbeiter?**

Durch eine Befragung im B-to-B-Umfeld wird evaluiert, ob das Engagement als Corporate Influencer Einfluss auf die Unternehmensidentifikation, das Mitarbeiter-Empowerment und die Arbeitsmotivation hat.

**Matthias Schlipf, Florian Endriß, Anna Rottenkolber**

### 18 **Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln**

Mitarbeitende nehmen durch ihr Markenverhalten Einfluss auf die Markenwahrnehmung von Kunden. Der Beitrag identifiziert Einflussfaktoren, die zu einem positiven markenkonformen Mitarbeiterverhalten führen.

**Manfred Bruhn, Rudolf Blankschön, Mareike Ahlers, Verena Batt**

## Leadership & Empowerment

### 26 **Leaders' effects on Empowerment and Innovation**

National Differences Between China, UK, and GAS in Authentic Leadership

Authentic leadership is supposed to positively influence employee empowerment and innovative behavior. This study empirically supports the effects of authentic leadership on empowerment, work engagement and innovative performance.

**Paul Goldmann, Vinzenz Krause, Björn Schäfer**

## Schwerpunkt

### Interview

### 06 **„Inspiration lässt uns mit Motivation mehr als das Notwendige tun“**

Ausgezeichnet als einer der besten schweizer Arbeitgeber, hat Ikea Schweiz schnell auf die Covid-19-Pandemie reagiert. Ina Carina Fuczek, People & Culture Manager, berichtet von Mitarbeiter-Empowerment.

**Das Interview führt Kathrin Neumüller**



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

**Kathrin Neumüller**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM) an der Universität St. Gallen (HSG)

## Spektrum I Marketingmanagement

**Wirkung von Inspiration im Tagesgeschäft****34 Employee Inspiration in Retailing: Opportunities and Risks**

In order to capitalize on the positive effects of employee inspiration, this paper proposes a practical guide that allows retailers to identify their employees' level of inspiration, its barriers and potentials.

**Thomas Rudolph, Kathrin Neumüller, Kristina Kleinlercher**

**42 Steigerung der Motivation zur Datenerfassung durch Gamification?**

Eine Untersuchung am Beispiel von Leader-, Punkte- und Community-Boards

Datenerfassung kann eine lästige Aufgabe sein – mit Gamification-Massnahmen kann die Motivation zur korrekten Datenerfassung gesteigert werden.

**Nina Heim, Steffen Müller, Vera Nina Lenggenhager, Flurina Weiss**

**54 Pop-up-Power: Wirkungen von Brand Pop-up-Stores**

Bei weltweit zehn Brand Pop-up-Stores der Marke Porsche wurde deren Wirkungsweise untersucht und Erfolgsfaktoren abgeleitet.

**Franz-Rudolf Esch, Sabrina Ströhlein, Kjell Gruner**

**62 Dynamisches Preismanagement im Handel**

Handlungsempfehlungen für eine faire Preisgestaltung

Konsumenten empfinden dynamische Preisanpassungen oftmals als unfair. Dieser Artikel identifiziert Einflussfaktoren, die bei der Bildung von Preisfairnessurteilen eine zentrale Rolle spielen.

**Thomas Rudolph, Daniel Steiner, Gianluca Scheidegger**

## The Circle

**50 Von einer mutigen Idee zur Realisierung The Circle öffnet seine Tore**

In dieser Zeit mit ihren besonderen Rahmenbedingungen und ihren Herausforderungen eröffnet The Circle am Flughafen Zürich. Genau die richtige Zeit für einen Ort, der ein Fenster in die Zukunft sein soll, der für Inspiration und „Swissness“ steht.

**Iris Schmutz**

## Service

**49 Call for Papers****70, 72 Buchrezensionen****74 Literatur zum Thema: Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment****75 Vorschau & Impressum**

# „Inspiration lässt uns mit Motivation mehr als das Notwendige tun“

---

Ikea Schweiz ist im Rahmen der „Great Place to Work“-Studie „Beste Arbeitgeber in der Schweiz 2018“ als einer der besten Arbeitgeber ausgezeichnet worden. Als People & Culture Manager von Ikea Schweiz ist Ina Carina Fuczek für das Wohl von 2800 Mitarbeitenden in neun Einrichtungshäusern an unterschiedlichen Standorten verantwortlich. In unserem Interview beleuchtet Frau Fuczek die Eckpfeiler erfolgreichen Personalmanagements und erklärt, warum ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne für Ikea arbeiten und das Arbeitsklima schätzen.

**Das Interview führt Kathrin Neumüller, Doktorandin am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen (IRM-HSG)**



### Welche Themen im Bereich der Mitarbeiterführung interessieren Unternehmen heutzutage besonders?

Hierzu gibt es viele verschiedene Themen, die eng ineinandergreifen und nicht einzeln voneinander betrachtet werden sollten. Diese sind z.B., wie Unternehmen sicherstellen können, dass ihre Mitarbeitenden wettbewerbsfähig bleiben und den sich verändernden Anforderungen der Digitalisierung weitgehender Unternehmensbereiche gewachsen sind (Fit for the Future of Work). Auch wie man eine Unternehmenskultur fördert, die auf starken Werten und der Vielfältigkeit ihrer Mitarbeitenden aufbaut, und in einem gleichberechtigten und inklusiven Miteinander resultiert (Diversity, Equality and Inclusion). Die Vielfältigkeit drückt sich natürlich auch im richtigen Zusammenspiel von verschiedenen Generationen aus, die unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an den Arbeitgeber haben (Multi Generation Workplace). Zuletzt ist auch der Purpose des Arbeitsplatzes und die damit verbundene Verantwortung des Arbeitgebers stark im Wandel. Corona hat uns zum rapiden Umdenken gezwungen, was den Arbeitsplatz und Arbeitsweisen angeht, aber auch wiederum aufgezeigt, wie wichtig die physische und mentale Gesundheit ist.

### Wie wichtig ist für Sie Mitarbeiter-Empowerment in der Mitarbeiterführung?

Mitarbeiter-Empowerment spielt eine enorm grosse Rolle heutzutage. In einem Umfeld, das sich ständig und massiv verändert und wo es schier unmöglich ist, dass Führungskräfte alle Antworten haben, bekommt Mitarbeiter-Empowerment einen völlig neuen Stellenwert. Wir sollten uns als Führungskräfte fortwährend die Frage stellen, wie wir ein Arbeitsklima rund um uns schaffen können, welches „psychologically safe“ ist und wo Mitarbeitende die Möglichkeit haben zu erkennen, wie sie am Unternehmenserfolg mit ihren Ideen und einzigartigem Wissen beitragen können. Und dies sollte nicht auf bestimmte Teams oder hierarchische Ebenen beschränkt sein, sondern für alle gelten.

### In welchen Unternehmensbereichen werden Mitarbeiter heutzutage schon empowert? In welchen Bereichen der Mitarbeiterführung haben Unternehmen noch Aufholbedarf?

Ich denke bei dieser Frage nicht so sehr an bestimmte Unternehmensbereiche, sondern eher an Unternehmen als solche und deren Einstellung zu Mitarbeiter-Empowerment. Es gibt einige sehr innovative und inspirierende Unternehmen, die den Wert jedes einzelnen Mitarbeitenden bereits erkannt haben und diesen aktiv nützen, um Verbesserungsvorschläge

#### Ina Carina Fuczek

People & Culture Manager  
Switzerland, Ikea AG  
[www.Ikea.ch](http://www.Ikea.ch)

und Ideen für die Verbesserung von Prozessen, Produkten, Services etc. einzubringen. Oftmals sind diese Unternehmen auch stark im Bilden von Cross-functional-Teams, bzw. ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich wissensmässig breiter aufzustellen und mehrere Bereiche im Unternehmen kennenzulernen, um dadurch auch besser die Verknüpfungen und Potenziale erkennen zu können. Dann gibt es natürlich auch andere Unternehmen, die es für schwierig empfinden, sich von traditionellen und starren (hierarchischen) Strukturen zu lösen und wo Mitarbeiter-Empowerment eher nur auf Führungsebene zu finden ist.

„Die Covid-19-Pandemie hat uns zum rapiden Umdenken gezwungen, was den Arbeitsplatz und Arbeitsweisen angeht, aber auch wiederum aufgezeigt, wie wichtig die physische und mentale Gesundheit ist.“

### Welche Rolle spielt Inspiration für Unternehmen heute?

Wenn wir bei uns selbst beginnen – wo würden wir lieber arbeiten: Bei einem Unternehmen, dessen Vision und Ziele uns berühren und immer wieder inspirieren oder einem Unternehmen, das sich über Jahre nicht verändert und keinen klaren Purpose hat? Inspiration ist enorm wichtig, um dran zu bleiben und immer wieder weiter nach Verbesserung zu stre-

ben oder mehr zu machen als nur das Notwendige und dabei Spass und Motivation zu spüren. Inspiration fördert auch die Kreativität im Denken – im Anders- und Neu-Denken. Unternehmen sollten sich immer wieder hinterfragen, ob das Unternehmensleitziel und die Geschäftsziele noch relevant und ansprechend sind für ihre Kunden. Dies kann durch genaues Hinhören passieren – was passiert am Markt, was sagen uns unsere Kunden und was sagen uns unsere Mitarbeitenden.

**Können Ihrer Meinung nach auch Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeiter-Empowerment und -Inspiration entwickelt werden? Wenn ja, welche?**

Empowerment und Inspiration bringen sicherlich Wettbewerbsvorteile. Mitarbeitende, die sich empowered und inspiriert fühlen, tendieren eher dazu, sich voll und ganz in der Arbeit einzubringen und auch mit ihren Vorschlägen aktiv beizutragen. Diese Vorschläge können dazu dienen, schneller auf Marktentwicklungen zu reagieren, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, Services zu verbessern, neue Ideen zu entwickeln, Kosten zu senken und noch viel mehr. Sie werden auch eher die Rolle als „Brand Ambassador“ für das Unternehmen wahrnehmen, im Freundes- und Bekanntenkreis als auch in Social Media.

**Gibt es Ihrer Meinung auch Nachteile, die Mitarbeiter-Empowerment und -Inspiration für Unternehmen mit sich bringen?**

Mitarbeiter-Empowerment kann für manche Führungskräfte auch beängstigend wirken. Es kann sich anfühlen wie nicht mehr kompetent genug zu sein und alle Antworten zu haben; einen Machtverlust zu spüren, da Entscheidungen in die Linie abgegeben werden; oder auch nicht mehr gebraucht zu werden. Doch in der Führungsentwicklung finde ich es sehr wichtig, hier über seinen eigenen Schatten zu springen und Freiräume zu geben bzw. Hindernisse für die eigenen Mitarbeitenden aus dem Weg zu schaffen, sodass sie sich entfalten können. Ein weiterer Nachteil könnte sein, dass mit mehr Empowerment auch Fehler passieren können, da man ja auch mehr ausprobiert. Fehler sind jedoch wichtig, um daraus zu lernen und ohne Fehler gäbe es keine Innovation.

**Welche Auswirkungen können das Empowerment und die Inspiration von Mitarbeitern am PoS für den Endkunden haben?**

Aus Kundensicht merkt man es sehr deutlich, ob man auf einen Mitarbeitenden trifft, der Spass an der Arbeit hat, selbst Entscheidungen treffen und dadurch besser und schneller auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen kann –



Die Vision, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen, ist ein Eckpfeiler der Kultur von Ikea. Das gilt für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter.

Fotos: Ikea Schweiz



**Gemeinschaft** ist das Herz der Ikea-Kultur. Unsere Stärke entsteht aus unserem Vertrauen untereinander. Wir ziehen am selben Strang und haben Spass.

und dies mit Freude in den Augen und einem Lächeln. Wenn man als Unternehmen Mitarbeiter-Empowerment und -Inspiration noch paart mit Gleichberechtigung und inklusivem Verhalten, dient das umso mehr dem Kunden.

### Wie schätzen Sie angesichts der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung die Rolle von Mitarbeitern ein?

Man sollte der Automatisierung und Digitalisierung auf keinem Fall mit Angst begegnen, sondern diese als Enabler sehen. Einige der bestehenden Berufssparten wird es in heutiger Form nicht mehr geben, aber es entstehen schon jetzt unendlich viele neue Möglichkeiten. Wichtig ist, dass Mitarbeitende sich stetig weiterbilden. D.h. die Aufgabe des Unternehmens, der Regierung und der Schulen in enger Zusammenarbeit wird es sein, den Spass am Lernen zu vermitteln und zu lehren, wie man je nach Lerntypus am besten lernt. Auch werden die „Skills“ immer mehr in den Vordergrund rücken bei Stellenausschreibungen und interner Laufbahnplanung als spezifische Rollen.

### Wenn Sie in die Zukunft schauen, wie sieht für Sie Mitarbeiterführung in zehn Jahren aus?

Zehn Jahre fühlen sich noch sehr weit weg an. Speziell mit den heutigen rapiden Veränderungen, die einen Einfluss auf die Wirtschaft und Unternehmen haben. Jedoch würde ich mir wünschen, dass Führungskräfte mehr Zeit damit verbringen, individuell zu fördern und zu fordern. Artificial



**Das Logistikcenter in Spreitenbach** – das Herz unseres Paketversandes – beschäftigt derzeit 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verschickt wöchentlich rund 10 000 Pakete in die gesamte Schweiz.

Intelligence und digitale Coaches helfen dabei, die Mitarbeitenden bestmöglich weiter zu entwickeln und nächste Karriereschritte aufzuzeigen. Mitarbeiterbeurteilungssysteme und -anreize sind flexibler und individueller gewor-

„Ein zukunftsorientiertes Performance-Management wird daraus bestehen, die Individualität eines jeden Mitarbeitenden zu erkennen, die Fähigkeiten optimal einzusetzen und in die Zieldefinition und das Empowerment einzubeziehen.“

den, um die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen im Unternehmen abzudecken. Ein zukunftsorientiertes Performance-Management wird daraus bestehen, die Individualität eines jeden Mitarbeitenden zu erkennen, die Fähigkeiten optimal einzusetzen und in die Zieldefinition und das Empowerment einzubeziehen. Aber eigentlich sollten wir damit nicht warten, sondern dies so gut wie möglich schon heute tun. 🌱

# Sind Corporate Influencer motiviertere Mitarbeiter?

---

Durch eine Online-Befragung von über 400 im B-to-B-Umfeld erwerbstätigen Personen wurde evaluiert, ob ein Engagement als Corporate Influencer einen Einfluss auf die Unternehmens-Identifikation, das Mitarbeiter-Empowerment und die Arbeitsmotivation hat. Aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung und Interviews mit Experten aus Best-Practice-Unternehmen, werden Handlungsempfehlungen, wie Corporate Influencer zielführend eingesetzt und von Unternehmensseite unterstützt werden können, vorgestellt und in ein Kreislaufmodell überführt, welches die vielfältigen positiven Auswirkungen einer Corporate-Influencer-Strategie aufzeigt.

**Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Florian Endriß, Anna Rottenkolber**

Im Business-to-Consumer-Bereich (B-to-C) hat sich Influencer-Marketing hauptsächlich durch unternehmens-externe Personen einen festen Platz im Kommunikationsmix gesichert (BVDW, 2018; Situm, Sorrentino & Hinteregger, 2018; von Lewinski, 2018). Auch im Business-to-Business-Bereich (B-to-B) nimmt der Einsatz von unternehmensexternen und vor allem unternehmensinternen Influencern stetig zu (bvik, 2018; Fink & Fuchs, 2017; Hoffmann, 2017).

Mitarbeiter, die in ihren eigenen digitalen Kanälen über Unternehmensthemen bloggen, posten oder streamen, um die Erreichung der betrieblichen Ziele zu unterstützen, werden heute als Corporate Influencer bezeichnet. Diese Tätigkeit als Markenbotschafter, in der Literatur auch als Unternehmensbotschafter oder Brand-Ambassador bezeichnet, kann grundsätzlich von jedem Mitarbeiter ausgeführt werden. Offizielle Corporate Influencer handeln dabei entweder auf Anweisung des Unternehmens oder üben die Tätigkeit auf freiwilliger Basis, meist im Rahmen von Corporate-Influencer-Programmen, aus (Lüthy, 2020; Sturmer, 2020). Inoffizielle Corporate Influencer teilen Unternehmensinhalte aus intrinsischer Motivation heraus – ohne Teil eines entsprechenden Programms zu sein oder vom Arbeitgeber dafür aktiviert zu werden.

### **Potenziale des Einsatzes von Corporate Influencern**

Durch den Einsatz von Corporate Influencern können aus Arbeitgebersicht vielfältige Unternehmensvorteile in Richtung Markt, Kunden und Öffentlichkeit geschaffen werden. So steigern Corporate Influencer unter anderem die Zahl der Menschen, die das Unternehmen kommunikativ erreicht (Reichweite) (bvik, 2018; Fink & Fuchs, 2017) und demonstrieren Fachexpertise. Durch die Nutzung dieser Expertise über Abteilungsgrenzen hin-

weg werden ausserdem relevante Inhalte produziert, die im Zuge einer Content-Marketing-Strategie zielgerichtet eingesetzt werden können (Packwitz, 2020). Gleichzeitig geben Corporate Influencer der Unternehmensmarke oder „ihrem“ Produkt in den sozialen Netzwerken ein Gesicht und sind somit auch im Kontext Employer-Branding und Recruiting ein wichtiger Faktor (Brennan & Croft, 2012). So wurde bereits 2017 in der Otto Gruppe ein internes Jobbotschafter-Programm gestartet, in dem über 100 Mitarbeiter als „Otto-Influencer“ ausgebildet wurden, um die Arbeitsatmosphäre nach aussen zu tragen (von Lewinski, 2018). Aus Anbietersicht ist das Risiko eines Kontrollverlusts bei Corporate Influencern und deren Kommunikationsinhalten sowie der Aufwand und die Kosten für Informationsbereitstellung und Kommunikation geringer als bei externen Influencern. Darüber hinaus pflegen sie direkte persönliche Beziehungen zu einzelnen Personen der Öffentlichkeit oder des Buying-Committees von Kunden und können so eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und Umsatzsteigerungen generieren.

Neben diesen zahlreichen und bereits vielfach untersuchten externen Effekten von Corporate Influencern in Richtung Kunde und Markt (u.a. bvik, 2018; Fink & Fuchs, 2017; Situm, Sorrentino & Hinteregger, 2018) ist dagegen die unternehmensinterne Wirkung, beispielsweise im Hinblick auf Unternehmens-Identifikation, Empowerment, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der als Corporate Influencer aktiven Mitarbeiter, bisher nicht evaluiert worden. Um diese Lücke zu schliessen, wurde im 2. Quartal 2020 eine auf Zentral-europa und B-to-B-Unternehmen fokussierte branchen- und unternehmensübergreifende Online-Befragung mit einem Rücklauf von 426 erwerbstätigen Personen aus diversen Abteilungen und Funktionsbereichen durchgeführt und ausgewertet.

### **Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf**

Professor für B-to-B-Marketing, Vertriebs- & Technologie-management an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule für angewandte Wissenschaften München

[matthias.schlipf@hm.edu](mailto:matthias.schlipf@hm.edu)  
[www.hm.edu](http://www.hm.edu), [www.bwl.hm.edu](http://www.bwl.hm.edu)

### **Florian Endriß**

Masterand Marketing Management an der Hochschule München und Mitarbeiter in der Content- & Social-Media-Redaktion einer Agentur für Meinungs- und Markenbildung

[florian.endriss@hm.edu](mailto:florian.endriss@hm.edu)

### **Anna Rottenkolber**

Absolventin der Hochschule München und aktuell Masterandin an der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg und Werkstudentin im Online-Marketing in einer Performance-Marketing-Agentur

[anna.rottenkolber@hs-augsburg.de](mailto:anna.rottenkolber@hs-augsburg.de)

## Studiendesign

Im Folgenden werden in drei Schritten (a) die demografischen Faktoren der Online-Befragung vorgestellt, (b) die Herleitung der Corporate-Influencer-Tätigkeit aus der Stichprobe aufgezeigt sowie (c) die angewandte Auswertungsmethodik bzgl. der arbeitspsychologischen Ausprägungen erläutert.

### (a) Demografische Merkmale der Studienteilnehmer

Der von den Studienteilnehmern anonym ausgefüllte Online-Fragebogen war in englischer oder deutscher Sprache verfügbar. Dabei war es im Verlauf der Befragung nicht ersichtlich, ob die Befragten als Corporate Influencer kategorisiert wurden. 93% der Studienteilnehmer hatten einen Arbeitgeber mit Hauptsitz in Deutschland. Die Branchen der Arbeitgeber waren hierbei vornehmlich im Industriegewerbe (26%), den Medien (26%) und dem Dienstleistungssektor (22%) angesiedelt. Die berufli-

chen Tätigkeiten der Studienteilnehmer wurden hauptsächlich in Marketing & Vertrieb (38%), Verwaltung (25%) und im Management (19%) erbracht.

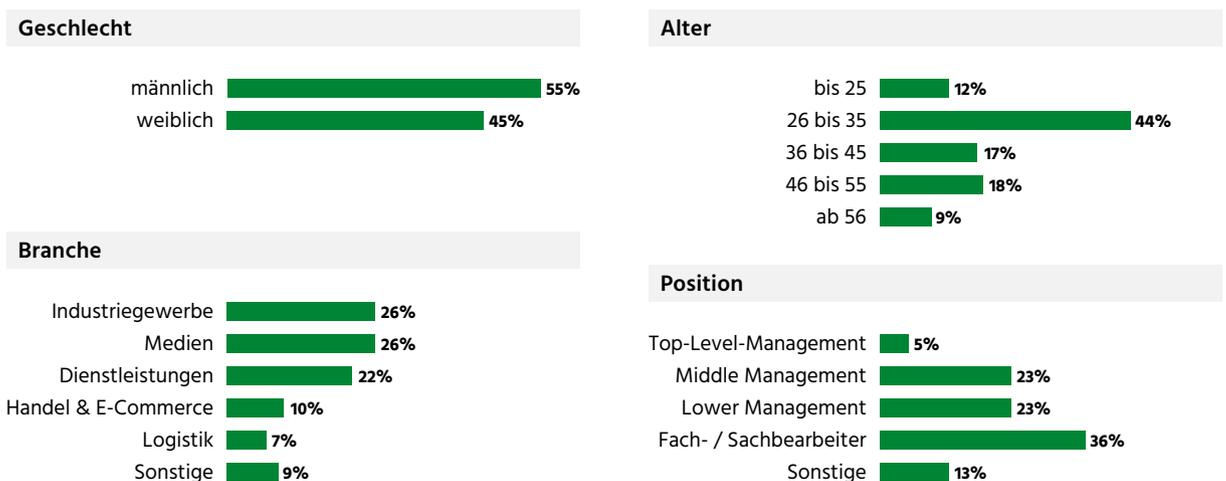
Die Stichprobe der 426 erwerbstätigen Personen setzte sich zu 55% aus männlichen und zu 45% aus weiblichen Arbeitnehmern zusammen und repräsentiert somit gemäss Zensus des Statistischen Bundesamtes (2020) für 2019 den Durchschnitt der Geschlechtsverteilung der deutschen Erwerbstätigen (53% männlich und 47% weiblich). Die breite Altersverteilung der Stichprobe entsprach hierbei bis auf die Gruppe der 26- bis 35-Jährigen ebenso der Erhebung des Statistischen Bundesamtes (2020). Der in dieser Altersgruppe erhöhte prozentuale Anteil ist durch die höhere Affinität für soziale Medien sowie deren Wichtigkeit als Zielgruppe zukünftiger Corporate Influencer begründet. Dementsprechend fällt der Teil von Personen ab 46 Jahren in dieser Studie geringer aus als im Durchschnitt der Erwerbstätigen in Deutschland.

Aufgrund der Breite der Stichprobe in Bezug auf die Anzahl der Teilnehmer und die Vielfältigkeit der beruflichen Tätigkeiten und Branchen sowie der Tiefe der Stichprobe in Bezug auf die Übereinstimmung der demografischen Faktoren wie Alter und Geschlecht mit den vorliegenden Daten des Statistischen Bundesamtes kann von einer repräsentativen Datengrundlage für den Forschungsgegenstand ausgegangen werden. Abbildung 1 fasst die demografischen Merkmale der Studienteilnehmer zusammen.

### (b) Ableitung einer Corporate-Influencer-Tätigkeit

Die Studienteilnehmer wurden innerhalb des Online-Fragebogens nach der Angabe der demografischen Merkmale über deren berufliche Verwendung von und Aktivität in Social-Media-Netzwerken befragt. Von den 426 Studienteilnehmern gaben hierbei 315 an, als Berufstätige bei Xing und/oder LinkedIn angemeldet und aktiv zu

**Abb. 1: Demografische Merkmale der 426 Befragten**



Quelle: Eigene Darstellung.

sein. Das Engagement auf mindestens einem der beiden Netzwerke wurde als erstes Selektionskriterium für eine Corporate-Influencer-Tätigkeit ausgewählt, da es sich bei diesen Kanälen um die wichtigsten Berufsnetzwerke in der D/A/CH-Region handelt (Arbeitskreis Social Media B-to-B, 2019).

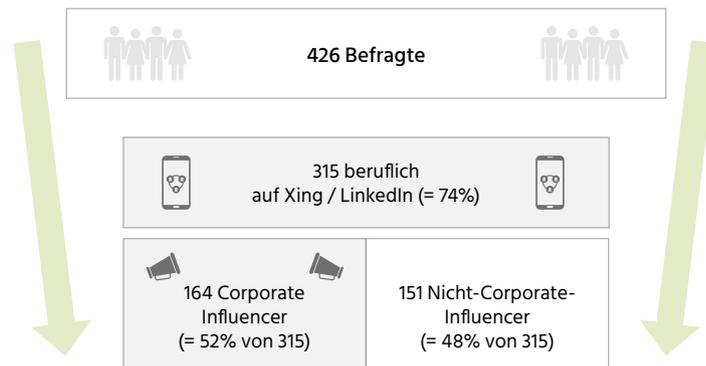
Von den 315 auf Xing und/oder LinkedIn aktiven Personen gaben weiterhin 164 an, dass sie Neuigkeiten, Pressemitteilungen oder vergleichbare Kommunikationsbotschaften ihres Unternehmens über die genannten Netzwerke teilen – also als offizielle oder inoffizielle Corporate Influencer tätig sind und damit das zweite Selektionskriterium erfüllen. Abbildung 2 zeigt die Herleitung der identifizierten Corporate Influencer aus der Stichprobe. Die demografischen Faktoren dieser Subgruppe weisen dabei ähnliche relative Grössen auf wie die Ursprungsstichprobe.

### (c) Auswertungsmethodik der arbeitspsychologischen Merkmale

Um die arbeitspsychologischen Profile von Corporate Influencern und Nicht-Corporate-Influencer zu untersuchen, wurde den Befragten als letzter Teil des Fragebogens in den Bereichen Empowerment, Arbeitszufriedenheit und extraproduktives Verhalten verschiedene Aussagen vorgelegt. Über eine 7er-Skala bewerteten die Teilnehmer, inwieweit sie den Aussagen zustimmen (1 = stimme überhaupt nicht zu, 4 = teils-teils, 7 = stimme voll und ganz zu).

Das psychologische Empowerment besteht nach Gretchen M. Spreitzer (1995) aus den vier Facetten Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss, welche mit jeweils drei entwickelten Aussagen (nach Spreitzer, 1995) gemessen wurden. Nachfolgend beinhaltet der Bereich

**Abb. 2: Ableitung des Corporate-Influencer-Engagements aus der Ursprungsstichprobe**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Zusammenfassung

Die Online-Befragung von 426 erwerbstätigen Personen zeigt, dass ein Engagement als Corporate Influencer einen positiven Einfluss auf die Unternehmens-Identifikation, das Mitarbeiter-Empowerment und die Arbeitsmotivation sowie -zufriedenheit hat. Anhand von Interviews mit Experten aus Best-Practice-Unternehmen werden Handlungsempfehlungen, wie Corporate Influencer zielführend eingesetzt und von Unternehmensseite unterstützt werden können, vorgestellt. Aufbauend auf diesen quantitativen und qualitativen Ergebnissen, wurde ein Kreislaufmodell abgeleitet, welches die vielfältigen positiven Auswirkungen einer Corporate-Influencer-Strategie sowohl unternehmensextern wie auch -intern aufzeigt.

Arbeitszufriedenheit drei allgemeine Aussagen aus dem Job-Diagnostic-Survey von Hackman und Oldham (1975, nach Bearden et. al., 2011). Fünf Statements zu extraproduktivem Verhalten aus dem Fragebogen von Staufenbiel und Hartz (2000), was durch die Facetten Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit und Eigeninitiative definiert ist, rundeten die Befragung ab.

Aus den Mittelwerten der einzelnen Bereiche wurden schliesslich arbeitspsychologische Profile von Corporate Influencern und Nicht-Corporate-Influencern erstellt (siehe Abbildung 3).

### Studienergebnisse

Nachfolgend werden die drei zentralen Ergebnisse aus der Online-Befragung vorgestellt.

#### (1) Mehrheit der Corporate Influencer ist inoffiziell & freiwillig tätig

Von den 164 als Corporate Influencer tätigen Personen (siehe Abbildung 2) gaben 113 Personen (69%) an, nicht

als „offiziell“ benannter Corporate Influencer oder Markenbotschafter für ihren Arbeitgeber zu fungieren. Von den restlichen „offiziell“ von ihren Arbeitgebern benannten Corporate Influencern gaben 39 Personen (24%) an, freiwillig oder auf eigenen Wunsch die Social-Media-Aktivität auszuführen. Nur 12 Personen (7%) bestätigten, ausschliesslich auf Anweisung ihres Arbeitgebers als Corporate Influencer tätig zu sein. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter, welche auf den genannten Berufsnetzwerken für ihre Arbeitgeber aktiv sind, tut dies folglich auf freiwilliger Basis, jedoch ohne offizielle Stellung und teilweise in deren Unbewusstsein.

Ein Ansatz für weiterführende Forschungen könnte beispielsweise die Wirkung der Corporate-Influencer-Tätigkeit auf den Empfänger darstellen. Hat ein offizieller oder ein inoffizieller Corporate Influencer eine höhere Glaubwürdigkeit?

### (2) Arbeitspsychologische Veränderungen durch Corporate-Influencer-Tätigkeit

Die Auswertung des in (c) genannten unbewussten arbeitspsychologischen Profils von Corporate Influencern zeigt im Vergleich zu dem der Nicht-Corporate-Influencer auf, dass alle untersuchten Bereiche bei Corporate Influencern stärker positiv ausgeprägt sind (siehe Abbildung 3).

So zeigen die Empowerment-Bestandteile Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss (t-Test mit Signifikanzniveau 1%) sowie Kompetenz (t-Test mit Signifikanzniveau 5%) signifikant stärkere Ausprägungen als bei Nicht-Corporate-Influencern. Zudem verspüren Corporate Influencer eine grössere Arbeitszufriedenheit und besitzen eine höhere Bereitschaft für extraproduktives Verhalten.

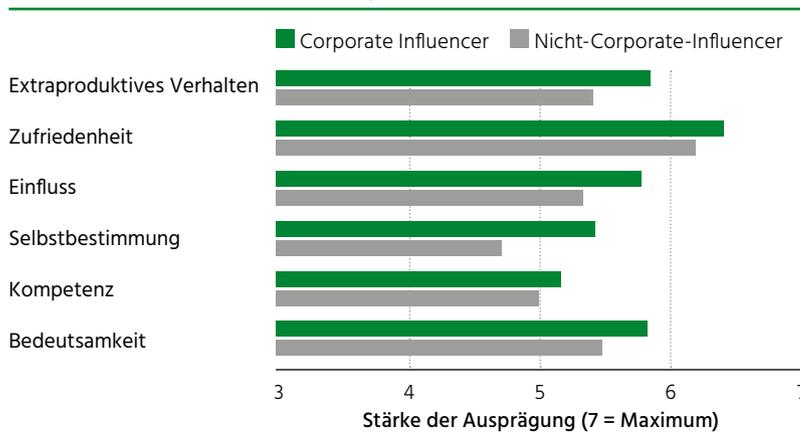
Neben diesen unbewussten arbeitspsychologischen Untersuchungen wurden aktive Corporate Influencer zusätzlich direkt gefragt, wie sie die Veränderung in den Bereichen persönlich werten (siehe Tabelle 1). Die Ergebnisse zeigen, dass sich jeder dritte aktive Corporate Influencer seit Beginn seines Engagements als Corporate Influencer bewusst stärker mit dem Arbeitgeber identifiziert und sich jeder Vierte mehr „empowered“ fühlt sowie motivierter ist. Jeder sechste Corporate Influencer ist bewusst zufriedener bei der Arbeit.

Somit zeigt sich aus der Stichprobe eine bewusste und unbewusste positive arbeitspsychologische Veränderung durch die Tätigkeit als Corporate Influencer.

### (3) Wünsche von potenziellen Corporate Influencern an den Arbeitgeber

Von den 151 Personen, welche auf den genannten sozialen Berufsnetzwerken bisher nicht als Corporate Influencer tätig sind (siehe Abbildung 2), gaben 53% an, dass sie bereit wären, Unternehmensinhalte unter ihrem Namen in sozialen Netzwerken zu verbreiten, wenn sie dahingehend von ihrem Arbeitgeber unterstützt würden. Diese potenziellen Corporate Influencer wünschen sich zu 83%, dass von Arbeitgeberseite Inhalte

**Abb. 3: Arbeitspsychologische Profile von Corporate Influencern und Nicht-Corporate-Influencern**



Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 1: Arbeitspsychologische Veränderungen durch die Aktivität als Corporate Influencer**

(n=164)	Unternehmens-Identifikation	Mitarbeiter-Empowerment	Arbeits-motivation	Arbeits-zufriedenheit
erhöht	34%	24%	22%	15%
unverändert	65%	74%	74%	83%
reduziert	1%	2%	4%	2%

Quelle: Eigene Darstellung.

(Neuigkeiten, Bilder, Videos etc.) zur schnellen und einfachen Verbreitung bereitgestellt werden. 58% der Befragten nannten zudem die Einräumung von Arbeitszeit für die Corporate-Influencer-Tätigkeit als wünschenswert und notwendig. Die Gewährung von Anerkennung und monetärer Belohnung wurde von 5% der Befragten genannt.

### Nachhaltiger Einsatz von Corporate Influencern

Die Studienergebnisse zeigen das grosse mögliche Potenzial noch zufriedenerer, motivierterer und engagierterer Mitarbeiter, wenn sie als Corporate Influencer aktiv sind. Um dieses zu nutzen, stellt sich aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht die Frage, wie Corporate Influencer nachhaltig erfolgreich eingesetzt werden können. Hierfür wurden im Zeitraum Dezember 2019 bis April 2020 16 leitfadengestützte Experteninterviews mit Personen aus der Unternehmensführung und dem Marketingumfeld verschiedener Best-Practice-Unternehmen bzgl. B-to-B-Influencing geführt (u.a. mit der Andritz AG, Krones AG, Liebherr Deutschland GmbH, Siemens AG, ThyssenKrupp AG). Die entsprechenden Experten bzw. Best-Practice-Unternehmen hatten hierbei nach eigenen Angaben schon zahlreiche B-to-B-Influencer-Personen identifiziert und eingesetzt sowie erfolgreiche B-to-B-Influencer-Massnahmen durchgeführt.

#### (1) Anforderungen an Mitarbeiter

Aus der Synthese und Aggregation der Experteninterviews ergab sich, dass die möglichen Corporate Influencer allem voran Lust haben müssen, die Rolle aktiv einzunehmen. Nur wenn Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, werden sie ihre Rolle als Influencer

### Kernthesen

1. Der Einsatz von Corporate Influencern birgt neben „externen“ Vorteilen in Richtung Kunde und Markt auch „unternehmensinterne“ Vorteile für die Mitarbeiter und das Unternehmen.
2. Ein Engagement als Corporate Influencer führt zu einer positiven arbeitspsychologischen Veränderung des Mitarbeiters.
3. Corporate Influencer identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber, fühlen sich mehr empowered und sind motivierter bei der Arbeit.
4. Eine Corporate-Influencer-Strategie kann zu einer Verbesserung der Unternehmens-Identität, der Unternehmens-Kommunikation und des Unternehmens-Image beitragen.

auch langfristig mit dem nötigen Engagement ausführen. Darüber hinaus sollte eine gewisse Social-Media-Affinität vorhanden sein. Aus Kundensicht wird der Glaubwürdigkeit und der Authentizität des Corporate Influencers ein hoher Stellenwert eingeräumt. Ein entsprechendes Auftreten wird vor allem dadurch vermittelt, dass der Corporate Influencer sich innerhalb seines Fachgebiets bewegt. Dadurch, dass er sich im Rahmen seiner Kompetenzen mit seinen Kontakten (u.a. Fachexperten und Referenzkunden) austauscht, wird ein glaubwürdigeres Bild geschaffen als durch Beiträge, die direkt von den Unternehmenskanälen oder

Personen mit vergleichsweise geringerem themenspezifischen Know-how publiziert werden. Ausserdem wird dadurch, dass der Mitarbeiter eigenständig als Corporate Influencer aktiv ist, sichergestellt, dass er seine Tonalität und Nahbarkeit beibehält, was wiederum für einen menschlicheren und somit auch authentischeren Auftritt sorgt.

#### (2) Anforderungen an das Unternehmen

Zum Aufbau von Corporate Influencern ist es wichtig, entsprechende Schulungen und Trainings anzubieten, um die Mitarbeiter für ihre Rolle zu rüsten und auf ihre Präsenz auf Social-Media-Kanälen vorzubereiten. Wichtig ist, dass sich diese Trainings und die Gruppe der Corporate Influencer nicht nur auf eine Unternehmensabteilung (z.B. Vertrieb) oder Hierarchiestufe beziehen, sondern die Interdisziplinarität des Unternehmens vor allem im Hinblick auf die Kundenanforderungen widerspiegeln. So wird auf Kundenseite und innerhalb des entsprechenden Buying-Centers zum Beispiel der Nutzer am ehesten durch Corporate Influencer aus der Engineering- oder Serviceabteilung des Anbieterunternehmens überzeugt, wohingegen der Entscheider auf Kundenseite von einem hierarchisch gleichgestellten Gegenüber auf der Anbieterseite über die Berufsnetzwerke angesprochen werden will.

Um Corporate Influencer erfolgsversprechend in die Kommunikation eines Unternehmens einbinden zu können, muss von Beginn an Klarheit darüber bestehen, was die Person mitbringen sollte und wie sie im besten Falle langfristig als Kommunikator zur Verfügung steht. Sind bestimmte Corporate Influencer einmal identifiziert, ist eine strategische Integration der Mitarbeiter in die Unternehmenskommunikation

## Handlungsempfehlungen

Unternehmen und Mitarbeiter sollten die zahlreichen positiven Effekte des Einsatzes von Corporate Influencern nutzen, indem:

- passende und Social-Media-affine Mitarbeiter aus möglichst vielen interdisziplinären Abteilungen als mögliche Corporate Influencer identifiziert und für deren „Nebentätigkeit“ motiviert werden.
- Corporate Influencer durch Coachings und Trainings auf deren Tätigkeit vorbereitet und anschliessend kontinuierlich unterstützt werden.
- für Corporate Influencer fortwährend Content bereitgestellt und ein entsprechender Teil ihrer Arbeitszeit für Postings und Netzwerkpflege eingeräumt wird.
- Corporate Influencer von Arbeitgeberseite Vertrauen erhalten und ihnen bei der Kommunikation Freiraum gewährt wird, um authentisch und glaubwürdig auftreten zu können.

erforderlich, was in der Literatur häufig als Employee-Advocacy bezeichnet wird. Dabei werden Mitarbeiter von Unternehmensseite durch die kontinuierliche Bereitstellung entsprechender Inhalte beim Verfassen von Beiträgen und so beim Aufbau einer Personal Brand unterstützt. Dieses Konzept gibt vor allem Neueinsteigern eine gewisse Sicherheit für eine unternehmenskonforme Kommunikation (von Lewinski, 2018). Allerdings sollte gleichzeitig auf eine möglichst hohe Freiheit bei der finalen Gestaltung der Beiträge geachtet werden, um die Eigenständigkeit der Verfasser und Authentizität der Beiträge zu gewährleisten. Ausserdem sollte unter dem Gesichtspunkt, dass Corporate Influencer durch Trainings wie Social-Media-Schulungen auf ihre Rolle als Kommunikator vorbereitet werden, keine starke Kontrolle von Unternehmensseite benötigt werden.

Tabelle 2 fasst die wichtigsten Kriterien und Massnahmen, welche den Einsatz und das Engagement von Corporate Influencern aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht ermöglichen und begünstigen, zusammen.

## Zusammenfassung & Corporate-Influencer-Kreislaufmodell

Die durchgeführte Online-Befragung zeigt, dass sich ein Corporate-Influencer-Einsatz neben den bereits bekannten externen Vorteilen in Richtung Markt und Kunden auch unternehmensintern positiv auf die arbeitspsychologischen Merkmale der entsprechenden Mitarbeiter auswirkt.

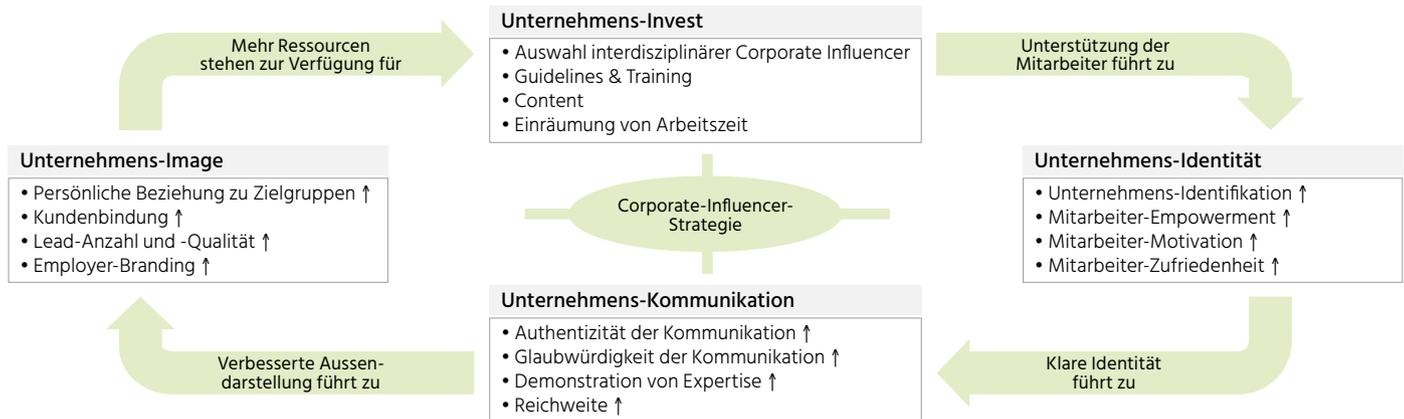
Corporate Influencer identifizieren sich mehr mit deren Arbeitgeberunternehmen, fühlen sich mehr „empowered“ und sind motiviertere Mitarbeiter. Diese Potenziale werden jedoch in vielen Unternehmen bisher noch nicht ausgeschöpft, obwohl die Mehrheit der noch nicht aktiven Corporate Influencer durchaus bereit wäre, sich bei entsprechender Unterstützung durch den Arbeitgeber in dieser Hinsicht zu engagieren. Die Experteninterviews zeigen darüber hinaus, was von Unternehmens- und Mitarbeitersseite förderlich für ein erfolgreiches Corporate-Influencer-Engagement ist. Basierend auf diesen quantitativen und qualitativen Ergebnissen, wurde ein Kreislaufmodell abgeleitet (siehe Abbildung 4), welches den Nutzen und die positiven Auswirkungen einer Corporate-Influencer-Strategie auf Unternehmens-Identität, Unternehmens-Kommunikation und Unternehmens-Image darstellt.

Durch entsprechende vom Unternehmen geförderte Massnahmen (= Unternehmens-Invest) werden die Corporate Influencer und deren Unternehmens-Identifikation, Empowerment und Arbeitsmotivation gestärkt und hiermit

**Tabelle 2: Massnahmen und Kriterien für ein erfolgreiches Corporate-Influencer-Engagement**

Durch Unternehmen zu gewährleisten	Vom Mitarbeiter beizusteuern
Klare Kriterien zur Identifikation und Auswahl von Corporate Influencern aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen	Hohe Authentizität und Glaubwürdigkeit des Corporate Influencers z.B. durch eigenständige Kommunikation und Kontakte zu Branchenexperten oder Referenzkunden
Schulungen und Trainings zum Onboarding und zur kontinuierlichen Weiterbildung	Expertise – im besten Falle ist der Corporate Influencer eine Art Vorreiter in seinem Bereich
Gewährleistung von Arbeitszeit für das Corporate-Influencer-Engagement	Freude und Affinität zum Thema Social Media
Kontinuierliche Bereitstellung von Inhalten zur schnellen und einfachen Verbreitung an die diversen Zielgruppen	Wille zu längerfristigem Engagement als Corporate Influencer und zur kontinuierlichen Pflege des Beziehungsnetzwerks

Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 4: Kreislaufmodell einer Corporate-Influencer-Unternehmensstrategie**

Quelle: Eigene Darstellung.

die Unternehmens-Identität (ähnlich der Marken-Identität) erhöht. Die Stärkung der Unternehmens-Identität führt zu einer klaren, glaubwürdigen und authentischen Unternehmens-Kommunikation. Sie demonstriert die Fachexpertise des Unternehmens und löst vielfältige positive externe Effekte in Richtung Markt und Kunde aus, darunter die Steigerung der Reichweite. Eine solche klare, vielfältige und reichweitenstarke Unternehmens-Kommunikation durch motivierte Mitarbeiter wirkt sich positiv auf das Unternehmens-Image, das heisst die Aussenwahrnehmung und die Corporate Brand, aus. Die aus der Imageverbesserung resultierenden Ergebnisse wie die Erhöhung der Leads, eine engere Kundenbindung sowie das gestärkte Employer-Branding verbessern langfristig das Unternehmensergebnis und machen dadurch die Bereitstellung neuer Ressourcen zum Ausbau der Corporate-Influencer-Strategie und somit eine erneute Steigerung des Unternehmens-Invests möglich. Damit trägt sich eine Corporate-Influencer-Strategie langfristig selbst. 

## Literatur

- Arbeitskreis Social Media B-to-B (2019). Studie 2019: Social Media in der B-to-B-Kommunikation – wie verändert sich die Nutzung der Kanäle?. Abgerufen von <http://www.ak-socialmedia-B-to-B.de/studie-2019/>
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. & Haws, K. L. (2011). Handbook of Marketing Scales. Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research (3. Aufl.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Brennan, R. & Croft, R. (2012). The use of social media in B-to-B marketing and branding: An exploratory study. Journal of Customer Behaviour, 11(2), 101–115.
- BVDW – Bundesverband Digitale Wirtschaft (2018). Umfrage: Influencer Marketing. Abgerufen von [https://www.bvdw.org/fileadmin/user\\_upload/BVDW\\_Umfrage\\_Influencer\\_Marketing\\_\\_112018.pdf](https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Umfrage_Influencer_Marketing__112018.pdf)
- bvik – Bundesverband Industriekommunikation (2018). Focusthema: Influencer Marketing. Abgerufen von <https://bvik.org/bvik-trendbarometer-industriekommunikation-ergebnisse/#fokusthema>
- Fink & Fuchs (2017). B-to-B Influencer Kommunikation. Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung. Abgerufen von <http://B-to-Binfluencer.de/>
- Hoffmann, K. (2017). Lotsen in der Informationsflut. Erfolgreiche Kommunikationsstrategien mit starken Markenbotschaftern aus dem Unternehmen (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Hoffmann, K. (2020). Markenbotschafter - Erfolg mit Corporate Influencern. Überblick, Strategie, Praxis, Tools. Stuttgart: Haufe Lexware Verlag.
- Lüthy, A. (2020). Recruiting und Employer Branding mit den Mitarbeitern: Corporate Influencer als Unternehmensbotschafter. In R. Dannhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise, (S. 377–412). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Packwitz, H. (2020). Content Marketing für B-to-B-Dienstleister. In M. Wesselmann (Hrsg.), Content gekonnt: Strategie, Organisation, Umsetzung, ROI-Messung und Fallbeispiele aus der Praxis, (S. 161–176). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schermuly, C. C. (2016). New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Situm, M., Sorrentino, G. & Hinteregger, A. (2018). Influencer Marketing aus der Praktikerperspektive: Wie kann man eine gezielte Nutzung für Unternehmen erreichen? Marketing Review St. Gallen, 35(5), 66–75.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. The Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.
- Statistisches Bundesamt (2020). Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote nach Geschlecht und Alter 2009 und 2019. Abgerufen von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html>.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. Diagnostica, 46, 73–83.
- Sturmer, M. (2020). Corporate Influencer als Markenbotschafter. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Lewinski, F. (2018). Menschen vertrauen Menschen. Influencer in der B-to-B-Kommunikation. In M. Jahnke (Hrsg.), Influencer Marketing (S. 85–106). Wiesbaden: Springer Gabler.

# Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln

---

Mitarbeitende machen täglich ihren Job. Aber sie sind gleichzeitig Repräsentanten des Unternehmens. Lassen sich Mitarbeitende auch als Markenbotschafter einsetzen? Eine empirische Studie gibt interessante Hinweise, indem sie Einflussfaktoren identifiziert, um Mitarbeitende zu fördern, Markenbotschafter zu werden.

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn, Rudolf Blankschön,  
Dr. Mareike Ahlers, Dr. Verena Batt**

**M**itarbeitende haben im Unternehmen unterschiedliche Rollen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen. Sie sind Fachkraft, Experte, Koordinator, Führungsperson u.a.m. Dies sowohl mit als auch ohne Kontakt zu den Kunden. In Dienstleistungsunternehmen gibt es entsprechend das Kundenkontaktpersonal als Frontoffice mit einem direkten Kundenkontakt und das Backoffice, in dem Mitarbeitende die Voraussetzungen für die Leistungserstellung schaffen.

Bei der Wahrnehmung ihrer unterschiedlichen Rollen ergeben sich auch unterschiedliche Wirkungen. Bei den Wirkungen nach innen (Batt & Bruhn, 2019; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014) repräsentiert beispielsweise der Vorgesetzte auf der Organisationsebene das Unternehmen und übt bei der „Abwärtskommunikation“ eine Vorbildfunktion aus. Auf der Gruppenebene trägt eine intensive und zielgerichtete „Seitwärtskommunikation“ dazu bei, dass eine Teambildung stattfindet und die Chance zur Identifikation mit dem Unternehmen besteht. Auf der Individualebene ist es der einzelne Mitarbeitende, der durch die praktizierte „Aufwärtskommunikation“ und „Seitwärtskommunikation“ einen Beitrag zur Weitergabe von unternehmens- und kundenrelevanten Sachverhalten leistet.

Neben diesen nach innen gerichteten Effekten sind ebenso die Wirkungen nach aussen zu beachten. Mitarbeitende üben durch ihre Tätigkeit im Unternehmen Wirkungen gegenüber Kunden, Medien, Familie, Freunde, Bekannte u.a.m. aus. Je nach Tätigkeit gilt das für ihre Arbeit im Job (z.B. als Servicepersonal) als auch ausserhalb des Jobs (z.B. in der Freizeit). Dies betrifft das Unternehmen als Arbeitgeber und als Unternehmens- oder Produktmarke gleichermassen. Die Mitarbeitenden tragen dazu bei, dass durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten der Informationsstand und das Wissen, die Einstellungen und das Image der Marke sowie der Kauf, Wiederkauf, Weiterempfehlung der Marke oder des Unternehmens als Arbeitgeber geprägt werden.

Mitarbeitende spielen also eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung nicht nur nach innen, sondern besonders auch nach aussen. Sie haben ein enormes Potenzial, positiv oder auch negativ auf verschiedene Anspruchsgruppen einen Einfluss ohne Einsatz von finanziellen Mitteln auszuüben.

Die Rolle des Mitarbeitenden als Markenbotschafter wurde bislang zu wenig beachtet. Im Folgenden wird verdeutlicht, dass das Mitarbeiterverhalten in gewisser Weise „Momente der Wahrheit“ darstellt. Dazu wurde bei den Schweizer Bundesbahnen (SBB) eine umfangreiche Studie bei den Mitarbeitenden durchgeführt, um ihre Rolle als Markenbotschafter zu analysieren, da die SBB dieses Konzept

#### **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn**

Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel  
manfred.bruhn@unibas.ch

#### **Rudolf Blankschön**

Leiter Markenführung/-Erlebnis sowie Mitglied der Geschäftsleitung Kommunikation der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB AG), Bern  
rudolf.blankschoen@sbb.ch

#### **Dr. Mareike Ahlers**

Geschäftsführende Gesellschafterin der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner AG, Basel  
mareike.ahlers@bruhn-partner.com

#### **Dr. Verena Batt**

Researcher und Dozentin an der Hochschule Luzern  
verena.batt@hslu.ch

bereits vor drei Jahren intern mit Erfolg lancierte. Auf der Basis einer empirischen Untersuchung werden die relevanten Einflussfaktoren für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten identifiziert.

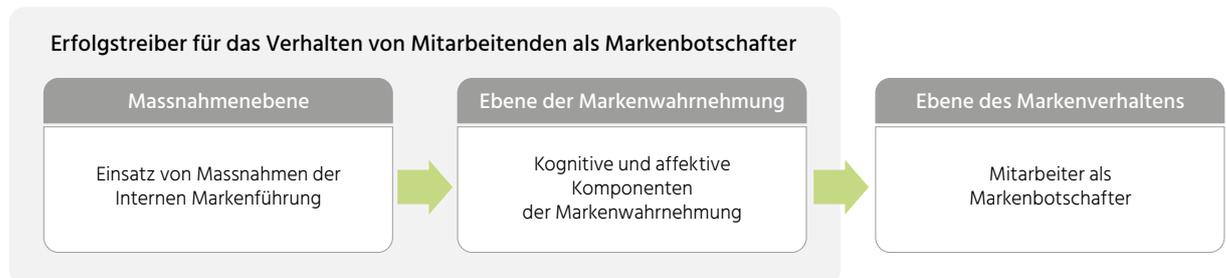
### **Mitarbeiterverhalten sind „Momente der Wahrheit“**

Mitarbeitende sind „Botschafter der Glaubwürdigkeit“ und in ihrem Verhalten ergeben sich permanent „Momente der Wahrheit“ im Kontakt mit anderen Personen. Die Frage ist, ob sich durch das Verhalten auch ein markenkonformes Verhalten ausdrückt. Dies bedeutet, dass Mitarbeitende bewusst die Markenwerte ihres Unternehmens leben und im Kontakt mit Dritten zum Ausdruck bringen (Batt, 2013; Piehler, 2018; Piehler, King, Burmann & Xiong 2016).

### **Wie macht man einen Mitarbeitenden zu einem erfolgreichen Markenbotschafter?**

Grundlage für die Bearbeitung dieser Fragestellung bildet eine umfassende Studie, die in Kooperation der Universität

**Abb. 1: Framework der empirischen Studie**



Quelle: Eigene Darstellung.

Basel, der SBB und der Strategieberatung Bruhn & Partner entstanden ist. Methodisch wurde dabei die Perspektive der Mitarbeitenden eingenommen. Abbildung 1 zeigt das Framework der Studie. Dabei wird zwischen drei Ebenen unterschieden: Die Massnahmenebene zeigt den Einsatz von Handlungen der Internen Markenführung (z.B. Workshops, Interne Kommunikation), die Ebene der Markenwahrnehmung bezieht sich auf die kognitiven und affektiven Komponenten der Markenwahrnehmung (z.B. Wissen, Einstellungen, Kompetenz) und die Ebene des Markenverhaltens zeigt die Mitarbeitenden als Markenbotschafter im Sinne eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens (z.B. am Arbeitsplatz, im privaten Umfeld). Die empirische Studie untersucht die Massnahmenebene und die Ebene der Markenwahrnehmung, um die Erfolgstreiber für das Verhalten von Mitarbeitenden als Markenbotschafter zu identifizieren. Es wurden durch die Universität Basel umfangreiche interne Interviews sowie eine repräsentative Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

### Studie zum Markenverhalten von Mitarbeitenden

Zu Beginn der Studie war zunächst eine zentrale Frage zu klären: Worin drückt sich markenkonformes Mitarbeiterverhalten überhaupt aus? Was unterscheidet einen Markenbotschafter von einem „Nicht-Markenbotschafter“?

Die Analyse wissenschaftlicher Studien, kombiniert mit den internen Interviews und den Erfahrungswerten des Projekts SBB-Markenbotschafter geben hierauf folgende Antwort: Mitarbeitende als Markenbotschafter erkennt man insbesondere an drei Verhaltensweisen: ihr Verhalten on-the-job und off-the-job sowie an der Weiterempfehlung ihres Unternehmens als Arbeitgeber:

#### • **Markenkonformes Verhalten on-the-job**

Markenkonformes Verhalten on-the-job drückt sich darin aus, dass Mitarbeitende die Markenwerte bei ihrer täglichen Arbeit leben. Für jeden Markenwert (z.B. Komfort, Menschlichkeit, Zukunftsfähigkeit) ist somit zu definieren, wie die Mitarbeitenden diesen in ihrem „Daily Business“ und speziell im Kontakt mit Kunden umsetzen können. Darüber hinaus betrifft das Verhalten on-the-job die aktive persönliche Weiterbildung und das freiwillige Lesen von internen Nachrichten.

#### • **Markenkonformes Verhalten off-the-job**

Markenverhalten off-the-job bedeutet, die Markenwerte auch ausserhalb der Arbeit zu leben. Darüber hinaus geht es um die Nutzung und Weiterempfehlung der Produkte sowie sich Einsetzen für die Marke gegenüber Dritten. Dabei können Mitarbeitende entweder als solche in Erscheinung treten, sich durch eine Geste oder ein Zeichen bewusst zu erkennen geben oder „unerkannt“ bleiben.

### Zusammenfassung

Mitarbeitende nehmen durch ihr Markenverhalten Einfluss auf die Markenwahrnehmung von Kunden. Der Beitrag identifiziert jene Einflussfaktoren, die zu einem positiven markenkonformen Mitarbeiterverhalten führen und Mitarbeitende zu Markenbotschafter machen können. Die Erkenntnisse aus der empirischen Studie geben konkrete Hinweise und Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

### • Weiterempfehlung des Arbeitgebers

Positives „Word of Mouth“ über den Arbeitgeber wurde in bisherigen Studien nicht in Zusammenhang mit der Frage nach dem markenkonformen Mitarbeiterverhalten analysiert. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen aber, dass aus Mitarbeitersicht dazu ein enger Zusammenhang besteht. Auch die Weiterempfehlung des Arbeitgebers wird durch die emotionale Bindung zum Unternehmen beeinflusst und ist kennzeichnend für einen Markenbotschafter.

Aufbauend auf dem idealtypischen Verhalten eines Markenbotschafters, schliesst sich die Frage an, wie sich dieses Verhalten bewusst fördern lässt. Die empirische Studie identifiziert einen Erfolgstreiber, der zentral ist für das Markenverhalten von Mitarbeitenden: das Commitment der Mitarbeitenden zu ihrem Arbeitgeber. Dies drückt sich z.B. in einem starken Zugehörigkeitsgefühl des Mitarbeitenden zum Unternehmen bzw. zur Marke aus, im Stolz, für die Marke zu arbeiten und in einer starken Verbundenheit mit der Marke (Frisch, Baum & Esch, 2019; Tanwar & Prasad, 2016). Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung (siehe Kasten) bei der SBB vorgestellt.

### **Einflussfaktoren für markenkonformes Mitarbeiterverhalten**

Commitment entsteht nicht einfach so. Allerdings können Unternehmen das Commitment ihrer Mitarbeitenden bewusst fördern. In der empirischen Studie konnten sechs Treiber identifiziert werden, die sich positiv auf das Commitment und damit auf das markenkonforme Verhalten auswirken.

#### **Marken-Fit**

Als wichtigster Erfolgstreiber für Commitment konnte der „Fit“ zwischen den Mitarbeitenden und den Werten der Marke identifiziert werden. Das heisst, die Mitarbeitenden müssen zur Marke passen. Bei der SBB kann das beispielsweise bedeuten, dass die Mitarbeitenden selbst Nachhaltigkeit als wichtigen Wert erachten und im privaten Umfeld entsprechend leben. Der Marken-Fit ist insofern ein besonderer Erfolgstreiber, als der Fit mit einer Marke nicht erst entsteht, wenn sich eine Person im Arbeitsverhältnis befindet. Bestimmte Werte prägen unsere Persönlichkeit, sind über viele Jahre verinnerlicht und gelernt. Dies bedeutet, dass bereits beim Recruiting ein wesentlicher Grundstein für das spätere markenkonforme Mitarbeiterverhalten gelegt wird, indem Mitarbeitende entlang der Markenwerte zu rekrutieren sind.

### **Mitarbeiterbefragung**

Die Studie der Universität Basel in Zusammenarbeit mit der SBB und der Strategieberatung Bruhn & Partner vom Jahr 2019 baut auf einem zweistufigen Vorgehen auf: Im ersten Schritt wurden umfangreiche qualitative Interviews in verschiedenen Mitarbeitergruppen und Unternehmensbereichen durchgeführt. Als Ergebnis konnten die Erfolgstreiber für markenkonformes Verhalten identifiziert und Hypothesen über Zusammenhänge aufgestellt werden. Im zweiten Schritt wurde für die Überprüfung des Modells eine repräsentative Online-Befragung in verschiedenen Mitarbeitersegmenten und Unternehmenseinheiten der SBB durchgeführt. Insgesamt haben 1927 Mitarbeitende an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 38,5%. In der Online-Befragung wurden die verschiedenen Formen des Markenverhaltens von Mitarbeitenden sowie die Einflussfaktoren auf dieses Verhalten erhoben. Für die Messung dieser Konstrukte erfolgte ein Rückgriff auf in der Literatur bewährte Skalen (siehe z.B. die Skalen bei Bearden, Netemeyer & Haws, 2011). Die empirische Prüfung des Modells wurde mittels einer Strukturgleichungsanalyse durchgeführt. Die Überprüfung der globalen (z.B. RMSEA, TLI, CFI) und lokalen (z.B. Fornell-Larcker-Kriterium) Fitmasse zeigte zufriedenstellende Werte. Die Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz gaben Informationen zu den Zusammenhängen zwischen den Konstrukten.

#### **Markenbotschafter-Kompetenz**

Ein kompetenter Botschafter kann nur jemand sein, der sich seiner Rolle bewusst ist und mit dem richtigen Werkzeug ausgestattet ist, um als Botschafter zu agieren. Wir bezeichnen dies als Markenbotschafter-Kompetenz, die gemäss unseren Ergebnissen der zweitwichtigste Erfolgstreiber ist. Wenn die Mitarbeitenden beispielsweise über eine bestimmte App schnell und unkompliziert Auskünfte über Verspätungen, Gleisänderungen u.a.m. geben können, erleichtert es ihnen, ihre Rolle als bewusster und überzeugender Markenbotschafter wahrzunehmen.

#### **Marken- und Unternehmenswissen**

Grundlage dafür, dass ein Mitarbeitender seine Rolle als Markenbotschafter wahrnehmen kann, ist ausreichendes

## Kernthesen

1. Markenbotschafter leben sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Arbeit die Markenwerte des Unternehmens vor und empfehlen ihren Arbeitgeber weiter.
2. Das Verhalten als Markenbotschafter setzt ein Commitment der Mitarbeitenden mit der Marke voraus.
3. Entscheidend für ein hohes Commitment zur Marke sind neben rationalen Faktoren (z.B. Markenbotschafter-Kompetenz, Marken- und Unternehmenswissen) auch emotionale Faktoren (z.B. Teamspirit).

Wissen über die Marke und das Unternehmen. Das klingt zunächst banal, aber es ist ein zentraler Erfolgsfaktor und nicht immer selbstverständlich. Nun muss natürlich nicht jeder zu einem Bahnexperten werden. Gleichwohl brauchen die Mitarbeitenden das Grundwissen sowohl über das Unternehmen als auch über die Marke, damit sie selbstbewusst als Botschafter auftreten, helfen oder für das Unternehmen argumentieren können.

### Teamspirit

Während die bisherigen Faktoren primär rational geprägt sind, kommt mit dem Aspekt Teamspirit ein emotionaler Faktor hinzu. Er wurde in unserer Studie sogar als drittwichtigster Erfolgstreiber bewertet und umfasst die gute Zusammenarbeit und Spass mit Kollegen. Ein Teilnehmer der Studie beschreibt dies wie folgt: „Man muss sich wohl und ernst genommen fühlen. Ein gutes Arbeitsklima und Wertschätzung sind das Wichtigste.“

### Wertschätzung

Ein weiterer wichtiger Erfolgstreiber ist die Wertschätzung durch Vorgesetzte wie auch durch Personen aus dem externen Umfeld. Erfahren Mitarbeitende vom eigenen Arbeitgeber Wertschätzung, ist ihre Motivation verständlicherweise grösser, sich für ihr Unternehmen und die Markenwerte einzusetzen. Neben materiellen Komponenten wie Entlohnung drückt sich Wertschätzung vor allem in emotionalen Aspekten aus: Wertschätzung durch den Vorgesetzten, sich ernst genommen fühlen, sozialer Rückhalt und Arbeitsklima sind entscheidende Faktoren.

### Corporate Image

Ergänzend zu den bisher dargestellten und durch das Unternehmen weitgehend steuerbaren Faktoren kommt ein weiterer Treiber hinzu, der das Commitment der Mitarbeitenden beeinflusst: die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Gerade für Unternehmen wie die SBB, die stark in der Öffentlichkeit präsent sind, ist dies von hoher Bedeutung. Nicht immer ist dieses Image steuerbar, aber Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden bestmöglich auf den Umgang damit vorbereiten. Dies beginnt mit dem Grundsatz „intern vor extern“, sodass Mitarbeitende vor der Öffentlichkeit über wesentliche Ereignisse, neue Kampagnen und Produkte informiert werden.

### Handlungsempfehlungen für das Markenmanagement

Die Studienergebnisse geben zahlreiche Hinweise auf die Förderung von Mitarbeitenden, um sie zu erfolgreichen Markenbotschaftern zu machen. Auf Basis der Ergebnisse sollen sechs Handlungsempfehlungen für das Management hervorgehoben werden:

#### 1. Wissen einfach und kompakt vermitteln

Die Ergebnisse zeigen, dass das Wissen über die Marke und das Unternehmen als solches ein wesentlicher Grundstein für das Verhalten als Markenbotschafter ist. Wie also kann man dieses Wissen vermitteln? Was zunächst trivial klingt, ist im Alltag alles andere als einfach. Mitarbeitende sind in den meisten Fällen mit ihren täglichen Aufgaben bereits ausgelastet, sie müssen sich stetig neues Wissen aneignen und Informationen abspeichern. Nun also auch noch Markenwissen? Das kann nur funktionieren, wenn dieses Wissen einfach, niederschwellig und unkompliziert übermittelt wird. Brand-Guidelines sind eine gute Grundlage, in vielen Fällen aber zu umfangreich, zu komplex und für Nicht-Spezialisten langweilig. Eine einfache Möglichkeit bieten Markenbotschafter-Workshops, in denen den Mitarbeitenden ein geeignetes Verhalten auf Basis der Markenwerte vermittelt wird.

#### 2. Mitarbeitende aktiv und spielerisch einbeziehen

Damit Mitarbeitende sich ihrer Rolle als Markenbotschafter bewusst sind und sich fähig fühlen, diese Rolle auszuüben, empfiehlt sich der Einsatz von interaktiven und bestenfalls spielerischen Methoden. Denn erst durch das aktive Durchspielen erhalten Mitarbeitende ein klares Bewusstsein über



## Handlungsempfehlungen

1. Wesentlich ist der Aufbau von Markenwissen, damit überhaupt eine Verbundenheit mit der Marke entstehen kann. Das Wissen kann idealerweise interaktiv und spielerisch vermittelt werden, z.B. in der Form von Brand-Quizes.
2. Die Partizipation von Mitarbeitenden im Markenbildungsprozess (z.B. im Rahmen von Marken-Workshops) ist ebenfalls wesentlich für die Erzielung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens.
3. Aufgrund der Vorbildfunktion von Vorgesetzten sind den Mitarbeitenden die Markenwerte vorzuleben.
4. Das häufig vorzufindende Abteilungsdenken in Unternehmen steht dem Aufbau von Markenbotschaftern entgegen. Wichtig ist hierfür ein Zusammenarbeiten von Abteilungen, insbesondere zwischen den Abteilungen Marketing, HR und Kommunikation.
5. Der Aufbau von Markenbotschaftern erfolgt nicht punktuell, sondern durchläuft einen kontinuierlichen Prozess. Dementsprechend ist der Status quo im Unternehmen regelmässig in Form eines Trackings zu überprüfen.

ihre Rolle und ihre Wirkung auf andere. Die SBB zum Beispiel konzipierte hierzu spezifische Markenbotschafter-Workshops. Zwei Prinzipien sind dabei zentral: der aktive Einbezug der Mitarbeitenden sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme. Die Workshops wurden interaktiv gestaltet, sodass Mitarbeitende aller Hierarchiestufen gemeinsam erarbeiten, wie sie in verschiedenen Situationen als Markenbotschafter agieren können. Und die Nachfrage ist gross: Allein im ersten Jahr des Projektes fanden etwa 90 Workshops mit rund 2000 Mitarbeitenden statt. Der Erfolg der Workshops spiegelt sich auch in den empirischen Ergebnissen wider: Beispielsweise verfügen Mitarbeitende, die an den Workshops teilgenommen haben, über ein höheres Commitment und weisen höhere Werte beim markenkonformen Verhalten auf. Sie können die Marke SBB on- und off-the-job also besser vertreten.

### 3. Führungskräfte in die Verantwortung nehmen

Die Studie belegt an unterschiedlichen Stellen die hohe Relevanz des Führungsverhaltens für die Entwicklung von Markenbotschaftern. Insbesondere Wertschätzung durch Vorgesetzte, aber auch Teamspirit können und müssen be-



wusst durch Führungskräfte (vor-)gelebt und umgesetzt werden. Was sich als selbstverständlich liest, wird in der Praxis aber häufig nicht so umgesetzt. Viele Führungskräfte fokussieren sich stark auf ihre fachlichen Aufgaben, vernachlässigen aber ihre Führungsrolle und speziell den Zusammenhang zu den Markenwerten. Insbesondere Führungskräfte sollten sich im Alltag aktiv für Markenwerte des Unternehmens, in diesem Fall z.B. Menschlichkeit, Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit, einsetzen.

#### 4. Stärkere Zusammenarbeit zwischen Markenführung, HR und Kommunikation

Die Verantwortung für den Aufbau guter Markenbotschafter liegt nicht bei einer Abteilung allein. Die Relevanz des Führungsverhaltens verdeutlicht bereits, dass ein abteilungsübergreifendes Zusammenspiel erforderlich ist. Eine zentrale Rolle kommt dabei den Bereichen Markenführung, HR und Kommunikation zu. Beim Erfolgstreiber MarkenFit wird dies besonders gut deutlich: Für die Gewährleistung eines hohen Fits ist im Rahmen des Recruitings so früh wie möglich ein Abgleich zwischen den Markenwerten und den Werten des Mitarbeitenden vorzunehmen. Bei Zappos beispielsweise startet der Bewerbungsprozess mit einem „Cultural Fit Interview“, dessen Bestehen die Vo-

raussetzung für die weiteren Interviews ist. Im Rahmen einer „Markensozialisation“ und der Personalentwicklung gilt es anschließend, die Markenwerte bei den Mitarbeitenden weiter zu verankern. In vielen Unternehmen sind bei diesem Thema allerdings die „Abteilungszäune“ zwischen Marketing, Personal und den Kommunikationsstellen leider sehr hoch.

#### 5. Kulturen unterschiedlicher Geschäftsbereiche berücksichtigen

In der Studie mit der SBB wurden verschiedene Bereiche in die Untersuchung einbezogen: Personenverkehr, Cargo, Infrastruktur, Immobilien sowie Konzernbereiche (HR, Kommunikation, Finanzen usw.). Es zeigt sich, dass die Grundstruktur des „Markenbotschafter-Modells“ auf alle Bereiche zutrifft. Jedoch gibt es unterschiedliche Ausprägungen – sowohl im Hinblick auf die Relevanz der Erfolgstreiber als auch den aktuellen Reifegrad – also auch, wie gut die Bereiche bei den Erfolgsfaktoren bereits aufgestellt sind. In Bereichen, die am stärksten der öffentlichen Wahrnehmung ausgesetzt sind, übt das Corporate Image einen deutlich grösseren Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden aus. In Bereichen, die die Basisleistungen bereitstellen, hat der Teamspirit hingegen eine noch grössere Rolle als in den

anderen Bereichen. Diese Besonderheiten lassen sich nur verstehen, wenn man sich intensiv mit der Kultur in den einzelnen Bereichen auseinandersetzt.

## 6. Erfolg der Massnahmen kontinuierlich messen

Ein Markenbotschafter-Konzept ist auch mit konkreten Zahlen zu verbinden. Das mit der SBB erarbeitete Modell erlaubt es, den Reifegrad der Mitarbeitenden als Markenbotschafter zu messen wie auch die Ausprägung der einzelnen Erfolgsfaktoren. Im konkreten Fall wurde mit Top-Box-Werten gearbeitet. So zeigt sich zum Beispiel, dass Teamspirit mit 70 Prozent Zustimmung bereits gut ausgeprägt ist, während Marken-Fit und Wertschätzung durch Vorgesetzte Verbesserungspotenzial haben. Mit diesen Informationen können Unternehmen konkrete Veränderungsmassnahmen anstossen und deren Erfolg messen. Zur Messung des Erfolgs von Massnahmen leisten beispielsweise auch Instrumente wie etwa der Swiss-Arbeitgeber-Award einen Beitrag. Bei diesem Instrument werden Mitarbeitende gebeten, Stellung zum Grad ihrer Zufriedenheit und ihrem Commitment im Unternehmen zu geben. Die am besten bewerteten Unternehmen werden mit dem Label „Swiss Arbeitgeber Award“ ausgezeichnet (Swiss-Arbeitgeber-Award, 2020). Ein gutes Abschneiden bei einem solchen branchenübergreifenden Ranking wirkt sich wiederum positiv auf die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Marke, für die sie arbeiten, aus.

## Ausblick

Die Studie der Universität Basel, der SBB und Bruhn & Partner zeigt, dass man sich deutlich intensiver damit auseinandersetzen muss, was einen Markenbotschafter ausmacht und wie man sein Verhalten steuern kann. Eine besondere Herausforderung ergibt sich durch die aktuelle Corona-Pandemie und der damit erhöhte Anteil an Mitarbeitenden, die im Homeoffice arbeiten. Wenngleich der persönliche Austausch vor Ort eine höhere Identifikation schafft, ist ein Aufbau von Markenbotschaftern auch über virtuelle Formate möglich und aufgrund des vermutlich anhaltenden Trends zum Homeoffice auch notwendig. Und diese Investition in die eigenen Mitarbeitenden lohnt sich, denn es werden authentische und motivierte Fürsprecher für das eigene Unternehmen gewonnen, deren Verhalten in vielen Fällen mehr wert ist als eine gebuchte Werbefläche und dann auch noch „kostenlos“. Dieses Argument wird durch bisherige Studien aus verwandten Bereichen gestützt, die im Sinne eines „Return on Invest-

ment“ nachgewiesen haben, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung positiv auf die Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung wirken und dies wiederum einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat (z.B. Stock-Homburg, 2012). Dieser Zusammenhang ist auch für ein hohes Commitment der Mitarbeitenden zur Marke und ein Verhalten als Markenbotschafter zu erwarten.

Und es lohnt sich nicht nur nach aussen: Programme und Massnahmen zur Entwicklung von Markenbotschaftern haben auch nach innen einen starken positiven Effekt, der sich bei vielen anderen Themen auszahlen wird. Also ein wichtiges Thema, das von der Praxis und Wissenschaft in der Zukunft verstärkt aufzugreifen ist. 

## Literatur

- Batt, V. (2013). Qualität der Internen Markenführung: Konzeptualisierung, empirische Befunde und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Batt, V. & Bruhn, M. (2019). Exploring the impact of construed external image on brand citizenship behavior of service employees. In *SMR – Journal of Service Management Research*, 3(3), 137–147.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. & Haws, K. L. (2011). Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research, (3. Ausgabe). Thousand Oaks: Sage publications.
- Frisch, J. C., Baum, M. & Esch, F. R. (2019). Marken-Commitment von Mitarbeitern aufbauen. In F.-R., Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*, (S. 1011–1026). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keel, A. & Natarajan, R. (2012). Celebrity endorsements and beyond: New avenues for celebrity branding. In *Psychology & Marketing*, 29(9), 690–703.
- Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. In *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. In *Journal of Brand Management*, 25(3), 217–234.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behavior. In *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575–1601.
- Stock-Homburg, R. (2012). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Swiss Arbeitgeber Award (2020). Messen, was die Mitarbeitenden bewegt. Abgerufen von <https://www.swissarbeitgeberaward.ch/de/studie/messinstrument>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. In *Global Business Review*, 17(3), 186–206.

# Leaders' effects on Empowerment and Innovation

## National Differences Between China, UK, and GAS in Authentic Leadership

---

Authentic leadership is a beneficial approach to transformation processes. This study examines its effects on empowerment, work engagement, and innovative performance in a multinational context (Germany/Austria/Switzerland, UK, China). There are subtle differences in its effects, but our results show the value of this leadership behavior for multinational enterprises.

**Dr. Paul Goldmann, Vinzenz Krause, Dr. Björn Schäfer**

**T**he current environment that is characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) constantly forces industries and businesses to transform themselves. This can affect business models, products and services, marketing strategy, and corporate culture. Within such transformations, organizations often strive for higher levels of employee empowerment to fully leverage the potential of their human resources. This aims, for instance, at fostering innovation within the company. In this vein, authentic leadership has gained attention in both academia and management (e.g., Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018). Authentic leadership is “a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243). Its core dimensions are self-awareness, balanced processing, relational transparency, and internalized moral perspective (Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019). The response to authentic leadership behavior, however, differs depending on the underlying national culture of the subordinates (Singh, Sengupta, & Sharma, 2018). This is particularly relevant for multinational enterprises (MNE), especially in the context of organizational transformation processes. When intending to implement a common, global corporate culture, MNEs cannot ignore national differences. Therefore, it is crucial to define and implement a unitary leadership style that aims at positive effects in all subsidiaries.

This study is meant to offer guidance on solving this issue by examining national differences concerning the positive effects of authentic leadership on employee empowerment, work engagement, and innovative performance in a transforming MNE. Thus, the study’s aim is to find out whether authentic leadership is a globally

valuable approach to make transformation processes successful. The analyzed data originates from a global study conducted among employees (N = 4,527) of an international lighting manufacturer, headquartered in Europe. The company is in the midst of a transformation process from a manufacturing company to a customer-centric service provider. This study offers insights on how employees in different cultures (Germany, Austria, and Switzerland (GAS region), UK, and China) respond to authentic leadership and, hence, allows us to derive implications for management and leadership development in times of transformation.

### **Effects of Authentic Leadership on Employees’ Work Engagement and Innovative Performance**

Authentic leadership is a popular leadership style in both practice and academia. It is concerned with the self-awareness, self-regulation, and self-concordance of leaders and how they model those characteristics to subordinates (Luthans & Avolio, 2003). Authentic leaders are “persons who have achieved high levels of authenticity in that they know who they are, what they believe and value, and they act on those values and beliefs while transparently interacting with others” (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, p. 802). While a variety of different understandings and definitions of this leadership style have emerged, they commonly focus on the leader’s self-confidence, self-concept, self-awareness, authenticity, and general character (Lemoine et al., 2019). Authentic leaders seem to have the potential of positively affecting their organization and team members. Indeed, studies show beneficial outcomes, such as increased task performance, higher willingness to address problems, and stronger engagement of employees, and indicate the concept’s relatedness to transformational

#### **Dr. Paul Goldmann**

Associated Researcher,  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt, Germany  
[paul.goldmann@ku.de](mailto:paul.goldmann@ku.de)

#### **Vinzenz Krause**

Research Assistant and Ph.D.  
Candidate, Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt, Germany  
[vinzenz.krause@ku.de](mailto:vinzenz.krause@ku.de)

#### **Dr. Björn Schäfer**

Postdoctoral Researcher,  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt, Germany  
[bjorn.schaefer@ku.de](mailto:bjorn.schaefer@ku.de)



leadership (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016). This makes it a promising leadership style when tackling the question of how to implement transformational change and innovation in an organization.

To transform an organization and drive things forward, its employees need to be engaged at work and able to bring up new ideas to develop intrapreneurial behaviors. While authentic leadership is linked to both outcomes, the underlying mechanism seems to be mediated by employees' empowerment (Edu Valsania, Moriano, & Molero, 2016), making empowerment a core concept in understanding the effects of authentic leadership on employees' work engagement and innovative performance.

#### Effects of Authentic Leadership on Subordinates' Empowerment

Psychological empowerment is a concept that describes an intrinsic task mo-

tivation coming with a sense of control over one's job environment and an active orientation to one's work role (Spreitzer, 1995). It is manifest in four cognitions (see Seibert, Wang, & Courtright, 2011, p. 981): meaning (alignment between the demands of one's work role and one's own beliefs, values, and standards), self-determination (sense of choice concerning the initiation or regulation of one's actions), competence

(belief in one's capability to successfully perform work activities), and impact (belief that one can influence strategic, administrative, or operational activities and outcomes in one's work unit). In their meta-analysis of psychological empowerment, Seibert et al. (2011) could show that leadership styles – with authentic leadership being one of them – affect the level of subordinates' empowerment and that empowerment re-

### Management Summary

Authentic leadership has been strongly advocated in theory and practice and its positive effects on employees have been advertised. Since it promises to increase employee empowerment and innovative behavior, it is of great interest to multinational enterprises in transformation processes, but there is a lack of empirical support in this context. The present study finds varying, but moderate effects of authentic leadership on empowerment, work engagement and innovative performance in the UK, China and the GAS region (Germany/Austria/Switzerland).

lates to higher levels of commitment and innovation at work.

Hence, while the positive effect of authentic leadership on engagement seems to be well grounded, academic literature is still lacking in insights on cultural differences in this respect. It is important to take a closer look at this topic, as many MNEs are trying to implement global guidelines on leadership in their organizations to foster a specific and uniform corporate culture amongst all subsidiaries. This appears to be challenging, as Hofstede's (1980) cultural dimensions influence individual factors such as organizational commitment and perception of leadership styles (Taras, Kirkman, & Steel, 2010). Studies have already shown the influence of culture in the context of authentic leadership (Qian, Lin, & Chen, 2012) and on outcomes such as empowerment (Hui, Au, & Fock, 2004). To obtain a more accurate picture of the impact of authentic leadership in MNEs, this study examines an organization that employs the majority of its staff in the GAS region, UK and China. Given that culture is likely to affect leadership outcomes, it is expected that:

*Hypothesis 1:* Authentic leadership in general relates to higher levels of employees' psychological empowerment, but the strength of this relation will vary amongst the GAS region, UK, and China.

### Effects of Empowerment on Employees' Work Engagement and Innovative Performance

Usually, it is not empowerment that companies in transformation strive for, but empowerment leads to desired employee behaviors that are helpful for succeeding in the process. For instance, companies can be interested in employees' work engagement and their inno-

vative performance. Work engagement describes a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor (high levels of energy and resilience), dedication (sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge), and absorption (being fully engrossed in one's work) (Gupta, Singh, & Bhattacharya, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). On the other hand, employees show high levels of innovative performance when they create, disseminate, and implement novel and possibly valuable ideas (Ng & Feldman, 2013) and, thereby, add to the organization's competitiveness and existence (Anderson, Potočník, & Zhou, 2014). Hence, both constructs are of high strategic value for companies that want to evolve and, to this end, need to rely on the engagement and ideas of their personnel.

Both authentic leadership and empowerment have been found to affect employees' levels of work engagement (e.g., Joo, Lim, & Kim, 2016) and inno-

vative performance (e.g., Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2009). Again, the cultural context may come into play when examining the strength of these effects. For instance, power distance is a two-sided sword in the context of innovation. Low power distance contexts are characterized by less rigid hierarchies and people face lower barriers to expressing their thoughts; hence, more ideas are brought forward. However, having a lot of people stating their ideas and opinions may delay the speed of innovation processes (Tian, Deng, Zhang, & Salmador, 2018). This might be a reason why more innovativeness is found in high power distance countries.

We did not find any literature with convincing evidence that there is any kind of cultural impact on the relation between empowerment and work engagement. Hence, the effect of empowerment on employee engagement will probably not differ significantly between the three regions. On the other hand, it is to be expected that the effect of empowerment on innovative performance will be stronger for employees in the GAS region and the UK than in China, which has a higher power distance. These considerations lead to:

*Hypothesis 2:* Empowerment positively relates to work engagement.

*Hypothesis 3:* Empowerment in general relates to higher levels of innovative performance, but the strength of the relation will be higher in the GAS region and UK than in China.

### Methods and Results

The data was gathered in a cross-sectional employee survey in a MNE in the lighting industry (N = 4,527). Employees were invited to participate in the

### Main Propositions

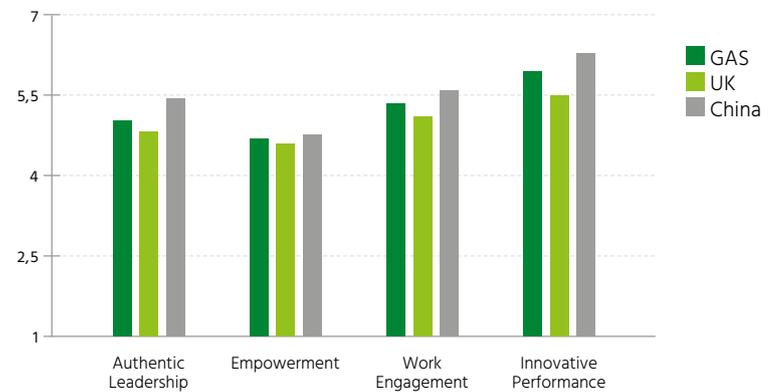
1. Authentic leadership increases work engagement and innovative performance by empowering employees.
2. Authentic leadership has a stronger impact on empowerment in the UK and the GAS region than in China.
3. Innovative performance is strongly driven by empowerment in the UK and the GAS region, while less so in China.
4. Authentic leadership is a valid leadership approach in the transformation of multinational enterprises.

digital survey during working hours. Corporate HR advertised the survey and ensured global reach. While white collars could fill in the survey via laptop, smartphone or tablet, computer terminals were set up in the factory halls for blue collars. We measured the underlying constructs in a 7-point Likert scale format from 1 = “I don’t agree at all” to 7 = “I fully agree” using validated scales, i.e. 8 items for authentic leadership (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), 12 items for empowerment (Spreitzer, 1995), 9 items for work engagement (Sautier et al., 2015), and 6 items for innovative performance (Morrison & Phelps, 1999; Pundt & Schyns, 2005).

To be able to make statistically sound conclusions, only regions with  $n > 200$  participants were included in the analysis. Hence, data of three regions were used to test the underlying hypotheses, namely GAS ( $n = 1,955$ ), UK ( $n = 797$ ), and China ( $n = 813$ ). The survey comprised 813 managers (18.0%), 2,188 participants (48.3%) with a tenure of six or more years, 1,219 participants (26.9%) with a tenure between two and six years, and 1,120 participants (24.7%) with a tenure of less than two years.

The results show moderate to high values of all relevant constructs in all three regions (see figure 1). Additionally, one-way ANOVAs were conducted to assess the effects of region (GAS, UK, China) on authentic leadership, empowerment, work engagement, and innovative performance. As there was no homogeneity of variance (Levene’s test,  $p < .05$ ) in all dependent variables, Welch tests were applied and showed that the means differed significantly for the different regions: authentic leadership shows a Welch’s  $F(2, 1645.71) = 66.13$ ,  $p < .001$ ; empowerment a Welch’s  $F(2, 1554.47) = 6.94$ ,  $p = .001$ ; work engagement a Welch’s  $F(2, 1562.42) =$

**Fig. 1: Means of the Relevant Constructs in the Studied Regions**



Source: Own illustration.

### Lessons Learned

1. To achieve successful transformation processes in multinational enterprises, top managers should strengthen authentic leadership.
2. As the effect of authentic leadership on empowerment, work engagement and innovative performance varies between regions, it is important to consider cultural differences in transformation processes.
3. Companies need to be aware of their underlying values before pushing authentic leadership.
4. Employee empowerment will increase the level of work engagement and innovative behavior, even without authentic leadership.

30.23,  $p < .001$ ; innovative performance a Welch’s  $F(2, 1422.02) = 38.36$ ,  $p < .001$ . Tukey-Kramer post-hoc analysis revealed significant differences ( $p < .001$ ) between the levels of authentic leadership, work engagement and innovative performance in all regions, levels of empowerment between UK and GAS on the one hand and China on the other hand, but no significant difference in empowerment between GAS and China. In more detail, the mean levels of authentic leadership are lower in UK compared to GAS ( $-.21$ , 95%–CI[ $-.33, -.09$ ]) and China ( $-.63$ , 95%–CI[ $-.77, -.49$ ]), and in GAS lower than in China ( $-.42$ , 95%–CI[ $-.54, -.30$ ]). Mean levels of work engagement are lower in UK compared to GAS ( $-.21$ , 95%–CI[ $-.32, -.10$ ]) and China ( $-.45$ , 95%–CI[ $-.59, -.32$ ]), and in GAS lower than in China ( $-.24$ , 95%–CI[ $-.35, -.13$ ]). Mean levels of innovative performance are lower in UK compared to GAS ( $-.47$ , 95%–CI[ $-.64, -.31$ ]) and China ( $-.82$ , 95%–CI[ $-.1.02, -.62$ ]), and in GAS lower than in China ( $-.34$ , 95%–CI[ $-.51, -.18$ ]). Lastly, mean levels of empowerment are lower in UK compared to GAS ( $-.09$ ,

95%–CI[–.17, –.02]) and China (–.15, 95%–CI[–.25, –.06]), but not significantly different between GAS and China (–.06, 95%–CI[–.14, .02]).

For a more detailed analysis of the data and for testing our hypotheses statistically, we conducted structural equation modeling and group comparisons (see figure 2). The tested model revealed an acceptable to good model fit with  $\chi^2 = 5241.299$ ,  $df = 1527$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 3.432$ ,  $CFI = .973$ ,  $GFI = .935$ ,  $TLI = .968$ ,  $RMSEA = .024$ ,  $SRMR = .043$  (Marsh, Hau, & Wen, 2004). Further, a  $\chi^2$  difference test for group comparison based on the underlying regions shows significant differences between the models ( $df = 70$ ,  $\chi^2 = 998.412$ ,  $p < .001$ ). We found that the effect of authentic leadership on empow-

erment is significantly weaker in the Chinese staff ( $\beta = .43$ ) compared to staff from the GAS region ( $\beta = .54$ ) or the UK ( $\beta = .57$ ). Empowerment shows equally strong relations to work engagement in all regions but has a weaker effect on innovative performance in the Chinese group of employees ( $\beta = .44$ , compared to .66 for GAS and .63 for the UK). Lastly, our results show that empowerment fully mediates the relation between authentic leadership and innovative performance and partially mediates the relation between authentic leadership and work engagement.

### Implications

Organizations face several challenges in times that are characterized by

VUCA environments. Many of those challenges require companies to transform their business models, services, or products, often requiring a cultural change as well. The leadership literature has identified authentic leadership as a promising tool that seems to be beneficial for organizational outcomes and – given its conceptual closeness to transformational leadership – transformation processes in general (Banks et al., 2016). This study addresses a question the answer to which can be helpful for multinational enterprises striving to implement a globally valid leadership culture: Is authentic leadership a leadership style that shows equally positive effects in different national contexts? Our results give a positive answer to this question. Authentic leadership has

**Brandneu: der Podcast des Instituts für Marketing**



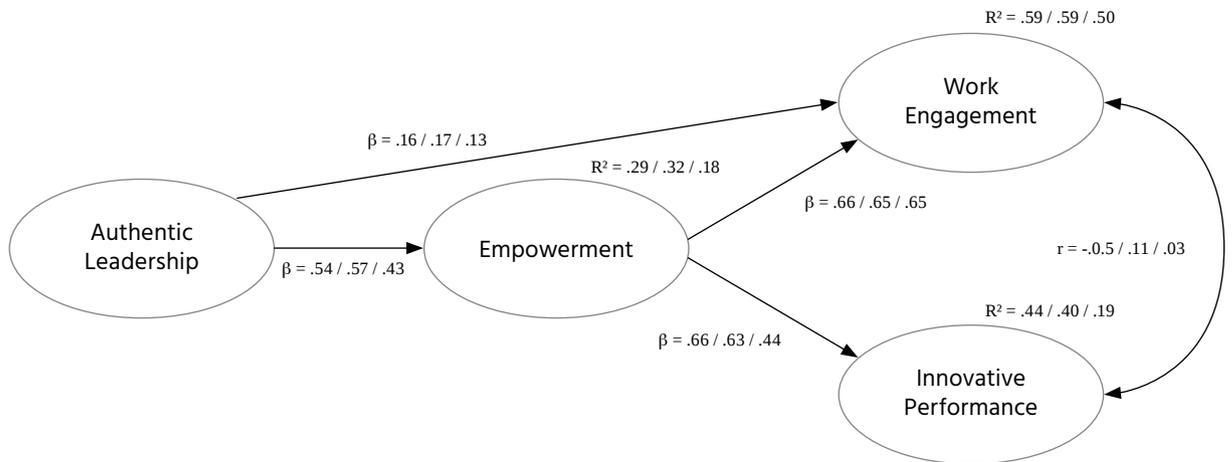
**Jetzt Reinhören unter:**  
[www.ifmhsg.ch/podcast](http://www.ifmhsg.ch/podcast)

**Mit Iris Schmutz**

Institut für Marketing  
Universität St.Gallen

Listen on Spotify Available on iTunes

**Fig. 2: Structural Equation Model with Standardized Coefficients of Regression ( $\beta$ ) and Coefficients of Determination ( $R^2$ ) for GAS, UK and China**



Source: Own illustration.

positive effects on employee empowerment in GAS, UK, and China. Empowerment, in turn, is a significant and strong predictor of work engagement and innovative performance. It is, indeed, the connective link between authentic leadership and these two outcomes.

Furthermore, this study shows that there are slight national differences in how strongly authentic leadership increases empowerment, thus leading to higher work engagement and innovative performance. But, while its effects are stronger in the GAS region and UK, authentic leadership proves to be a valuable tool even amongst Chinese employees. This insight is relevant for MNEs trying to transform their business successfully. Marketing managers and HR practitioners alike should foster authentic leadership in their organizations to empower employees. This will ultimately lead to higher degrees of innovativeness. Implementing authentic leadership as a major part of the corporate culture can contribute to the

success of corporations in a rapidly changing environment. The low cultural barriers to this specific leadership behavior make it especially attractive for MNEs. Personal exchange between leaders and managers, e.g. via short or long-term assignments abroad or international mentoring programs, may foster authentic leadership throughout the organization.

Authentic leaders are aware of their values and attitudes and show this in their daily actions (Avolio et al., 2004). While this is the main lever that authentic leaders use to exert a positive effect on their followers, it may also pose a risk for organizations. Teams might focus too much on their leader's values and start to deviate from the organization's values and goals. This is why top managers should carefully assess their organization's values before evaluating the current state of authentic leadership in their organization. A clear understanding of the organization's values and the leaders' commitment to

them is crucial. The implementation of leadership trainings to promote the authentic leadership style among management teams is the logical next step. This must be accompanied by effective measures that anchor an authentic leadership style on all management levels of the organization in the long term, e.g. systematic and regular 360° feedbacks.

Of course, this study is not without limitations. For example, only limited data was available from countries other than those listed above, especially from developing countries. The sample sizes for these countries allowed only for an ANOVA analysis instead of testing our hypotheses. ANOVAs found significantly higher values for some constructs in countries such as the United Arab Emirates and Serbia. It seems promising to take a closer look at the underlying causes so as to get a more complete picture of authentic leadership in an international context. Additionally, our model was not controlled for other possible influences on the dependent

variables. We therefore call for additional research in other countries with less developed economies and more comprehensive research models. Moreover, we strongly recommend that top managers consider cultural specifics and their effects when introducing authentic leadership in countries other than the UK, China or the GAS region.

## Literature

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.

Edú Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intra-preneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131–152.

Gupta, V., Singh, S., & Bhattacharya, A. (2017). The relationships between leadership, work engagement and employee innovative performance: Empirical evidence from the Indian R&D context. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750055.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, London: Sage Publications.

Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 46–60.

Joo, B.-K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117–1134.

## Conclusion

Authentic leadership is an effective leadership style in organizations that have to transform their business models and/or corporate cultures. It has a positive effect on employee empowerment and, thus, on work engagement and innovative performance. Although

authentic leadership shows slightly weaker relations to empowerment in China compared to UK and GAS, it does have an impact on those desired outcomes in each region. Hence, it is a valuable approach for setting up a common, global corporate and leadership culture. 🚩

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 320–341.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583–606.

Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.

Pundt, A., & Schyns, B. (2005). Führung im Ideenmanagement. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 4(2), 55–65.

Qian, J., Lin, X., & Chen, G. Z.-X. (2012). Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management & Organization*, 18(3), 286–299.

Sautier, L. P., Scherwath, A., Weis, J., Sarkar, S., Bosbach, M., Schendel, M., Ladenhoff, N.,

Koch, U., & Mehnert, A. (2015). Erfassung von Arbeitsengagement bei Patienten mit hämatologischen Malignomen: Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version der Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9). *Rehabilitation (Germany)*, 54(5), 310–316.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.

Singh, A., Sengupta, S., & Sharma, S. (2018). Towards a Better Understanding of the Relationship Between Authentic Leadership and its Positive Outcomes: A Theoretical Framework. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(02), 1850013.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439.

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088–1107.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

# Employee Inspiration in Retailing: Opportunities and Risks

---

Employees' subjective experience of inspiration has attracted only limited attention from marketing and retailing scholars and practitioners. Research in social psychology shows that feeling inspired leads to many positive outcomes. Thus, a stronger focus on inspiring employees may help retailers face current challenges. This article explores how frequently and deeply employees experience inspiration at work and examines the opportunities and risks for retailers. As a result, the authors offer a practical guide on how to inspire employees.

**Prof. Dr. Thomas Rudolph, Kathrin Neumüller, Dr. Kristina Kleinlercher**

**L**ow profit margins, more demanding customers, and increased competition from new market entrants have afflicted Swiss retailers for many years (Hunziker, Mendelin, Fuhrer, & Hotz., 2020). To make matters worse, the outbreak of the Covid-19 pandemic has further aggravated this difficult situation in today's retail environment. Many retailers in the "non-essentials" segment (e.g., those operating in apparel) were forced to shut down their stores during lockdown. Discretionary consumer spending for non-essential products has plummeted. At the same time, brick-and-mortar retailers of food or hygiene products have faced unexpected shopping behaviors (e.g., hoarding of toilet paper), an increased demand for DIY-products, and a trend towards online shopping. This makes retail one of the sectors most affected by Covid-19 (Atmar, Begley, Fuerst, Rickert, Sletatt, & Pian Gi, 2020).

Many companies try to satisfy employees with workplace amenities or salary, or to engage them, e.g., through job autonomy (Garton & Mankins, 2015). Satisfied employees are happy with the status quo, meaning that they feel no need for change (Straume & Vittersø, 2012), and engaged employees also like to act within the scope of their role requirements (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). In a stable economic environment, satisfying and engaging employees may be enough. However, in today's dynamic environment, retailers need to go one step further. Faced with unprecedented challenges, retailers need inspired employees who are sensitized to constant changes and willing to find innovative solutions to today's most pressing problems.

Amid today's turbulent times, effectively inspiring employees has never seemed more relevant. Employee inspiration is essential for various reasons. First, research in psychology shows that inspiration is a response to a new impulse in one's environment. Inspired individuals more actively adapt their behavior to new situations (Oleynick et al., 2014). Thus, when employees feel inspired, they may readily adjust their work behavior and drive change. Second, inspired individuals tend to be more creative, efficient, and productive (Thrash, Maruskin, Cassidy, Fryer, & Ryan, 2010). Inspired employees may also display a high degree of creativity and efficiency, which may enable frontline employees (FLEs) to identify and solve customer needs more quickly, thereby delighting their customers (Wang & Netemeyer, 2004).

Only a few retailers have so far realized the importance of inspiring their employees. For example, IKEA offers an "inspiring vision" and "inspiring roles" to attract

talent. Southwest Airlines seeks to instil "an inspiring purpose beyond a pay check [to] encourage people to go the extra mile" (Gallo, 2014). Although practical and empirical evidence stresses the importance of employee inspiration, to date no study has discussed the impact of employee inspiration in retailing.

While leadership studies have mainly looked at leaders and their inspirational skills, inspiration research has mostly focused on customer inspiration (e.g., Böttger, Rudolph, Evanschitzky, & Pfrang, 2017) and inspiration in daily life (e.g., Thrash & Elliot, 2003). Taking up this research gap, this article goes one step further by examining inspiration in retailing with employees as the recipients of inspiration. While previous literature has been limited to the positive outcomes of inspiration, this article also explores its potential risks.

In detail, this article examines the following three questions in the area of employee inspiration:

- How prevalent is employee inspiration in retailing today?
- What are the opportunities of employee inspiration in retailing?
- What are the risks of employee inspiration in retailing?

### **Prof. Dr. Thomas Rudolph**

Director, Institute of Retail Management, University of St. Gallen, Switzerland.

Tel.: +41 (0) 71 224-2856  
thomas.rudolph@unisg.ch

### **Kathrin Neumüller**

Research Assistant/PhD Candidate, Institute of Retail Management, University of St. Gallen, Switzerland

Tel.: +41 (0) 71 224-7182  
Kathrin.neumueller@unisg.ch

### **Dr. Kristina Kleinlercher**

Postdoctoral Researcher and Project Manager, Institute of Retail Management, University of St. Gallen, Switzerland

Tel.: +41 (0) 71 224-7185  
Kristina.kleinlercher@unisg.ch

### Conceptualizing Employee Inspiration in Retailing

So far, inspiration has mainly been defined as a leader’s ability to transmit passion to her/his followers, motivating them to perform better (e.g., Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009). While leaders may use inspirational measures to drive employee performance (Bass, 1985), some employees may not perceive these measures as inspiring. To understand why some employees may be inspired by leaders, coworkers, brands and the like, while others are not, our approach builds on the psychological conceptualization of inspiration proposed by the psychologists Thrash and Elliot

(2003; 2004). They identified three elements that occur when individuals become inspired: (1) They see new or better possibilities, (2) they are receptive to an outside influence, and (3) they feel motivated and energized to implement the newly learnt idea. Additionally, they conceptualized inspiration as two processes: First, a novel idea enters one’s awareness, the inspired by process. Second, one feels compelled to realize the new idea, the inspired to process. This also highlights one of the major differences between motivation and inspiration: Employees may be motivated by needs, expectations or goals. However, inspiration implies that employees are awakened to new and better possibilities and are driven by a purpose.

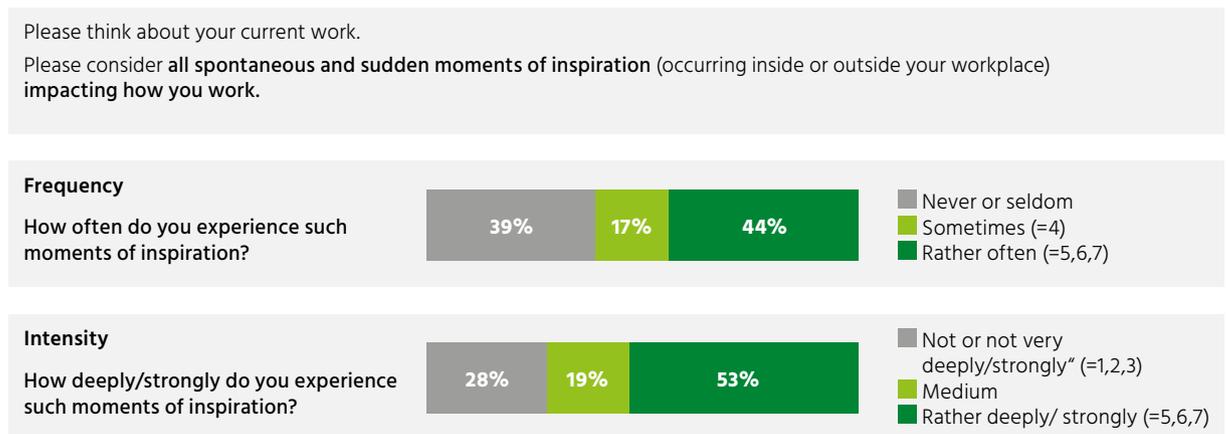
#### Management Summary

Inspiration may not only be relevant to people’s personal life but also to their professional life. Inspired employees tend to be more creative, which is important to flexibly adapt organizations to today’s turbulent environment. To capitalize on the positive effects of employee inspiration, this paper proposes a practical guide that allows retailers to identify their employees’ level of inspiration, its barriers and potentials.

The following example applies this conceptualization to the employee context: Imagine a student who has recently started a summer job as an FLE in an apparel firm. As the student is quite inexperienced in dealing with customers, she observes a coworker interacting with a customer. The student feels inspired by witnessing this interaction, as the observation helps her improve her own future service interactions. Subsequently, the student is inspired to imitate the observed behavior in her next customer interaction, displaying the qualities (e.g., patience) witnessed in her coworker’s service interaction.

To examine the wider implications of employee inspiration, we carried out two studies. Study 1 explores employee inspiration among a large U.S. sample in various industries, because, at its core, employee inspiration is a company-inter-

**Fig. 1: Frequency and Intensity of Employee Inspiration**



Source: Own illustration; scale adapted from Thrash & Elliot (2003).

**Table 1: Outcomes of Employee Inspiration**

Outcomes of employee inspiration	
<b>Opportunities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhances (frontline) employee creativity.</li> <li>• Generates novel service solutions to better meet customer needs.</li> <li>• Creates exciting and appealing shopping experiences.</li> </ul>
<b>Risks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High level of absorption prevents employees from quickly switching between tasks.</li> <li>• Neglecting important stakeholder groups (e.g., customers, coworkers) due to high absorption.</li> </ul>

Source: Own illustration.

nal metric, which may not only be relevant to retailing, but to other industries as well. Yet, to draw marketing-relevant conclusions, one needs to consider the impact of inspiration on retail employees. Therefore, study 2 focuses solely on the Swiss retail sector. The procedures and results of both studies are described in the following.

### Study 1: Frequency and Intensity of Employee Inspiration

#### Sampling & Methods

Study 1 investigates how frequently and deeply individuals experience inspiration at work. The authors distributed a questionnaire to 508 U.S.-based employees across all industries (50% males, 39.33 years on average), using MTurk. The general inspiration scale by Thrash and Elliot (2003) was slightly adapted to measure the frequency and intensity with which employees experience inspiration at work.

#### Results

Concerning the frequency, 44% of the participants indicated that they experience moments of inspiration at work rather often. Concerning the intensity, 53% of participants reported to experience rather deep moments of inspiration (see figure 1). Further, employees' level of inspiration (averaging frequency and intensity) correlates with their level of managerial responsibility (i.e., managerial tasks such as supervising subordinates). Participants with managerial responsibility experience significantly more inspiration at work ( $M = 4.68$ ,  $SD = 1.35$ ) than participants without managerial responsibility ( $M = 3.89$ ,  $SD = 1.42$ ;  $t(504) = 6.42$ ,  $p < .001$ ). There were no significant differences in participants' levels of inspiration across different age groups, education levels, gender, customer contact (high vs. low intensity) and tenure ( $> 1$  year vs.  $\leq 1$  year).

#### Discussion

The data reveals that inspiration is a prevalent work experience, with more than half of the workforce experiencing inspiration rather often and deeply. The level of inspiration is higher for employees with managerial responsibility. Employees may experience inspiration independently of their age. This is a crucial finding, given the aging workforce in industrial countries (Hedge, Borman, & Lammlein, 2006).

Inspiration implies that employees are awakened to new and better possibilities and are driven by a deep purpose.

In Switzerland, the average age of the workforce has continuously risen and currently amounts to 41.9 years (Bundesamt für Statistik, 2020). Older employees are considered rather reluctant to learn new skills (Kanfer & Ackerman, 2004). When inspired, however, individuals gain awareness of new possibilities and thus adapt their behavior (e.g., by learning a new skill). Therefore, inspiring older employees may help energize them to learn new skills.

### Study 2: Opportunities and Risks of Employee Inspiration

#### Sampling & Methods

Study 2 explores possible outcomes of employee inspiration. The authors conducted qualitative interviews with 14 FLEs and 10 employees in managerial positions at 10 Swiss retailers (e.g., food, cosmetics). These interviewees were selected for three reasons. First, retailers need inspired employees

who generate new ideas in order to gain competitive advantage. Second, if frontline employees are inspired by what they do, they may deliver superior customer service, thereby positively affecting the customer experience. Third, we interviewed employees in managerial positions to understand the benefits and risks of inspired retail employees from a company perspective. An explorative research approach (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017) was used, as the impact of inspiration on employees is still poorly understood. To do so, the authors coded text passages and aggregated them into meaningful higher-order concepts. For instance, one interviewee reported that inspired employees “bring in new ideas for the shop layout”, while another stated that “when inspired, [she] is in a good mood, [she] has many ideas”. These text passages were merged into more abstract codes; in this case ‘idea generation by employees’.

### Main Propositions

1. Inspiration at work gives rise to fruitful new ideas or new goals.
2. As opposed to inspirational leadership, employee inspiration is subjectively experienced by each employee.
3. Employee inspiration is evoked by outside stimuli, alerts employees to new possibilities, and energizes them to implement something new at their workplace.
4. Faced with today’s challenges, retailers need inspired employees who are willing to go the extra mile and are eager to find innovative solutions.

### Results

Employee inspiration most often affects employee variables (e.g., employee creativity). Mostly, employee inspiration was understood as an opportunity for retailers (≈ 90% of quotes), while only a few interviewees (≈ 10%) understood employee inspiration as a risk (see table 1).

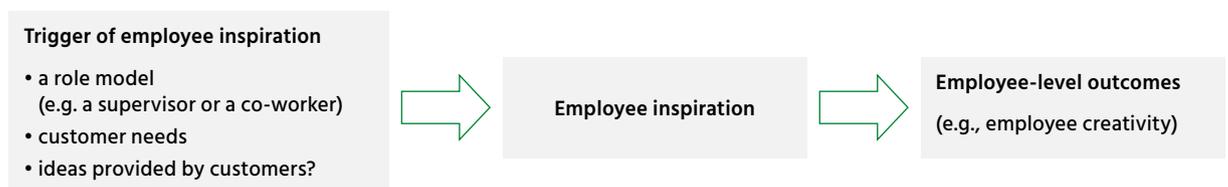
For most interviewees, being inspired entails higher levels of employee creativity. In retailing, creativity implies generating novel service solutions in order to better meet customer demands and delight customers (Dong, Liao, Chuang, Zhou, & Campbell, 2015). In line with this previous finding, an FLE working at a wholesale retailer stated:

Every employee needs to be inspired somehow, otherwise things don’t progress. If they don’t become inspired to bring in new ideas to change the shop layout or the product presentation, things stay the same. That’s somewhat boring for the customers. The result could be that they don’t return, because there’s nothing new.

The interviewee notes that inspiration may stimulate a company’s progress by allowing employees to bring in new ideas. An absence of inspiration, though, may lead to “boring” shopping experiences, as novel ideas for product presentation are missing; this may frustrate customers and potentially keep them from returning to the store. Conceptually, inspiration leads to creativity (i.e. creative output): Thus, an area manager from a textile chain states that, when becoming inspired, “an idea hits her”, which then motivates her to become creative by implementing this idea.

On the other hand, inspired employees may totally immerse themselves in their tasks. When FLEs need to handle several tasks simultaneously, immersion in one task may be risky, as this apparel FLE states:

**Fig. 2: Outcomes of Employee Inspiration**



Source: Own illustration.

Sometimes, I am too inspired. I have so many ideas, and I work and work, and sometimes I forget everything around me. When I started my job here, I sometimes forgot everything around me while decorating the window. But you also need to have an eye on customers.

This narrative shows that the FLE “forgets everything around her” when decorating a window display. While this state of immersion may be positive for tasks that require concentration, it may be detrimental for employees who are assigned to handle several tasks (e.g., tidying up changing rooms, replenishing stocks, and servicing customers).

## Discussion

Figure 2 shows that employee inspiration usually is a reaction to an outside influence in the employee’s environment (e.g., an idea provided by a customer) and directly affects employee-level outcomes (e.g., an inspired employee may be more creative than a less inspired employee).

Employee inspiration may be highly beneficial to employers if the company knows how to deal with inspiration correctly. For instance, the outcomes of inspiration depend on the situational context. In service-based work contexts, inspired employees are considered an opportunity, as they may generate creative service solutions to address unique customer needs (Madjar & Ortiz-Walters, 2008). In highly standar-

In highly standardized environments, it may be beneficial to give FLEs the freedom to express their inspiration, as FLEs know their local customers’ preferences best.

dized work environments (e.g., supermarket chains), inspired employees may constitute a potential risk, as inspired employees may deviate from established work procedures. If supervisors do not deal with them correctly, inspired employees may increase ambiguity and complexity, thereby generating costs (Gilson, Mathieu, Shalley, & Ruddy, 2005). Even in highly standardized environments, however, it may be beneficial to give FLEs the freedom to express their inspiration,

## Lessons Learned

1. While 44% of employees across various industries experience moments of inspiration quite often, nearly 40% have hardly any inspiring moments at work.
2. Employee inspiration is important in retail contexts where employees interact directly with customers.
3. In a work context, however, in which employees engage in standardized processes, managers see less potential for inspired employees.

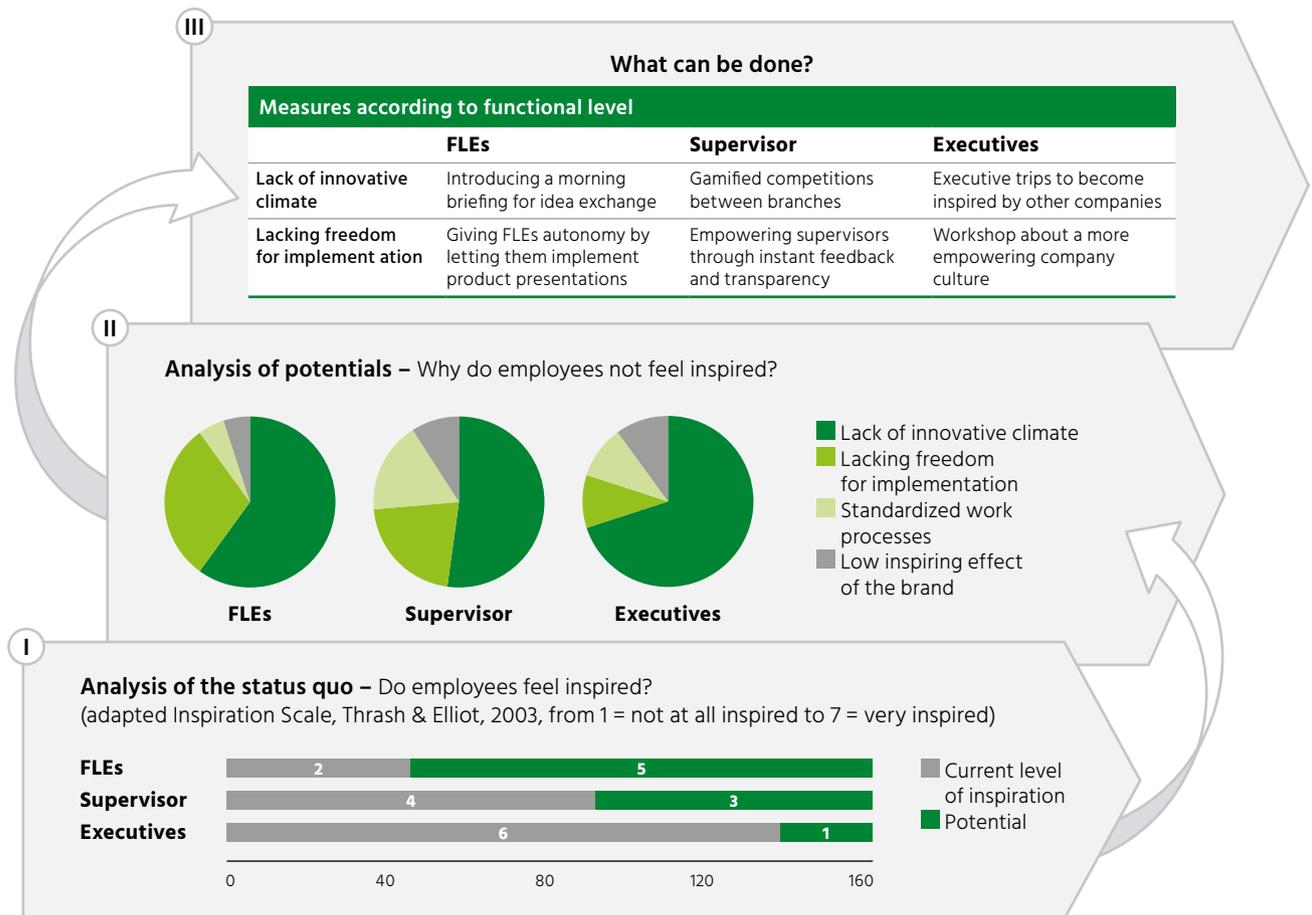
as FLEs know their local customers’ preferences best. FLEs may express their inspiration at the point of sale, for example, by making small-scale adaptations (e.g., positioning bestselling products appealingly). In this way, they may increase the store’s sales volume (Rudolph & Neumüller, 2019).

## Managerial Implications

The few existing practical guides on employee inspiration put managers in the center of analysis. For example, the Bain Inspirational Leadership System (Garton, 2017) identifies 33 inspiring behaviors (e.g., worldview, one’s desire to understand different world views) that managers can work on to inspire their employees. In this context, inspirational skill is one core feature that distinguishes leaders from managers (Nayar, 2013).

Instead of examining inspiration from a manager’s perspective, our practical guide focuses on the employees’ level of inspiration. While in existing leadership literature and practical guides it is common practice to have employees rate their leaders’ inspirational influence, we follow established research in psychology (Thrash & Elliot, 2003) and ask employees to rate their own subjectively experienced level of inspiration. This latter approach is useful because employees may well be inspired by other influences other than those exerted by their leaders. For instance, an employee may be inspired by the company’s brand and achieve an extraordinary sales performance because of this inspiration. Existing literature fails to account for ‘brand inspiration’ because it is not closely related to a leader’s inspirational power. Our approach suggests to measure the employees’ level of inspira-

**Fig. 3: A Practical Guide on How to Increase Inspiration (Example Case)**



Source: Own illustration.

tion (step 1), to identify potentials and barriers to employee inspiration (step 2), and to implement measures on the organizational level to increase employee inspiration (step 3) (see the example case in figure 3).

**Step 1:** The status quo of employee inspiration on each organizational level is analyzed with a questionnaire, asking employees to rate the frequency and intensity of their moments of inspiration from 1 to 7. The inspiration scores for each employee group can be calculated by averaging intensity and frequency (for the example case in figure 3: 2/7 for FLEs, 4/7 for supervisors, and 6/7 for executives). The aggregate score

(12/21) indicates the workforce’s overall level of inspiration. Following Kumar and Pansari (2014), the overall employee inspiration score may be categorized into three levels of inspiration: a score of 3–9 indicates low inspiration, a score of 10–15 indicates moderate inspiration, and values of 16–21 are considered high. In our example, the status quo analysis indicates that the workforce’s overall level of inspiration is moderate. Subsequent measures should be applied especially among FLEs, as their level of inspiration is lowest (2/7).

**Step 2:** Next, it needs to be analyzed why employees of different hierarchical levels are not inspired. With the help of a ques-

tionnaire or short interviews, FLEs may report that they lack inspiration mostly because they perceive their work environment as barely innovative and they miss the freedom to express their inspiration. Note that these barriers would not appear in existing leadership guides, which tend to identify leaders' lack of inspirational skills as the only barrier to inspiration.

**Step 3:** In the last step, inspirational measures are developed on the basis of the shortcomings discovered in step 2

and implemented. To create an innovative climate which helps cultivate inspiration among FLEs, companies may introduce morning briefings for the exchange of ideas. Furthermore, to give FLEs more freedom for implementation, the employees may be given the chance to design and implement presentation layouts for selected products. Other measures may be necessary, depending on the group of employees that needs support and on the reasons for their low levels of inspiration. 

## Literature

- Atmar, H., Begley, S., Fuerst, J., Rickert, S., Snellett, R., & Pian Gi, M. T. (2020). The next normal: Retail M&A and partnerships after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/M%20and%20A/Our%20insights/The%20next%20normal%20Retail%20M%20and%20A%20and%20partnerships%20after%20COVID%2019/The-next-normal-Retail-M-and-A-and-partnerships-after-COVID-19-vf.pdf?shouldIndex=false>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Bernard M. Bass: Free Press.
- Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H., & Pfrang, T. (2017). Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. *Journal of Marketing*, 81(6), 116–131.
- Bundesamt für Statistik. (2020). Durchschnittliches Alter der Erwerbsbevölkerung – 1991–2019. Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbspersonen/durchschnittsalter-erwerbs-bevoelkerung.assetdetail.11727423.html>
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364–1380.
- Gallo, C. (2014). Southwest airlines motivates its employees with a purpose bigger than a paycheck. *Forbes*, January, 21.
- Garton, E. (2017). How to Be an Inspiring Leader: By inspiring employees, organizations can see real breakthroughs in productivity. Retrieved from <https://hbr.org/2017/04/how-to-be-an-inspiring-leader>
- Garton, E., & Mankins, M. (2015). Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521–531.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations. Washington: American Psychological Association.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hunziker, T., Mendelin, T., Fuhrer, M., & Hotz, M. (2020). Retail Outlook 2020: Pop-ups – ein Allheilmittel für den Detailhandel? Retrieved from <https://www.credit-suisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/die-umsaetze-im-detailhandel-stagnieren-chancen-bietet-der-online-handel.html>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2008). Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7).
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.
- Nayar, V. (2013). Three differences between managers and leaders. *Harvard Business Review*, 8, 2013.
- Oleynick, V. C., Thrash, T. M., LeFevre, M. C., Moldovan, E. G., & Kieffaber, P. D. (2014). The scientific study of inspiration in the creative process: Challenges and opportunities. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1–8.
- Rudolph, T., & Neumüller, K. (2019). Employee Empowerment. In J. Hillesland (Ed.), *Shopping* (pp. 258–263). Oslo: Link Analytix.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Straume, L. V., & Vittersø, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 387–398.
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a psychological construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 871–889.
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2004). Inspiration: Core Characteristics, Component Processes, Antecedents, and Function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 957–973.
- Thrash, T. M., Maruskin, L. A., Cassidy, S. E., Fryer, J. W., & Ryan, R. M. (2010). Mediating Between the Muse and the Masses: Inspiration and the Actualization of Creative Ideas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 469–487.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812.

# Steigerung der Motivation zur Datenerfassung durch Gamification?

## Eine Untersuchung am Beispiel von Leader-, Punkte- und Community-Boards

---

Entscheidungsfindungen in Unternehmen sollten datenbasiert erfolgen. Dies erfordert eine korrekte Datenerfassung. Da diese für Mitarbeiter eine lästige Aufgabe sein kann, kann mit Gamification-Massnahmen die Motivation zur korrekten Datenerfassung gesteigert werden. Hier setzt diese Untersuchung an: Sie zeigt Chancen, Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten von mitarbeiterbezogenen Gamification-Massnahmen auf und überprüft drei Massnahmen im Kontext der Datenerfassung durch ein Online-Experiment. Es zeigt sich, dass allgemein ein Punkte-Board am besten geeignet ist, aber auch, dass Persönlichkeitsmerkmale und Motive wichtige Einflussfaktoren sind.

**Dr. Nina Heim, Dr. Steffen Müller, Vera Nina Lenggenhager, Flurina Weiss**

**D**er Einsatz von Gamification – d.h. die Verwendung von Spiel-Design-Elementen in einem spielfremden Kontext (vgl. Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011) – hat in den letzten Jahren auch im Marketing zugenommen. So hat beispielsweise die Tourismusregion Lenzerheide die „Bike Kingdom App“ eingeführt. Durch Challenges oder Ranglisten soll die Attraktivität der Region für Mountainbiker erhöht und die Interaktion zwischen den App-Nutzern gefördert werden. Doch nicht nur die Tourismusbranche setzt auf Gamification. Spiel-Design-Elemente kommen auch in anderen Branchen zur Anwendung.

### 1. Anwendungsfelder und Chancen von Gamification im Unternehmen

Dieser Beitrag betrachtet nicht die kundenseitigen, sondern die mitarbeiterseitigen Anwendungsfelder von Gamification. Auch diese sind vielfältig und reichen vom Einsatz in (Online-)Trainings bis hin zum Einsatz in Unternehmensprozessen – z.B. um die Erfüllung von Routinetätigkeiten interessanter zu machen und die Produktivität zu steigern (vgl. Stieglitz, 2015). Gamification soll Unternehmens- und Mitarbeiterziele in Einklang bringen, indem durch unmittelbares Feedback bzw. durch Zielvorgaben Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit gesteigert werden (vgl. Gupta & Gomathi, 2017; Wiegand & Stieglitz, 2014, S. 324).

### 2. Risiken von Gamification im Unternehmen

Für den erfolgreichen Einsatz von Gamification ist es aber auch entscheidend, dass negative Effekte vermieden werden (vgl. Stieglitz, 2015, S. 819). Häufig zeigen sich Schwierigkeiten, die Attraktivität von Spiel-Design-Elementen für

Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten, insbesondere dann, wenn diese ohne entsprechende Strategie implementiert werden (vgl. Dale, 2014, S. 87). Ein Problem kann darin liegen, dass die eingesetzten Massnahmen zunächst abwechslungsreich erscheinen, aber nach einiger Zeit nutzlos oder sogar störend wirken (vgl. Seaborn & Fels, 2015, S. 18). Weiterhin können Lock-in-Effekte dazu führen, dass sich Mitarbeiter so stark an bestimmte Massnahmen gewöhnt haben, dass ihre spätere Abschaffung als Verlust wahrgenommen wird. Zudem können extrinsische Anreize wie Punkte dazu führen, dass die intrinsische Motivation abnimmt und damit die Freude an der Arbeit sogar sinkt (vgl. Frey & Osterloh, 2002). Ein weiteres Risiko sind unterschiedliche Reaktionen der Mitarbeiter: Während sich ein Teil durch Gamification zu unerwarteten Leistungen motivieren lässt, reagiert ein anderer Teil ablehnend. Somit sollten Unternehmen die Implementierung von Gamification vorausschauend planen und Mitarbeiter bereits in die Entwicklungsphase einbeziehen (vgl. Dale, 2014, S. 90).

### 3. Spieler- und Persönlichkeitstypen

In Zusammenhang mit Videospiele hat Bartle (1996) verschiedene Spielertypen, die eine unterschiedliche Motivation aufweisen, hergeleitet: *Achiever*, *Explorer*, *Killer* und *Socializer*. Während *Achiever* nach Herausforderungen streben, die mit konkreten Zielsetzungen verbunden sind, möchten *Explorer* das Spiel entdecken und gestalten. *Killer* hingegen streben danach, Dominanz über andere Spieler zu erlangen. Im Gegensatz dazu legen *Socializer* den Fokus auf Interaktionen mit anderen Spielern (vgl. Schulten, 2014, S. 263). Dies deckt sich grundsätzlich mit der Motivationstheorie von McClelland (1961), die menschliches Handeln auf

#### Dr. Nina Heim

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
ZHAW School of Management  
and Law

nina.heim@zhaw.ch

#### Dr. Steffen Müller

Dozent, ZHAW School of  
Management and Law

steffen.mueller@zhaw.ch

#### Vera Nina Lenggenhager

Wissenschaftliche Assistentin,  
ZHAW School of Management  
and Law

veranina.lenggenhager@zhaw.ch

#### Flurina Weiss

M.Sc.-Absolventin, ZHAW School  
of Management and Law

drei Motive zurückführt: Macht, Leistung und Anschluss.

Entsprechend sollten diese Spielertypen bzw. ihre Motive bei der Gestaltung von Spiel-Design-Elementen berücksichtigt werden. Grundsätzlich lassen sich dabei nach Werbach und Hunter (2012) drei Kategorien unterscheiden: Spiel-Komponenten, Spiel-Mechaniken und Spiel-Dynamiken. Spiel-Komponenten sind z.B. Punkte, Badges und Ranglisten. Spiel-Mechaniken sind Elemente, die das Spiel vorantreiben, z.B. Challenges, Feedback und Wettbewerbe. Spiel-Dynamiken ergeben das „Big Picture“ für das Spiel. Wichtig sind hier z.B. eine definierte Storyline für das Spiel und die Emotionen, die durch das Spiel angesprochen werden (vgl. Costa, Aparicio, Aparicio & Aparicio, 2017, S. 4; Wiegand & Stieglitz, 2014, S. 327; Werbach & Hunter, 2012, S. 61).

#### 4. Anwendungsfall Datenqualität

Gemäss Schulten (2014) führt die zunehmende „Flut“ an Informationen dazu, dass diese im Unternehmen nur mit mangelnder Sorgfalt verarbeitet

### Zusammenfassung

Immer mehr Unternehmen setzen Gamification-Massnahmen ein, um Kunden oder Mitarbeiter zu bestimmten Verhaltensweisen zu motivieren.

Dieser Beitrag konzentriert sich auf mitarbeiterbezogene Gamification-Massnahmen im Zusammenhang mit der Steigerung der Datenqualität.

Ein Online-Experiment zeigt, dass Punkte-Boards, Leader-Boards und Community-Boards unterschiedlich wahrgenommen werden.

werden oder sogar ungenutzt bleiben, was häufig zu einer schlechten Datenqualität führt. Datenqualität ist v.a. im Hinblick auf Kundendaten wichtig. Erste Studien zeigen, dass diese durch den Einsatz von Gamification gesteigert werden kann (vgl. Zagel & Bodendorf, 2014). Über die Wahrnehmung solcher Massnahmen bei Mitarbeitern

ist jedoch nur wenig bekannt. Bisherige Studien liefern nur wenige Erkenntnisse darüber, wie Mitarbeiter mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Motiven reagieren (vgl. Jia, Xu, Karanam & Volda, 2016, S. 201). Dabei können diese das Verhalten der Mitarbeiter entscheidend beeinflussen (vgl. Mahlamäki, Rintamäki & Rajah, 2019). Zudem weisen Studien darauf hin, dass der Einsatz von Gamification auf unterschiedliche Zielgruppen angepasst werden sollte (vgl. Ferro, Walz & Greuter, 2013).

Hier setzt diese Untersuchung an, indem sie überprüft, mit welchen Gamification-Massnahmen die Qualität der Kundendaten erhöht werden kann. Dabei steht die Aufgabe der Datenerfassung im Vordergrund, für die häufig der Aussen- und Innendienst verantwortlich ist.

#### 5. Vorstudie

Um erste Einblicke in die Praxis zu erhalten, wurden im April 2020 explorative Interviews mit sieben Vertriebsmitarbeitern bzw. -leitern aus verschiedenen Branchen (B-to-B und B-to-C) durchgeführt. Die Befragten wurden

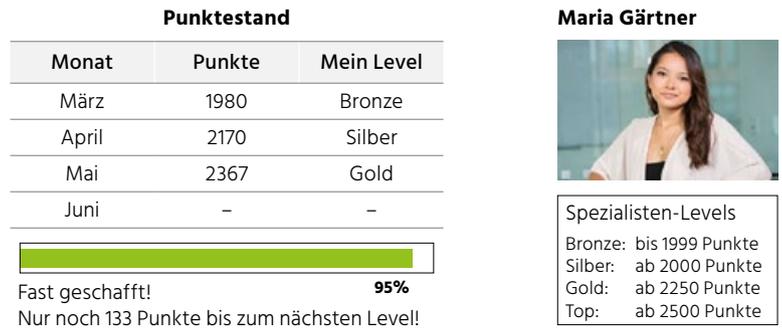
### Abb. 1: Beschreibung des Punkte-, Leader- und Community-Boards

Beschreibungen		
Punkte-Board	Leader-Board	Community-Board
Das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, hat ein Punkte-System eingeführt. Dabei werden monatlich Punkte in Abhängigkeit von der Vollständigkeit und Richtigkeit der Datenerfassung vergeben. Wenn eine vorgegebene Anzahl an Punkten gesammelt wurde, steigt man ein Level auf und wird mit Badges ausgezeichnet. Jedes Level hat spezielle Badges (z.B. Bronze-, Silber-, Gold-, Top-Spezialist).	Das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, hat ein so genanntes Quality-Leader-Board eingeführt. Auf diesem Leader-Board ist die Leistung von jedem einzelnen Mitarbeiter in Bezug auf Vollständigkeit und Richtigkeit der Datenerfassung sichtbar. Das Leader-Board zeigt die individuelle Leistung der Mitarbeiter nebeneinander an. Es ist für jeden Mitarbeiter leicht erkennbar, wie weit die Kollegen mit den vorgegebenen Zielen sind. Auf dem Quality-Leader-Board wird auch deutlich, wer zu den Top-Performern zählt, und wer im Vergleich mit anderen unterdurchschnittlich abgeschlossen hat.	Das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, hat eine Community-Plattform für die Mitarbeiter eingerichtet. Auf der Community-Plattformen wird automatisch gepostet, wenn neue Daten korrekt erfasst wurden. Die anderen Mitarbeiter können dann virtuell zur erreichten Leistung applaudieren und ihre Anerkennung ausdrücken oder die erzielten Erfolge kommentieren. So unterstützen Sie andere und werden unterstützt.

Quelle: Eigene Darstellung.

über LinkedIn rekrutiert. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Datenmenge und -vielfalt und damit auch der administrative Aufwand in den letzten Jahren zugenommen haben. So sagt eine Key-Account-Managerin: „Die Zeit, die ich beim Kunden verbringe, wird weniger, und die Zeit, die ich im Büro bin, um administrative Aufgaben zu erledigen, wird mehr.“ Zudem sehen alle Befragten eine zentrale Aufgabe darin, eine hohe Datenqualität zu gewährleisten. Viele Aussendienstmitarbeiter sehen sich immer häufiger mit Tools zur Dateneingabe konfrontiert, allerdings werden bei einigen Unternehmen die Daten immer noch in Papierform erfasst und erst dann digitalisiert. So sagt ein Vertriebsleiter: „Unsere Aussendienstmitarbeiter arbeiten mit Papier. [...] Ich gebe die Daten in das System ein und habe so den Überblick.“ Gemäss den Aussagen der Gesprächspartner sehen viele Vertriebsmitarbeiter die Dateneingabe als eine lästige Arbeit, in der sie wenig Bezug zu ihren eigenen Zielen sehen. Neben Schulungen und Kontrollmechanismen setzen einige Unternehmen auf monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme, um ihre Mitarbeiter zur Dateneingabe und -pflege zu motivieren. Die Massnahmen reichen von Vergütungsbestandteilen, deren Höhe von der Datenqualität abhängt, über die Durchführung von Teamevents bis hin zu Gewinnspielen zur Motivationssteigerung. So erwähnt ein Vertriebsleiter, dass es einen Halbjahres-Wettbewerb gibt, bei dem es darum geht, „wer am meisten vollständige Aufträge ohne Nachbearbeitungsaufwand“ generiert. Auch Gamification wird in einigen Unternehmen bereits eingesetzt, jedoch eher kundenseitig und nicht mitarbeiterseitig. Daher untersucht das nachfolgende Online-Experiment verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten.

**Abb. 2: Mock-up am Beispiel des Punkte-Boards**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Kernthesen

1. Punkte-Boards, in denen nur die eigene Leistung sichtbar ist, schneiden über alle Befragten hinweg am besten ab.
2. Leader-Boards, in denen die eigene Leistung mit anderen verglichen werden kann, erzeugen einen höheren Druck. Dieser wird häufig als lähmend empfunden. Auch Community-Boards werden über alle Befragten hinweg weniger bevorzugt.
3. Es gibt jedoch segmentspezifische Unterschiede: Persönlichkeitsmerkmale und Motive beeinflussen die Wahrnehmung der Gamification-Massnahmen.

## 6. Online-Experiment

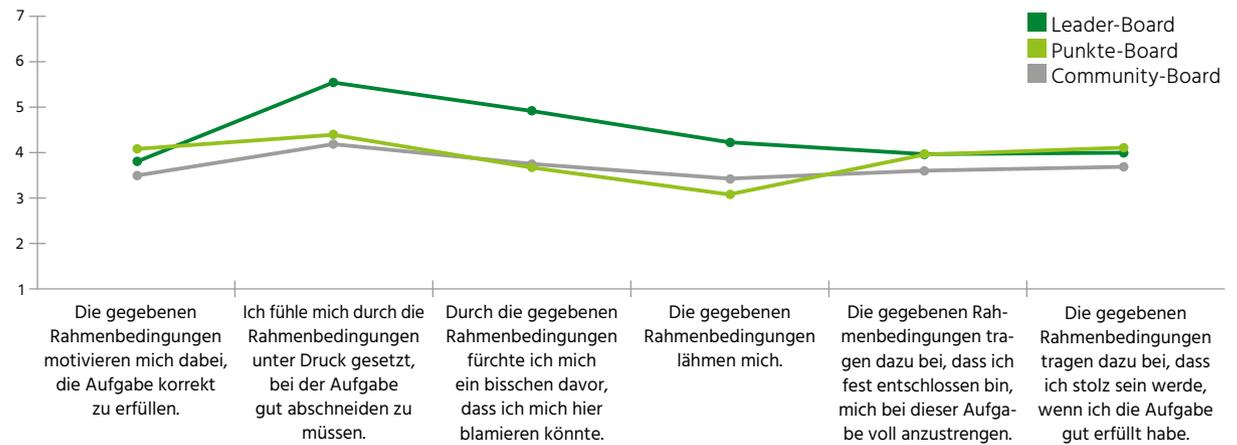
### 6.1 Vorgehensweise

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Vorstudie wurde eine quantitative Datenerhebung in Form eines Online-Experiments durchgeführt, um die Wirksamkeit verschiedener Gamification-Massnahmen im Kontext der Datenerfassung zu überprüfen. Zunächst wurden den Probanden Fragen zu ihren Motiven (Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv) sowie zu ihrer Leistungsorientierung (Karriereorientierung, leistungs- und erfolgsfördernde

Arbeitshaltungen, Furcht vor Misserfolg) gestellt. Hierzu wurden etablierte Skalen herangezogen.

Im Anschluss wurde die Ausgangssituation für verschiedene Gamification-Massnahmen (Szenarien) beschrieben. Hierbei sahen die Probanden folgende Information: „Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie und Ihre Kollegen müssen im Rahmen einer Tätigkeit verschiedene Daten erfassen. Die Dateneingabe ist eine eintönige Routine-tätigkeit. Deshalb werden die Daten häufig nicht vollständig oder nicht korrekt erfasst. Um die Datenqualität zu verbessern, hat das Qualitätsmanage-

**Abb. 3: Beurteilung der drei Gamification-Ansätze in Bezug auf verschiedene Kriterien**



Quelle: Eigene Darstellung.

ment verschiedene Ansätze eingeführt. Bitte geben Sie für die nachfolgenden Szenarien an, wie stark Sie diese motivieren, die Daten vollständig und korrekt zu erfassen.“

Dann durchliefen die Probanden im Rahmen eines Within-Subjects-Designs drei Szenarien, in denen jeweils eine Beschreibung (vgl. Abb. 1) inkl. Mock-Up (vgl. Abb. 2) präsentiert wurde. Die Reihenfolge der Szenarien wurde randomisiert.

## 6.2 Stichprobe

Die Probanden für das Online-Experiment wurden im Mai 2020 über den E-Mail-Verteiler einer Schweizer Wirtschaftshochschule rekrutiert. Dieser umfasst sowohl Studenten als auch Mitarbeiter, die sich bereit erklärt haben, an Befragungen teilzunehmen. Nach Abschluss der Datenerhebung standen 301 auswertbare Datensätze zur Verfügung. Von den Befragten sind 70% weiblich und 59% berufstätig. Das Durchschnittsalter liegt bei 27 Jahren. Somit besteht die Stichprobe aus Berufstätigen oder angehenden Be-

rufstätigen in betriebswirtschaftlichen Funktionen. Damit ist sie geeignet, um Unterschiede in der Wahrnehmung der Leader-, Punkte- und Community-Boards herauszuarbeiten.

## 6.3 Ergebnisse

Zunächst wurde eine Bewertung der verschiedenen Szenarien in Bezug auf sechs Kriterien vorgenommen. Es zeigt sich, dass die drei Gamification-Ansätze von den Probanden signifikant unterschiedlich beurteilt werden (vgl. Abb. 3).

Am meisten motiviert fühlen sich die Probanden durch das Punkte-Board (MW = 4.10, SD = 1.97). Es wird in Bezug auf dieses Kriterium signifikant besser ( $p < .001$ ) bewertet als das Community-Board (MW = 3.50, SD = 1.90). Demgegenüber sind die Unterschiede zwischen dem Punkte-Board und dem Leader-Board sowie zwischen dem Leader-Board und dem Community-Board nicht signifikant ( $p > .10$ ).

Weiterhin zeigt sich, dass sich viele Probanden durch das Leader-Board (MW = 5.51, SD = 1.84) signifikant stärker ( $p < .001$ ) unter Druck gesetzt

fühlen als durch das Punkte-Board (MW = 4.40, SD = 1.96) und das Community-Board (MW = 4.18, SD = 2.09). Lediglich der Unterschied zwischen dem Punkte-Board und dem Community-Board fällt in Bezug auf dieses Kriterium nicht signifikant aus ( $p > .10$ ).

Viele Probanden fürchten, sich beim Leader-Board zu blamieren (MW = 4.88, SD = 2.04). Beim Punkte-Board (MW = 3.70, SD = 2.01) und beim Community-Board (MW = 3.75, SD = 2.13) ist diese Befürchtung signifikant geringer ( $p < .001$ ).

Zudem empfinden viele Befragte die Rahmenbedingungen beim Leader-Board als lähmend (MW = 4.20, SD = 2.01). Im Gegensatz dazu werden das Punkte-Board (MW = 3.07, SD = 1.94) und das Community-Board (MW = 3.42, SD = 2.10) als signifikant weniger lähmend empfunden ( $p < .001$ ).

In Bezug auf den Beitrag des jeweiligen Settings zum Engagement bei der Aufgabenerfüllung zeigt sich, dass das Punkte-Board (MW = 3.96, SD = 1.92) besser beurteilt wird als das Community-Board (MW = 3.59, SD = 1.88). Dieser Unterschied ist signifikant ( $p < .05$ ),

während die Unterschiede zwischen den anderen beiden Szenarien Leader-Board und Punkte-Board sowie Leader-Board und Community-Board nicht signifikant ausfallen ( $p > .05$ ). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der eigenen Leistungsbeurteilung: Hierbei werden ebenfalls die Rahmenbedingungen beim Punkte-Board ( $MW = 4.14, SD = 1.96$ ) als motivierender empfunden als die Rahmenbedingungen des Community-Boards ( $MW = 3.68, SD = 1.95$ ). Die Probanden geben in diesem Zusammenhang an, dass das Setting beim Punkte-Board eher dazu beiträgt, stolz auf eine positive Aufgabenerfüllung zu sein ( $p < .05$ ).

Weiterhin wurde untersucht, wie sich unterschiedliche Persönlichkeitsausprägungen und Motivstrukturen auf die Beurteilung der verschiedenen Gamification-Ansätze auswirken. Dazu wurde das Item „Die gegebenen Rahmenbedingungen motivieren mich dabei, die Aufgabe korrekt zu erfüllen“ herangezogen (vgl. Tabelle 1).

Es wurde angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Machtmotiv und dem Leader-Board besteht. Ebenso wurde davon

ausgegangen, dass das Leistungsmotiv und die Bewertung des Punkte-Boards sowie das Anschlussmotiv und die Beurteilung des Community-Boards positiv korrelieren.

Diese positive Korrelation bestätigt sich für das Anschlussmotiv und das Community-Board. Hier zeigt sich, dass Probanden mit einem stärker ausgeprägten Anschlussmotiv das Community-Board signifikant besser beurteilen ( $r = .147, p < .05$ ). Entgegen der Vermutung ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Machtmotiv

und dem Leader-Board erkennbar ( $r = .098, p > .05$ ). Demgegenüber ist jedoch ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Machtmotiv mit dem Punkte-Board ( $r = .117, p < .05$ ) erkennbar, während kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Leistungsmotiv und dem Punkte-Board vorliegt ( $r = .075, p > .10$ ). Insofern lässt sich davon ausgehen, dass sich entgegen der Vermutung Personen mit einem ausgeprägteren Machtmotiv eher durch das Punkte-Board als durch das Leader-Board motivieren lassen.

### Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten vor der Einführung von Gamification-Massnahmen prüfen, wie die Persönlichkeitsmerkmale und Motive ihrer Mitarbeiter verteilt sind.
2. Je nach Schwerpunkt empfiehlt sich der Einsatz von Punkte-Boards, Leader-Boards oder Community-Boards.
3. Je nach Mitarbeiter-Präferenz lassen sich aber auch unterschiedliche Funktionen in einem Spiel – z.B. Ranglisten – freischalten.
4. Der Einbezug der Mitarbeiter in die Entwicklung von Gamification-Massnahmen und eine Pilotierung empfehlen sich in jedem Fall.

**Tabelle 1: Korrelationen mit der Bewertung des Leader-, Punkte- und Community-Boards**

		Macht- motiv	Leistungs- motiv	Anschluss- motiv	Verträglichkeit	Gewissen- haftigkeit	Karriere- orientierung	Leistungs- und erfolgsfördernde Arbeitshaltungen	Furcht vor Misserfolg
Leader-Board	Korrelation nach Pearson	0.098	0.111	0.055	0.097	<b>0.157</b>	0.108	0.027	<b>0.160</b>
	Signifikanz (2-seitig)	0.091	0.054	0.341	0.093	0.006	0.060	0.640	0.006
Punkte-Board	Korrelation nach Pearson	<b>0.117</b>	0.075	0.106	<b>0.144</b>	<b>0.156</b>	0.108	-0.079	<b>0.234</b>
	Signifikanz (2-seitig)	0.042	0.192	0.066	0.012	0.007	0.062	0.174	0.000
Community-Board	Korrelation nach Pearson	-0.006	0.109	<b>0.147</b>	<b>0.255</b>	0.105	0.103	-0.051	<b>0.274</b>
	Signifikanz (2-seitig)	0.915	0.058	0.010	0.000	0.069	0.074	0.375	0.000

Signifikante Korrelationen auf dem 5%-Niveau hellgrün. Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Persönlichkeitsausprägungen zeigt sich, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verträglichkeit und der Beurteilung des Punkte-Boards ( $r = .144$ ,  $p < .05$ ) sowie einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verträglichkeit und der Beurteilung des Community-Boards ( $r = .255$ ,  $p < .001$ ) gibt. Wenig überraschend, fühlen sich also Personen mit einer höheren Ausprägung an Verträglichkeit insbesondere durch das Community-Board angesprochen. Demgegenüber scheinen gewissenhafte Personen eher das Leader-Board ( $r = .157$ ,  $p < .01$ ) oder das Punkte-Board ( $r = .156$ ,  $p < .01$ ) zu bevorzugen.

Weiterhin zeigte sich, dass Personen, deren Leistungsorientierung eher aufgrund von Furcht vor Misserfolg entsteht, alle drei Szenarien als signifikant motivierender beurteilen ( $p < 0.01$ ).

## 7. Implikationen und Limitationen

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass das Punkte-Board im Durchschnitt über alle Befragten hinweg besser abschneidet als das Leader-Board, welches bei vielen Probanden sogar einen als lähmend empfundenen Druck erzeugt, oder das Community-Board, welches als weniger motivierend für die Aufgabenerfüllung empfunden wird. Zwar scheint das Community-Board insgesamt weniger Druck zu erzeugen, aber dennoch durch den sozialen Vergleichsaspekt Bedenken auszulösen, dass man sich im Falle einer mangelnden Aufgabenerfüllung vor Arbeitskollegen blamieren könnte.

Weiterhin zeigt sich, dass sich unterschiedliche Motivstrukturen, die wiederum mit den Spielertypen zusammenhängen, unterschiedlich auf die Beurteilung der Gamification-Massnahmen auswirken. Insofern sollte ihr Ein-

satz so geplant werden, dass sie die in der Zielgruppe vorherrschenden Motivstrukturen anspricht. Plant ein Unternehmen z.B. eine Gamification-Massnahme für den Innendienst und arbeiten dort vor allem Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Anschlussmotiv, so wäre ein Community-Board besser geeignet als ein Leader- oder Punkte-Board. Alternativ könnten auch unterschiedliche Spiel-Komponenten – z.B. Ranglisten – optional auf Wunsch der Mitarbeiter freigeschaltet werden. Die Vergabe von Punkten ermöglicht zudem eine Übersicht und damit gezielte Massnahmen,

um die Datenqualität zu verbessern – z.B. eine Nachbearbeitung durch den Innendienst. Somit können die Ressourcen zur Kontrolle und Nachbearbeitung effizienter eingesetzt werden.

Zukünftige Forschung sollte ein ähnliches Online-Experiment bei einer homogeneren Zielgruppe – z.B. Aussen dienst- oder Innendienstmitarbeiter – durchführen. Zudem wäre es interessant, kulturelle Einflussfaktoren zu betrachten und ein Feld-Experiment durchzuführen. Damit könnten nicht nur Verhaltensabsichten, sondern tatsächliches Verhalten gemessen werden. 🚩

## Literatur

- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. In *Journal of MUD Research*, 1(1), S. 19.
- Costa, C. J., Aparicio, M., Aparicio, S. & Aparicio, J. T. (2017). Gamification Usage Ecology. In *Proceedings of the 35th ACM International Conference on the Design of Communication*, 2017(2), S. 1–9.
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work of fun, or making fun of work? In *Business Information Review*, 31(2), S. 82–90.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. E. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference Envisioning Future Media Environments*, S. 9–15.
- Ferro, L. S., Walz, S. P. & Greuter, S. (2013). Towards personalised, gamified systems: An investigation into game design, personality and player typologies. Conference: Interactive Entertainment Conference. RMIT University, Melbourne, Australia.
- Frey B. S. & Osterloh M. (1997). Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In *Die Betriebswirtschaft*, 1997(57), S. 307–321.
- Gupta, A. & Gomathi, S. (2017). A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification. In *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 9(1), S. 42–52.
- Jia, Y., Xu, B., Karanam, Y. & Voids, S. (2016). Personality-targeted gamification: a survey study on personality traits and motivational affordances. In *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.
- Mahlamäki, T., Rinatamäki, T. & Rajah, E. (2019). The role of personality and motivation on key account manager job performance. In *Industrial Marketing Management*, 2019(83), S. 174–184.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Schulten, M. (2014). Gamification in der Unternehmenspraxis: Status quo und Perspektiven. In *Dialogmarketing Perspektiven*, S. 261–274. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Seaborn, K. & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. In *International Journal of Human Computer Studies*, 74(1), S. 14–31.
- Stieglitz, S. (2015). Gamification – Vorgehen und Anwendung. In *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 52(6), S. 816–825.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- Wiegand, T. & Stieglitz, S. (2014). Serious Fun-Effects of Gamification on Knowledge Exchange in Enterprises. In *GI-Jahrestagung*, S. 321–332.
- Zagel, C. & Bodendorf, F. (2014). Gamification: Auswirkungen auf Usability, Datenqualität und Motivation. In *Mensch & Computer*, S. 15–24.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

**MRSG 04.2021: Conversational Commerce**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 15.02.2021 an [christian.hildebrand@unisg.ch](mailto:christian.hildebrand@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch).



### Redaktionsleitung

**Iris Schmutz, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Institut für Marketing der  
Universität St. Gallen

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**“From insight  
to impact”** 

**Jetzt  
anmelden**



**“ Was mich besonders überzeugt, sind die Kombination von Industrie und Forschung, die Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen sowie die guten Möglichkeiten sich zu vernetzen und auszutauschen.**  
**Paul Ziety, Pontacol AG, Sales Manager EMEA / Europe**

Weiterbildung  
HSG-Intensivstudium Marketing Management  
**Start: 19. Januar 2021**

[www.ifmhsg.ch/imm](http://www.ifmhsg.ch/imm)  
Tel. +41 71 224 28 76



## Von einer mutigen Idee zur Realisierung

# The Circle öffnet seine Tore

---

In dieser Zeit mit ihren besonderen Rahmenbedingungen und ihren Herausforderungen eröffnet The Circle am Flughafen Zürich. Genau die richtige Zeit für einen Ort, der ein Fenster in die Zukunft sein soll, der für Inspiration und „Swissness“ steht. Nach fünf Jahren Bauzeit hat die Vision nun Gestalt angenommen und The Circle begrüsst seine ersten Gäste im neuen Quartier am Flughafen Zürich.

**Iris Schmutz, M.Sc.**

**A**us einer Idee wird ein Konzept, aus dem Konzept werden Skizzen, aus den Skizzen die grösste Hochbaustelle der Schweiz und aus der Baustelle ein Zentrum, welches Platz und Bühne für neue Ideen sein soll. So schliesst sich der Kreislauf und der Circle öffnet zum ersten Mal seine Pforten.

Der Circle ist gross gedacht, in die Zukunft gedacht: Er soll ein Zentrum und ein Stadtquartier sein. Aus der Atmosphäre zwischen Heimat und erstem Eindruck, Heimkommen und Durchreise, Aufbrechen und Ausruhen, steht der Circle als Begegnungsort am Flughafen Zürich. Ein zentrales Drehkreuz, das sich durch diese einzigartige Beschaffenheit sehr gut eignet, um Besucherinnen und Besuchern einen Blick in die Zukunft zu gewähren. Die Idee vom Circle als Quartier besteht in eben dieser Vielfalt und in den Synergien, die sich durch die Zusammenarbeit verschiedener Lebensbereiche ergeben. Aufgeteilt in sechs Module („Education & Knowledge“, „Health & Beauty“, „Brands & Dialogue“, „Headquarters & Offices“, „Hotels & Convention“, „Dining & Events“ sowie „Art & Culture“), stehen diese in keinsten Weise für sich allein. Sie bilden Lebenswelten und Teilbereiche unseres Lebens ab, welche in ihrer Kombination und Zusammenarbeit Zukunft gestalten. Der Circle ist eine Plattform, die sich lebendig und flexibel mit den einzelnen Ideen weiterentwickelt, neue Trends abbildet und formt.

### **Eine Vision, die sich durch alle Ebenen zieht**

Der Architekt Riken Yamamoto hat sich für den Circle an der Zürcher Innenstadt orientiert: Kleine Gassen tragen dazu bei, dass diese Metropole Begegnung und Ruhe erlaubt, der direkte Zugang ins Grün sorgt für Ausgeglichenheit. „Es ist

toll, was der Architekt aus der Idee in Anlehnung an die Zürcher Altstadt gemacht hat. Eine architektonische Leistung! Ich bin froh, dass wir so mutig waren!“, erzählt Andreas Schmid, Verwaltungsratspräsident der Flughafen Zürich AG, von den Anfängen des Circles. Dabei beschreibt der Name The Circle nicht nur die abgerundete Form des neuen Gebäudekomplexes. Im Zentrum steht die Vision, die dem Entwurf innewohnt. Der Flughafen Zürich ist internationales Drehkreuz und zugleich Mittelpunkt der Schweiz. Yamamotos Traum von einem Zirkulieren und Zusammenkommen von Menschen, Lebenswelten, Moderne und Zukunftsvision, hat sich nun materialisiert. Man sieht also, dass der Name keinesfalls zufällig gewählt wurde.

„Swissness steht für mich für Präzision – von Uhren bis zu Gebäuden“, erklärt der Architekt den Hintergrund seiner Entwürfe. Aus der gemeinsamen Begeisterung für den Circle wird aus der Idee ein Lebens- und Arbeitsgefühl, welches das ganze Team motiviert: „Die Zusammenarbeit mit Riken war eine spannende, eine inspirierende – es ist eine Freundschaft entstanden“, so Andreas Schmid. Damit scheint die Idee vom Circle sich auch in seinen Projektteams und seiner Erbauung widerzuspiegeln. „Ich habe heute noch vor Augen, wie der Architekt sein Siegerprojekt vorgestellt hat. Und heute kann ich sagen, fühlen sich die Gassen genauso an, wie damals vorgestellt“, schwärmt René Huber, Stadtpräsident von Kloten.

### **Eröffnung in schwierigen Zeiten**

Stefan Feldmann ist Head „The Circle“ der Flughafen Zürich AG und betreut das Grossprojekt. „Uns ist bewusst, dass wir den Circle in einer herausfordernden Zeit eröffnen. Doch wir freuen uns sehr, dass wir ab heute Gäste im Circle empfangen können – natürlich immer mit

### **Iris Schmutz, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Institut für Marketing  
Universität St. Gallen (HSG)

iris.schmutz@unisg.ch  
Tel.: +41 (0) 71 2242834

Im Zentrum steht die Vision, die dem Entwurf innewohnt. Der Flughafen Zürich ist internationales Drehkreuz und zugleich Mittelpunkt der Schweiz.

den nötigen Schutzmassnahmen.“ Auch die Pressekonferenz zur Eröffnung findet unter ausgeprägtem Schutzkonzept und mit Video-Übertragung statt. Dennoch lassen sich alle Beteiligten diesen Moment nicht verderben: „Es wird mir als wichtigstes und beeindruckendes Projekt meiner Amtszeit in Erinnerung bleiben“, sagt René Huber stolz. Der Circle sei eine Bereicherung und ein grosser Gewinn für die Stadt.

Das innovative Konzept lässt den Circle am Flughafen Zürich eine Vorreiterrolle in der konsequenten Weiterentwicklung von kommerziellen Zentren an Flughäfen einnehmen. „Wir haben uns in der Frühphase der Entwicklung viel Zeit genommen, das richtige Konzept zu wählen. Die sorgfältige Bestimmung des Nutzungsmixes und der Positionierung, und darauf aufbauend der Architekturwettbe-

werb, dauerten mehrere Jahre und sind Teil des Erfolgs, dass wir die Baukosten im Griff halten konnten und bei Eröffnung fast voll vermietet sind. Ich bin unglaublich stolz, heute den Circle

Terminals verbunden und bieten gleichzeitig eine Aussenraum- und Adressqualität, die es so an Flughäfen weltweit kaum gibt. Die Nutzungen im Circle ergänzen dabei das bestehende

„Uns ist bewusst, dass wir den Circle in einer herausfordernden Zeit eröffnen. Doch wir freuen uns sehr, dass wir ab heute Gäste im Circle empfangen können – natürlich immer mit den nötigen Schutzmassnahmen.“

Stefan Feldmann, Head „The Circle“ der Flughafen Zürich AG

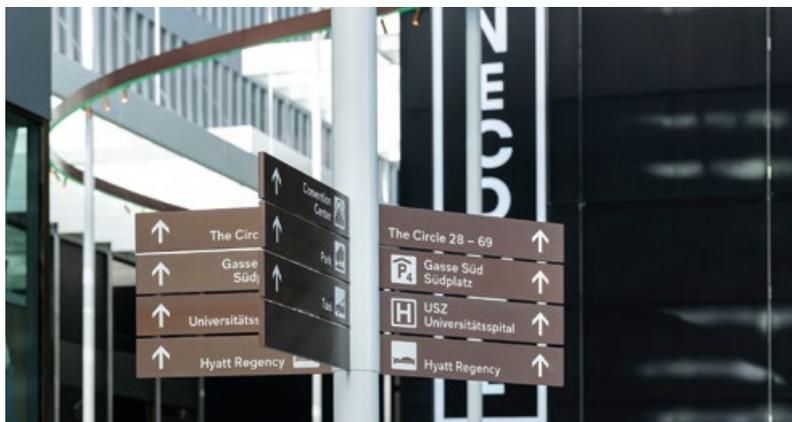
gemeinsam mit unserer Miteigentümerin Swiss Life eröffnen zu dürfen“, so Andreas Schmid.

Der Circle und der angrenzende Park sind direkt mit den Flughafen-

Angebot am Flughafen Zürich. Der Circle wird ein Ort des Arbeitens, des Einkaufens und Verweilens, ein Ort für medizinische Dienstleistungen, Kongresse, Events und mit den zwei Hyatt Hotels ein Ort für die Menschen aus der Umgebung, für Touristen und Geschäftsreisende. Das kulinarische Angebot im Circle sowie der angrenzende Park beleben das neue Quartier im Flughafen Zürich zusätzlich.

### Die Entstehung eines Stadtquartiers

Bereits seit Oktober empfängt das Universitätsspital im neuen ambulanten Gesundheitszentrum, dem USZ Flughafen, Patientinnen und Patienten. Zeitgleich wurde der erste Shop im Circle, die Victoria Apotheke eröffnet. Das Neuroth Hörcenter vervollständigt das Gesundheitsangebot. „Wir möchten unsere ambulante Behandlung an den grossen Personenströmen anbieten. Mit seiner Anbindung und Infrastruktur bietet sich der Circle hier sehr gut an“, berichtet Gregor Zünd, CEO Universitätsspital Zürich. „Vor allem wenn Patienten mehrere Stunden bei uns sind, dann bietet ihnen das Ambiente vom Circle



Fotos: © Flughafen Zürich AG



hohe Qualität.“ Über acht Stockwerke hinweg wird das USZ Flughafen Patientinnen und Patienten in 30 medizinischen Fachgebieten ambulant behandeln und betreuen.

In den nächsten Wochen und Monaten werden laufend neue Angebote dazukommen und Mieter einziehen. Im Verlauf des Novembers eröffneten bereits Avec und Bayard Co Ltd ihre

Stores im Circle. Das Hyatt Regency Hotel und die Convention Hall, die Platz für 2500 Personen bietet, eröffnen im Dezember 2020. Im Frühjahr 2021 folgt das Hyatt Place Hotel sowie das Naturkosmetikkonzept Cermony Suisse. „Zusätzlich werden wir im nächsten Frühjahr mit unseren Büros im Circle einziehen“, kündigt Peter Fulton von der Hyatt Hotels Corporation an.

Auch die Büromieter beziehen laufend ihre Flächen. Bereits im Circle arbeiten Mitarbeitende der Flughafen Zürich AG, Isolutions und Totemo. Bis Ende des Jahres werden auch Raiffeisen, Abraxas, Lunge Zürich und Inventx ihre Flächen beziehen und die Kindertagesstätte von Globegarden, ein Fitnesscenter von Kieser Training sowie die Personalgastronomie Chreis 14 werden eröffnet. Weitere Büromieter, darunter Horváth & Partners, Microsoft, Edelweiss, MSD, Novo Nordisk, SAP und Oracle, beziehen ihre Flächen 2021. Nächstes Jahr wird auch das Coworking Spaces eröffnet.

So wird Schritt für Schritt das neue Quartier bezogen und belebt und lädt Besucherinnen und Besucher ein, an dieser Idee mitzubauen. Denn der Circle ist nicht nur ein Gebäudekomplex, sondern eine Reise, bei der es sich lohnt, dabei zu sein. 

# Pop-up-Power: Wirkungen von Brand Pop-up-Stores

---

Marken wie Porsche, Adidas oder Ritter Sport nutzen den Pop-up-Effekt. Sie öffnen temporäre Markenpräsenzen in Top-Locations, mit denen neue Kunden durch ein einzigartiges Markenerlebnis gewonnen und vorhandene Kunden in ihrer Markenpräferenz bestärkt werden sollen. Im Folgenden wird die Wirkungsweise anhand Porsche Brand Pop-up-Stores untersucht.

**Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dr. Sabrina Ströhlein, Dr. Kjell Gruner**

**D**er Kampf um die Aufmerksamkeitsgunst der Kunden wächst. Kunden sind zum einen meist wenig involviert und nehmen viele Reize der Umwelt nur noch implizit wahr, werden zum anderen aber auch wesentlich anspruchsvoller, was die Markeninszenierung, das Markenerleben sowie die einfache und klare Vermittlung von Informationen betrifft (Esch, 2016; Esch, 2018). Unternehmen geraten zunehmend in Zugzwang, aussergewöhnliche, differenzierende und einprägsame Markenerlebnisse zu schaffen (Dolbec & Chebat, 2013; Kim, Fiore, Niehm & Yeong, 2010). Dieser Handlungsbedarf ist gerade im Einzelhandel besonders gross. Der Anstieg im E-Commerce setzt stationäre Geschäfte unter Druck. Innovative und einzigartige Konzepte wie Brand Pop-up-Stores können hier die Lösung sein, um auch neue Zielgruppen anzusprechen.

In den letzten Jahren haben Brand Pop-up-Stores in der Praxis zwar zunehmend an Bedeutung gewonnen und wurden von zahlreichen Marken genutzt, wie zum Beispiel von Ritter Sport, Montblanc, Hermès und Porsche. Jedoch gibt es wenige Studien, die Aufschluss geben über deren Wirkungsweise und Effektivität.

Brand Pop-up-Stores sind temporär aufgebaute Geschäfte, die durch ihre Einzigartigkeit Begeisterung auslösen und Mundpropaganda anregen sollen. Indem die Besucher ihren Freunden oder Familienmitgliedern von ihrem aussergewöhnlichen Markenerlebnis berichten, kann die Reichweite der Marke sowohl bei existierenden als auch bei neuen Zielgruppen vergrössert werden. Bei Brand Pop-up-Stores geht es nicht primär darum, Produkte zu verkaufen und somit direkt den Absatz zu steigern, sondern Mundpropaganda anzuregen (Klein, Falk, Esch & Gloukhovtsev, 2016). Mithilfe interaktiver Elemente wie Spiele oder Mediastationen erhält der Besucher einen direkten Zugang zur Marke. Durch den Erlebnischarakter können das Markenimage und der Wiedererkennungswert der Marke verstärkt werden, wodurch eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern möglich ist (Woodside & Walser, 2007).

Diese Stores sind meist Teil einer Omni-Channel-Strategie. Sie verbinden Online- mit Offline-Erlebnissen und werden ergänzend zu anderen Kanälen eingesetzt (Alexander, Nobbs & Varley 2018; Keller, 2013). Sie bieten zudem eine Plattform zur Vorstellung und zum Test von Produktinnovationen, da ein direktes Feedback durch Besucher möglich ist, die durch geschultes Personal an neue Produkte herangeführt werden können (Keller, 2013; Surchi, 2011). Ausserdem sind sie im Vergleich zu traditionellen Einzelhandelsgeschäften mit eher niedrigeren Anlaufkosten und finanziellem Risiko verbunden (Ryu, 2011).

#### **Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch**

Gründer der Unternehmensberatung  
ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis  
[www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

#### **Dr. Sabrina Ströhlein**

Junior Consultant bei GfK  
[sabrina.stroehlein@gfk.com](mailto:sabrina.stroehlein@gfk.com)

#### **Dr. Kjell Gruner**

President und CEO für  
Porsche Cars North America  
[kjell.gruner@porsche.de](mailto:kjell.gruner@porsche.de)  
[www.porsche.com](http://www.porsche.com)

Unternehmen können mit Brand Pop-up-Stores auch das Potenzial neuer Märkte testen (Surchi, 2011). Dabei spielt die Kultur eine wichtige Rolle bei der Wirkung eines Brand Pop-up-Stores. Unterschiede in der Effektivität an verschiedenen Standorten können auftreten, da bei Brand Pop-up-Stores üblicherweise meist keine Anpassung an die jeweilige Kultur erfolgt (Köhler & Esch, 2018).

### **1. Erfolgsfaktoren von Brand Pop-up-Stores**

Ziel eines Brand Pop-up-Stores ist es, ein einzigartiges Erlebnis mit Mehrwert für Kunden zu schaffen, das über die blosser Aufmerksamkeit durch die zeitliche Begrenzung hinausgeht. Zur Erreichung dieses Ziels sind folgende Erfolgsfaktoren wichtig, die aus dem bisherigen Forschungsstand abgeleitet werden können:

**Fit des Pop-up-Stores zur Marke:** Der Store soll die Markenwerte reflektieren und unterhaltsam in Szene setzen. Entsprechend ist die Identität der Marke auf das Konzept des Pop-up-Stores (z.B. Shop-Design) zu übertragen und in sichtbare Massnahmen zu übersetzen. Gerade an einer solchen markenspezifischen Umsetzung scheitern allerdings viele Unternehmen (Kroeber-Riel & Esch, 2015; Lasslop, 2003; Nufer, 2012).

**Atmosphäre, Erlebnischarakter und Interaktionsmöglichkeiten:** Das persönliche Erleben schlägt alle anderen Eindrücke. Dabei spielt die Ladenatmosphäre selbst, aber auch die Möglichkeiten zur Interaktion mit der Marke eine zentrale Rolle (Fitts, 2013).

**Standort als Schlüsselfaktor:** Im Retail ist bekanntermassen die Wahl des richtigen Standortes ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg (Baumgarth & Kastner, 2012). Bei Brand Pop-up-Stores erweisen sich Hotspots einer Stadt als

vielversprechend, da dort mehr Aufmerksamkeit generiert werden kann. Auch auf die Umgebung und in der Nähe platzierte andere Geschäfte wie in Einkaufszentren ist zu achten. Nicht ohne Grund platziert Apple seine herkömmlichen Stores meist im Umfeld von anderen Luxusmarken.

**Mitarbeiter als Markenbotschafter:** Mitarbeiter sind bei Brand Pop-up-Stores als Botschafter der Marken wichtig (Baumgarth & Kastner, 2012). Sie müssen die Marke in Denken, Fühlen und Handeln übertragen, sodass dies für die Besucher spürbar wird (Esch, Knörle & Strödter, 2014). Sie müssen den Besuchern genügend Spielraum geben, sodass diese die Markenwelt auf eigene Faust erleben können, bei Informationsbedarf jedoch mit Begeisterung und dem richtigen Hintergrundwissen für die Marke glänzen.

**Fans der Marke:** Testimonials wie Influencer oder Star-gäste, die sich mit der Marke identifizieren, können als zusätzlicher Magnet für einen Brand Pop-up-Store dienen (Holzbaur, Knauß, Moser & Zeller, 2003; Müller & Alten, 2008; Baumgarth & Kastner, 2012). Patrick Dempsey ist beispielsweise ein grosser Fan der Marke Porsche, der sich von seinem ersten Gehalt als Schauspieler einen Porsche gekauft hat. Es ist klar, dass solche bekannten Persönlichkeiten Anziehungskraft ausstrahlen und eine Attraktion für einen Pop-up-Store sein können.

## 2. Wesentliche Wirkungen von Brand Pop-up-Stores: Brand-Experience und Word-of-Mouth

Zwei Faktoren spielen bei dem Konzept der Brand Pop-up-Stores eine wesentliche Rolle: Brand-Experience und WOM (Klein et al., 2016).

Kunden suchen nach Erlebnissen und einzigartigen Erfahrungen, die sie mit den Marken verbinden, auch im Einkaufsumfeld (Alba & Williams, 2013; Köhler & Esch, 2018; Esch & Kochann, 2019). Markenerlebnisse können in Brand Pop-up-Stores zum Beispiel durch multisensorische Eindrücke geschaffen werden, die Besuchern Freude bereiten oder auch überraschen, wie durch begleitendes Essen, Getränke, Produktproben und Giveaways (Lowe, Maggioni & Sands, 2018). Bei Luxusmarken spielt aber hauptsächlich die emotionale Komponente von Markenerlebnissen eine grosse Rolle, da sich Marken im Luxussegment weniger durch ihren physischen als durch ihren psychologischen und affektiven Nutzen für Kunden auszeichnen (Vigneron & Johnson, 1999). Diese Gefühle und Emotionen werden durch markenbezogene Stimuli hervorgerufen (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009).

In Brand Pop-up-Stores können Besucher solche emotionalen Erlebnisse erfahren und somit eine Bindung zur Marke aufbauen. Zugleich werden die Bedürfnisse der Konsu-

menten nach hedonistischen Einkaufserlebnissen erfüllt (Lassus & Freire, 2014). Somit stellen Brand Pop-up-Stores für Luxusmarken auch ein Mittel zur Differenzierung von anderen Marken dar (Klein et al., 2016; Brakus et al., 2009; Hagtvedt & Patrick, 2009). Ausserdem tragen positive Markenerlebnisse massgeblich zur Kundenzufriedenheit und -bindung bei (Brakus et al. 2009; Nysveen, Pedersen & Skard, 2013; Iglesias, Singh & Batista-Foguet, 2011).

Mundpropaganda ist das zentrale Ziel der Brand Pop-up-Stores. Dabei ist WOM ein mächtiges Mittel, um direkt Kaufentscheidungen zu beeinflussen und somit den Absatz zu steigern (Katsikeas, Morgan, Leonidou & Hult, 2016; Bughin, Doogan & Vetvik, 2010). Da Konsumenten eher positiv über etwas Neues und Aufregendes berichten, von dem sie begeistert sind (Berger, 2014; Lovett, Peres & Shachar, 2013), bieten Brand Pop-up-Stores ein hohes Potenzial für positive Mundpropaganda.

Doch nicht jeder Pop-up-Store erzielt die gewünschten Wirkungen. Der Online-Retailer eBay versuchte mit seinem Brand Pop-up-Store in Shanghai die Online-Präsenz offline in einem temporären Geschäft zu replizieren. Neue Kunden sollten auf eBay aufmerksam gemacht und zu Käufen ange-regt werden. Jedoch war die Ladengestaltung weder attraktiv noch innovativ (PowerRetail, 2016). Zudem waren die Preise im Store selbst nicht verhandelbar, was gegen die Idee von eBay verstösst und nicht markenkonform ist. Kritische Stimmen bezweifeln zudem, ob die Wirkung von Brand Pop-up-Stores im Allgemeinen über die blossе Aufmerksamkeit hinausgeht (Niehm, Fiore, Jeong & Kim, 2006).

## 3. Wirkungsanalyse der Porsche Brand Pop-up-Stores „Porsche Tracks“

Brand Pop-up-Stores finden in der Praxis häufig Anwendung, allerdings sind deren Wirkungsweise und Effektivität noch wenig erforscht. Quantitative Studien, die den positiven Effekt von Brand Pop-up-Stores aufzeigen und untermauern, sind kaum zu finden (Klein et al., 2016; Lassus & Freire, 2014). Bisherige Studien verwendeten hauptsächlich qualitative Methoden, so zum Beispiel Experteninterviews (Baumgarth & Kastner, 2012). Umfangreiche Datensätze zum Real-Life-Erleben standen bisher nicht zur Verfügung, um die Erfolgsfaktoren umfassend durch robuste statistische Methoden zu untersuchen (Baumgarth & Kastner, 2012). Zudem fehlt ein kultureller Vergleich der Wirkung von Brand Pop-up-Stores (Köhler & Esch, 2018).

Daher soll im Folgenden durch Real-Life-Studien anhand der Marke Porsche in der Automobilbranche erforscht

werden, welche Faktoren entscheidend für das Markenerleben in Brand Pop-up-Stores sind und letztlich positive Mundpropaganda auslösen. Somit sollen bisherige Studien, die sich ebenfalls den Erfolgskriterien widmeten (z.B. Klein et al., 2016), um neue, empirische Erkenntnisse von Brand Pop-up-Stores einer Luxusmarke ergänzt werden.

**Real-Life-Studien am Ort des Geschehens:** Um die Wirkungsweise der Brand Pop-up-Stores zu testen, wurden Real-Life-Studien für die Marke Porsche weltweit durchgeführt. Ziel der Brand Pop-up-Stores „Porsche Tracks“ ist es, neue Zielgruppen zu erreichen und somit die Marke zugänglicher zu machen. Auch die jüngeren Zielgruppen sollen angesprochen werden, die sonst durch Ausstellungsräume von Händlern eher eingeschüchtert werden (Patton, 2014). „Track“ hat hierbei eine doppelte Bedeutung: Es steht sowohl für die Rennstrecken als auch für Tonspuren von Schallplatten und kombiniert somit Geschwindigkeit und Sound der Porsche-Sportwagen. Die Gestaltung des Brand Pop-up-Stores ist interaktiv ausgelegt und in mehrere Bereiche unterteilt, um ein abwechslungsreiches und innovatives Markenerleben zu gewährleisten (Porsche Newsroom, 2017).

**Locations weltweit:** In zahlreichen Locations wie in New York, Tokio, Sydney, Mexiko und London fanden bereits Porsche Brand Pop-up-Stores statt. Um die Bewertung der Marke Porsche und des Brand Pop-up-Stores durch den Besucher zu erfassen, wurden Vor-Ort-Befragungen am Ende des Besuchs der Brand Pop-up-Stores an zehn Standorten weltweit durchgeführt. Die verschiedenen Charakteristika der Brand Pop-up-Stores wurden getestet, darunter der hedonische Einkaufswert, die Einzigartigkeit des Ladens, die Ladenatmosphäre, das Markenerlebnis (Brand-Experience) sowie die daraus resultierende Mundpropaganda. Zur Mes-

sung der Konstrukte wurden etablierte Skalen herangezogen (Klein et al., 2016). Dabei kamen sowohl sieben Punkte umfassende Likert-Skalen als auch semantische Differentiale zum Einsatz. Der hedonische Einkaufswert wurde nach Rayburn und Voss (2013) bestimmt (not fun – fun, dull – exciting, not thrilling – thrilling). Die Einzigartigkeit des Stores wurde nach Ray und Chiagouris (2009) abgefragt und die Ladenatmosphäre (unattractive – attractive, unpleasant – pleasant) nach Fisher (1974). Um die Brand-Experience abzubilden, wurde die affektive Dimension der Brand-Experience-Skala nach Brakus et al. (2009) verwendet. Die WOM-Absichten wurden mit drei Items nach Maxham und Netemeyer (2002) evaluiert. Die Vertrautheit mit der Marke wurde mit einem Item nach Millberg, Sinn und Goodstein (2010) abgefragt (not at all familiar – very familiar).

**Ziele und Wirkungsmodell:** Ziel war es, den Einfluss des Brand Pop-up-Stores auf die Wahrnehmung der Marke Porsche und die dadurch erzeugte Mundpropaganda zu messen. Ferner sollten die Brand Pop-up-Standorte in den unterschiedlichen Ländern weltweit hinsichtlich der Wahrnehmung und Demografie der Besucher verglichen werden.

Auf Basis der bisherigen theoretischen Erkenntnisse, die unter den Punkten 2 und 3 erläutert wurden, wurde angenommen, dass eine attraktive Ladenatmosphäre (Store-Atmosphäre), ein emotionales und unterhaltsames Einkaufserlebnis (Hedonic-Shopping-Value) sowie die wahrgenommene Einzigartigkeit (Store-Uniqueness) massgeblich den Erfolg des Brand Pop-up-Stores bestimmen und zu Mundpropaganda führen (siehe Abbildung 1, Klein et al., 2016; Köhler & Esch, 2018). Die Einflüsse von Bekanntheit und Einstellung zur Marke Porsche sowie weitere soziodemografische Daten auf die Ergebnisse wurden jeweils analysiert.

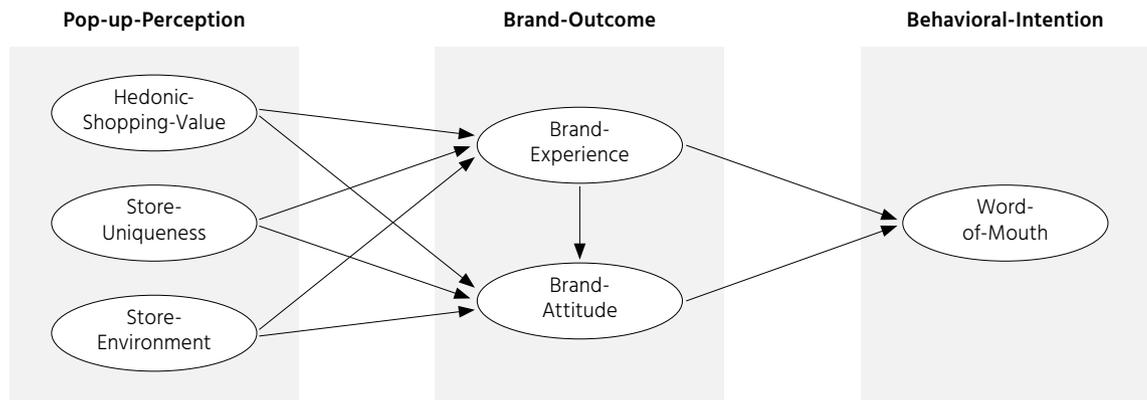
## Zusammenfassung

Brand Pop-up-Stores sind temporäre Markenpräsenzen in Top-Locations, durch die bei neuen und vorhandenen Zielgruppen Word-of-Mouth ausgelöst und das Markenimage gesteigert werden. Die Wirkungsweise wurde bei zehn Brand Pop-up-Stores der Marke Porsche an Hotspots weltweit untersucht und Erfolgsfaktoren abgeleitet. Der Spassfaktor, den die Besucher des Stores erfahren, die wahrgenommene Einzigartigkeit sowie eine attraktive Ladenatmosphäre tragen massgeblich zum Erfolg der Brand Pop-up-Stores bei.

## Kernthesen

1. Kurze Dauer, grosser Effekt: Brand Pop-up-Stores begeistern und lösen Word-of-Mouth aus.
2. Sie zahlen positiv auf Wiedererkennungswert und Markenimage ein und schaffen Differenzierung am Markt.
3. Luxusmarken wirken durch Brand Pop-up-Stores nahbarer und ziehen neue Zielgruppen an.
4. Drei Erfolgsfaktoren: Store-Atmosphäre + hedonischer Einkaufswert + wahrgenommene

**Abb. 1: Modell zur Wirkungsweise des Brand Pop-up-Stores**



Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.1 Wirkungsweise des Brand Pop-up-Stores in Madrid

Im Folgenden wird die Wirkungsweise exemplarisch anhand des Brand Pop-up-Stores in Madrid dargelegt. Dieser fand 16 Tage lang im Dezember 2017 statt und war der erste Pop-up-Store für Porsche in Spanien. Als Standort diente ein Herrenhaus aus dem 19. Jahrhundert zentral auf einer Flaniermeile mit einer Gesamtfläche von 400 Quadratmetern. Sowohl der Porsche Mission E als auch zwei spezielle Oldtimer wurden ausgestellt. Um die Besucher interaktiv an die Marke heranzuführen, gab es einen Virtual-Reality-Bereich, eine Design-Ecke, eine Kunstgalerie und eine „Bibliobar“ mit besonderen Büchern über Porsche, die zum Durchblättern zur Verfügung standen. Die Besucher konnten zudem durch Videospiele und durch das Porsche Kino Insights zum Konzept E-Performance erhalten. Verbunden wurde der Brand Pop-up-Store ausserdem mit dem Projekt Porsche Accelerator von Connector, das Start-ups in der Gründungsphase unterstützt (Porsche Newsroom, 2017).

**Teilnehmer der Studie:** 1210 Besucher nahmen an der Umfrage in Madrid teil. Sie waren durchschnittlich 38 Jahre alt und mehrheitlich (65,5%) männlich. 78,3% der Teilnehmer fühlten sich mit der Marke Porsche sehr vertraut (Brand Familiarity), wodurch der bisherige Bezug zur Marke abgebildet wurde. Weitere demografische Merkmale (Einkommen, Bildungsstand, etc.) wurden ebenfalls abgefragt.

**Ergebnisse:** Der Brand Pop-up-Store in Madrid wurde von allen Teilnehmern sehr positiv bewertet. Dennoch lassen sich einzelne Unterschiede bei den Besuchern erkennen. Die

Auswertung nach Altersgruppen zeigte, dass die Store-Atmosphäre vor allem bei jüngeren Besuchern besser wirkte, obwohl sie eine geringere Vertrautheit mit der Marke aufwiesen als ältere Besucher. Die Einstellung zur Marke wiederum war bei älteren Besuchern (50+) signifikant höher als bei jüngeren Gruppen. Zudem nahmen sie den Fit zwischen dem Brand Pop-up-Store und der Marke als positiver wahr und ihr Markenimage wurde durch den Besuch am meisten beeinflusst. Studenten fühlten sich während des Besuchs am stärksten eingebunden.

Die Markenvertrautheit spielte bei der Bewertung durch die Teilnehmer ebenfalls eine Rolle. Besucher, die bereits eine hohe Verbundenheit zur Marke verspürten, hatten eine höhere Absicht, positives WOM zu verbreiten und erfuhren stärkere Emotionen während des Besuchs. Auch der hedonische Einkaufswert und der Fit zur Marke wurden höher bewertet.

Besucher, die eine hohe Kongruenz zwischen Marke und dem Brand Pop-up-Store (Fit to the Brand) empfanden, schätzten das gesamte Erleben des Besuchs ebenfalls signifikant höher ein. Dazu zählt eine höhere Bewertung von Ladenatmosphäre, hedonischem Einkaufswert, Einzigartigkeit, WOM-Absichten, Einstellung zur Marke und Veränderung des Markenimages.

Auch die allgemeine Einstellung zur Marke beeinflusste die Wahrnehmung des Brand Pop-up-Stores. Je positiver diese Einstellung war, desto höher wurde z.B. die Ladenatmosphäre bewertet.

Mithilfe eines Strukturgleichungsmodells ( $\chi^2/d.f. = 3.468$ , CFI = .971, TLI = .962, RMSEA = .045) konnte festgestellt werden, dass das Markenerleben eine zentrale Rolle spielt

( $R^2 = 77.6\%$ ) und sowohl positiv auf WOM als auch auf die Einstellung zur Marke wirkt (siehe auch Abbildung 5; Zahlen geben den Regressionskoeffizienten an). Der Brand Pop-up-Store beeinflusst ebenfalls indirekt durch das Markenerleben die generelle Einstellung zur Marke Porsche. Das Markenerleben wird wiederum durch die Einzigartigkeit des Ladens sowie die Atmosphäre des Ladens signifikant positiv beeinflusst.

Hervorstellen ist dabei, dass der hedonische Einkaufswert, also wie emotional oder unterhaltsam der Besuch ist, in Madrid keinen signifikanten Effekt ausübt, weder auf das Markenerleben noch auf die Einstellung zur Marke. Dies steht im Kontrast zu anderen Standorten, wie im Folgenden erläutert wird.

### 3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Standorte

**Gemeinsamkeiten:** Unsere Studienergebnisse zeigen über alle Standorte hinweg deutlich, dass die Brand Pop-up-Stores weltweit positiv auf die Word-of-Mouth-Absichten der Besucher wirken. In Bezug auf die Einstellung zur Marke und das Markenimage war der Brand Pop-up-Store in Madrid ähnlich erfolgreich wie die Stores in Dubai und London. Die Absichten der Besucher, eine positive Mundpropaganda zu verbreiten und Porsche ihren Freunden zu empfehlen, sind sogar höher als die Absichten der Besucher in New York, London, Tokio und Dubai. Auch beim Image-Fit erlangte der Brand Pop-up-Store in Madrid einen hohen Wert (Mittelwert 6.33; auf einer Skala von eins bis sieben), wenn auch etwas geringer als Stores in Moskau und Sydney. Bei fast allen Brand Pop-up-Stores zeigte sich ein ähnlich hoher Image-Fit.

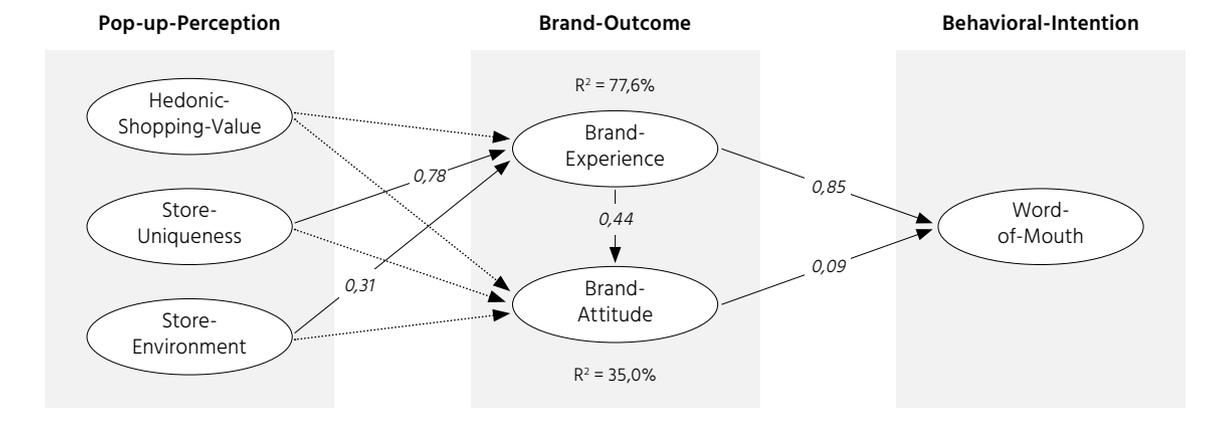
**Abb. 2 (oben):** Der Porsche 356, mit dem alles begann, im Pop-up-Store „Porsche Tracks“, Madrid, Spanien, 2017. Quelle: Porsche AG.



**Abb. 3 (links):** Design-Ecke im Pop-up-Store „Porsche Tracks“, Madrid, Spanien, 2017. Quelle: Porsche AG.

Punktueller Unterschiede bei der Wirkungsweise: Der direkte Einfluss des Markenerlebens auf die Einstellung zur Marke in Madrid war sehr hoch und vergleichbar mit Werten, die in Tokio, Moskau und Dubai erzielt wurden. Ähnlich wie in den Filialen in Shanghai, Dubai und Mexiko wurde

**Abb. 4: Modell zur Wirkungsweise und den Effektstärken des Brand Pop-up-Stores**



—> signifikanter Effekt; .....> nicht-signifikanter Effekt. Quelle: Eigene Darstellung.

das Markenerlebnis im Pop-up-Store in Madrid jedoch nicht durch den wahrgenommenen hedonischen Einkaufswert beeinflusst. Dies unterscheidet sich zu den Brand Pop-up-Stores in Moskau, London, Tokio und Sydney, bei denen der hedonische Einkaufswert die Brand-Experience signifikant beeinflusste. In New York und London war eine Steigerung des Markenerlebnisses effektiver, um Word-of-Mouth für neue Zielgruppen (geringe Markenbekanntheit) anzuregen, während dadurch in Moskau, Shanghai, Tokio, Dubai, Sydney, Mexiko und Madrid vor allem die Mundpropaganda für bestehende Zielgruppen (hohe Markenbekanntheit) stimuliert wurde. Hierbei zeigt sich, dass das Ziel, neue Zielgruppen anzusprechen und als Luxusmarke nahbarer zu wirken, nicht in allen Standorten und Kulturen gleichermaßen erreicht werden kann.

Fazit des Standortvergleichs: Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einzelne Bewertungen, wie die Einzigartigkeit des Stores oder die Auswirkungen auf die Brand-Experience, leicht variieren. Dies ist auf die kulturellen Unterschiede der Standorte zurückzuführen. So zeigt sich, dass das Markenerlebnis in Kulturen, die von Individualismus und Genuss geprägt sind, vor allem durch den hedonischen Einkaufswert und die Atmosphäre des Ladens bestimmt wird. In kollektivistischen, zurückhaltenden Ländern trägt

wiederum die Einzigartigkeit des Brand Pop-up-Stores zum Markenerleben bei (Köhler & Esch 2018). Bei allen Brand Pop-up-Stores lässt sich jedoch unabhängig von der Kultur feststellen, dass durch das Markenerlebnis positiver WOM erzeugt und somit ein erfolgreicher Beitrag zur Markenstrategie geleistet wird.

#### 4. Implikationen und Fazit

Brand Pop-up-Stores bieten Kunden ausgefallene Erfahrungen und Einblicke in die Markenwelt. Diese temporären Stores geben ein Markenstatement ab, involvieren das Publikum, machen die Marke erlebbar und fördern Mundpropaganda. Besucher sollen ihren Freunden oder Familienmitgliedern von ihrem einzigartigen Erlebnis im Store berichten und somit die Reichweite der Marke vergrößern. Vor allem Luxusmarken profitieren von Brand Pop-up-Stores, indem sie ein nahbares Erleben der Marke schaffen und somit auch neue Zielgruppen ansprechen, die sonst von der Dominanz der Luxusmarke eher eingeschüchtert werden würden. Luxusmarken können so Distanz abbauen ohne an Exklusivität zu verlieren. Somit helfen Brand Pop-up-Stores als Ergänzung zum klassischen Einzelhandel dabei, aussergewöhnliche und differenzierende Markenerlebnisse zu schaffen.

## Literatur

- Alba, J. W. & William, E. F. (2013). Pleasure Principles: A Review Of Research On Hedonic Consumption. In *Journal Of Consumer Psychology*, 23, S. 2–18.
- Alexander, B., Nobbs, K. & Varley, R. (2018). The growing permanence of pop-up outlets within the international location strategies of fashion retailers. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(5), S. 487–506.
- Baumgarth, C. & Kastner, O.L. (2012). Pop-up-Stores im Modebereich – Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration. In *Marketing Review St. Gallen*, 5(2012), S. 34–44.
- Berger, J. (2014). Word-of-Mouth and interpersonal communication. A review and directions for future research. In *Journal of Consumers Psychology*, 24(4), S. 586–607.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H. & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. In *Journal Of Marketing*, 73(3), S. 52–68.
- Bughin, J., Doogan, J. & Vetvik, O. J. (2010). A New Way to Measure Word of Mouth Marketing. In *McKinsey Quarterly*, April, 2, S. 1–9.
- Dolbec, P. Y. & Chebat, J. C. (2013). The Impact of a Flagship vs. a Brand Store on Brand Attitude, Brand Attachment and Brand Equity. In *Journal of Retailing*, 89(4), S. 460–66.
- Esch, F.-R. (2016). Identität. Das Rückgrat starker Marken. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Esch, F.-R. (2018). Strategie und Technik der Markenführung, (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Knörle, C. & Strödter, K. (2014). Internal Branding. München: Vahlen.
- Esch, F.-R. & Kochann, D. (2019). Kunden begeistern mit System. In fünf Schritten zur Customer Experience Execution. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Fitts, R. (2013). Do luxury brands need pop-up shops? *Luxury daily*. Abgerufen von <http://www.luxurydaily.com/do-luxury-brands-need-pop-up-shops/>
- Fisher, J. D. (1974). Situation-specific variables as determinants of perceived environmental aesthetic quality and perceived crowdedness. *Journal of Research in Personality*, (2), 177–188.
- Hagtvedt, H. & Patrick, V.M. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. In *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), S. 608–618.
- Holzbaur, U., Jettinger, E., Knauß, B., Moser, R. & Zeller, M. (2003). Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen, (2. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Iglesias, O., Singh, J. & Batista-Foguet, J. (2011). The role of Brand Experience and affective commitment in determining brand loyalty. In *Journal of Brand Management*, 18(8), S. 570–582.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C. & Hult, T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. In *Journal of Marketing*, 80(2), S. 1–20.
- Keller, K. L. (2013). Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity (4. Aufl.). Harlow.
- Kim, H., Fiore, A. M., Niehm, L. S. & Jeong, M. (2010). Psychographic Characteristics Affecting Behavioral-Intentions Towards Pop-up Retail. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(2), S. 133–54.
- Klein, J. F., Falk, T., Esch, F.-R. & Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to Brand Experience and Word of Mouth: The case of luxury retail. In *Journal of Business Research*, S. 5761–67.
- Köhler, I. & Esch, F.-R. (2018). Increasing Brand Experiences and Word of Mouth in Experiential Retailing – A Cross-Cultural Perspective. In V.

Die Wirkungsweise und Effektivität solcher Brand Pop-up-Stores wurde anhand von Real-Life-Studien in zehn Locations weltweit für die Marke Porsche getestet. Brand Pop-up-Stores tragen bei „Porsche Tracks“ zum positiven Word-of-Mouth bei und steigern somit sowohl bei existierenden als auch bei neuen Zielgruppen die Markenbekanntheit und das Markenimage. Die wichtigsten Einflüsse, die massgeblich zum Markenerlebnis und somit zum Erfolg der Brand Pop-up-Stores beitragen, sind der Spassfaktor, den die Besucher des Stores erfahren, die wahrgenommene Einzigartigkeit sowie eine attraktive und angenehme Ladenatmosphäre. Dies trifft nicht für alle Standorte gleichermaßen zu. Marketingmanager müssen kulturspezifisch prüfen, wie das Markenerleben forciert werden kann. Dabei bietet diese Studie Einblicke, welche Einflussfaktoren in welchen Kulturen in Brand Pop-up-Stores auf die Brand-Experience wirken.

Obwohl die vorgestellten Studien umfangreiche Erkenntnisse für Theorie und Praxis ermöglichen, sind sie nicht frei von Limitationen. Die Übertragbarkeit auf andere Branchen und Produktkategorien bietet Spielraum für zukünftige Forschung. So wird die Wirkungsweise bei Low-Involvement-Produkten anders ausfallen als bei einer Luxusautomarke wie Porsche, die schon allein aufgrund ihrer Natur stark emotional aufgeladen ist. Daher empfiehlt sich ein Brand Pop-up-

Store wohl hauptsächlich für erlebnisorientierte Produktkategorien (Baumgarth & Kastner, 2012). Des Weiteren könnten noch weitere Faktoren zum Erfolg des Stores beitragen, die in dieser Studie nicht genannt wurden und somit in zukünftiger Forschung berücksichtigt werden sollten. 

## Handlungsempfehlungen

- 1. Seien Sie einzigartig:** Eine besondere Umgebung und Store-Atmosphäre tragen zum Erlebnis bei, das über die Aufmerksamkeit durch temporäre Begrenzung herausgeht und Besuchern einen Mehrwert bietet.
- 2. Authentizität zählt:** Stellen Sie einen Fit zwischen Marken-Identität und dem Aufbau des Stores dar – die Verbindung zur Marke muss deutlich sichtbar sein.
- 3. Wählen Sie Ihren Place-to-Be:** Welche kulturelle Zielgruppe möchten Sie ansprechen? Ist der Standort im gewählten Land häufig frequentiert und ein Hotspot der Stadt?
- 4. Dem Kunden Spielraum lassen:** Selbstentdecken der Marke ist wichtig, aber auch relevante Informationen durch Mitarbeiter, die als Markenbotschafter zur Brand-Experience im Store beitragen.

Cauberghe, L. Hudders & M. Eisend (Hrsg.), *Advances in Advertising Research IX: Power to Consumers* (S. 259–272). Wiesbaden: Springer.

Kroeber-Riel, W. & Esch, F.-R. (2015). *Strategie und Technik der Werbung*, (8. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer

Lasslop, I. (2003). *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*. Wiesbaden: Springer Verlag.

de Lassus, C. & Freire, N. A. (2014). *Access to the Luxury Brand Myth in Pop-up-Stores: A Netnographic and Semiotic Analysis*. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), S. 61–68.

Lovett, M. J., Peres, R. & Shachar, R. (2013). *On brands and Word-of-Mouth*. In *Journal of Marketing Research*, 50(4), S. 427–444.

Lowe, J., Maggioni, I. & Sands, S. (2018). *Critical success factors of temporary retail activations: A multi-actor perspective*. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40 (2018), S. 74–81.

Maxham, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). *A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts*. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71.

Müller, S. & Alten, U. (2008). *Konzeption dreidimensionaler Erlebnisräume*. In Herbrand, N. O. (Hrsg.), *Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung* (S. 449–460). Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.

Nieh, L. S., Fiore, A. M., Jeong, M. & Kim, H.-J. (2006). *Pop-up Retail's Acceptability as an Innovative Business Strategy and Enhancer of the Consumer Shopping Experience*. In *Journal of Shopping Center Research*, 13(2), S. 1–30.

Nufer, G. (2012). *Event-Marketing und -Management*, (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer-Verlag.

Nysveen, H., Pedersen, P.E. & Skard, S. (2013). *Brand Experiences In Service Organizations: Exploring The Individual*

*Effects Of Brand Experience Dimensions*. In *Journal Of Brand Management*, 20(5), S. 404–423.

Patton, P. (2014). *Porsche's Pop-up Shop*. *New York Times*. Abgerufen von <https://www.nytimes.com/2014/09/16/automobiles/porsches-pop-up-shop.html>

Porsche Newsroom (2017). *Porsche eröffnet ersten Pop-up-Store in Spanien*. Abgerufen von <https://newsroom.porsche.com/fallback/de/sport-lifestyle/porsche-spanien-madrid-pop-up-store-porsche-tracks-future-laboratory-mission-e-356-911-14659.html>

PowerRetail (2016). *eBay Unveils Emotionally Powered Pop Up Store*. Abgerufen von <http://www.powerretail.com.au/news/ebay-emotionally-powered-pop-up/>

Ray, I. & Chiagouris, L. (2009). *Customer retention: Examining the roles of store affect and store loyalty as mediators in the management of*

*retail strategies*. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 1–20.

Rayburn, S.W. & Voss, K. E. (2013). *A model of consumer's retail atmosphere perceptions*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 400–407.

Ryu, J. S. (2011). *Consumer attitudes and shopping intentions toward pop-up fashion stores*. In *Journal of Global Fashion Marketing*, 2(3), S. 139–147.

Surchi, M. (2011). *The temporary store: a new marketing tool for fashion brands*. In *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(2), S. 257–270.

Vigneron, F. & Johnson, L. W. (1999). *A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior*. In *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), S. 1–15.

Woodside, A. G. & Walser, M.G. (2007). *Building Strong Brands in Retailing*. In *Journal of Business Research*, 60(1), S. 1–10.

# Dynamisches Preismanagement im Handel

## Handlungsempfehlungen für eine faire Preisgestaltung

---

Sinkende Margen und der starke Wettbewerb im Handel haben die Bedeutung der Preispolitik erhöht und dem Ansatz des „Dynamic Pricing“ zu grosser Popularität verholfen. Doch ebenso gross sind die Gefahren, mit permanenten Preisanpassungen Konsumenten zu verunsichern und das Gegenteil der erhofften Preis- und Margenverbesserungen zu erreichen. Dieser Artikel beschreibt zentrale Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Preisfairness aus Konsumentensicht und unterbreitet konkrete Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches dynamisches Preismanagement.

**Prof. Dr. Thomas Rudolph, Daniel Steiner, Gianluca Scheidegger**

In den vergangenen Jahren setzten Händler vermehrt auf Dynamic Pricing. Ursache dieser Entwicklung sind, neben dem intensiven Preiswettbewerb und tiefen Margen, verbesserte Technologien im Bereich der Kundendatensammlung und -auswertung (Deksnyte & Lydeka, 2012; Genth et al., 2016). Jedoch fällt es bei einer dynamischen Preisgestaltung dem Konsumenten vielfach schwer zu verstehen, weshalb er für das gleiche Produkt oder dieselbe Dienstleistung mehr bezahlen muss als ein anderer Konsument. Trotzdem steht Dynamic Pricing bei vielen Anbietern hoch im Kurs. Sitzt man in einem Flugzeug, so hat man vermutlich nicht den gleichen Preis für den Sitzplatz bezahlt wie sein Nachbar. Auch in der Hotellerie ist der Preis für ein Zimmer längst nicht für alle Kunden gleich (Uttinger & Niklaus, 2017). Wie ein Bericht des Schweizer Radio und Fernsehens zeigt, führten Schweizer Skigebiete ebenfalls ein dynamisches Preissystem ein, bei welchem der Ticketpreis jeden Tag neu berechnet wird (Studer, 2018). Neben der Flugzeug- und Tourismusbranche setzt auch der Einzelhandel vermehrt auf Dynamic Pricing (Rudolph, Scheidegger, Barth & Linzmayer, 2019). Amazon setzt bereits seit Jahren erfolgreich auf eine dynamische Preissetzung (BenMark, Klapdor, Kullmann & Sundararajan, 2017). Im Online-Handel ist diese Art von Preisgestaltung bereits weit verbreitet (Brouzos, 2017). Der stationäre Handel versucht mit Innovationen, wie z.B. digitalen Preisschildern, nachzuziehen (Verbraucherzentrale Hamburg, 2017). Aus diesen Entwicklungen lässt sich ein Trend zu dynamischer Preisgestaltung erkennen. Doch mit welchem Ziel setzen die Händler vermehrt auf Dynamic Pricing? Zunächst liegt dieses in einer Umsatzsteigerung (Chen & Chen,

2015). Dynamische Preissysteme können erhebliche Ertragssteigerungen von bis zu 8% (Metzler, 2016) und Margensteigerungen zwischen 5–10% erzielen (BenMark et al., 2017). Gerade im kompetitiven Handelsmarkt mit seinem hohen Margendruck müssen neue Wege zur Umsatz- und Ertragssteigerung gefunden werden.

Dynamische Preisgestaltung eröffnet Unternehmen nicht nur die Chance zur Gewinn- und Umsatzsteigerung. Es ergeben sich daraus auch viele Risiken. Dynamic Pricing wird vom Konsumenten meist als ungerecht wahrgenommen und stösst nur bei einer Minderheit auf Akzeptanz. Eine Studie zeigt, dass 91% der Befragten es als unfair empfinden, wenn Preiserhöhungen aufgrund einer erhöhten Zahlungsbereitschaft vorgenommen werden und dass 57% einen einheitlichen Preis für alle Kunden favorisieren (Thorun & Diels, 2016).

Untersuchungen zur wahrgenommenen Preisfairness, wie beispielsweise von Campbell (1999), belegen, wie wichtig es für Unternehmen ist, ihre Marketingkommunikation und Preisgestaltung wirkungsvoll zu managen. Empfinden Kunden die Preisgestaltung als unfair, kann dies schwerwiegende Folgen für praktizierende Unternehmen haben. Dazu zählen nach Rudolph und Kleinschrodt (2007) negative Emotionen, negative Produktwahrnehmung sowie eine negative Wahrnehmung des Händlers. So weisen viele Untersuchungen darauf hin, dass unfaire Preisvorstellungen Kunden zu einem Anbieterwechsel bewegen. Weiter kann eine unfair wahrgenommene Preisgestaltung die Kaufabsicht, die Kundenzufriedenheit sowie das Beschwerdeverhalten negativ beeinflussen (Campbell, 1999; Huppertz, Arenson & Evans, 1978). Das Resultat einer unfair wahrgenommenen Preisgestaltung sind Um-

### Prof. Dr. Thomas Rudolph

Direktor  
Universität St. Gallen, Forschungszentrum für Handelsmanagement  
Tel. +41 (0) 71 2242856  
thomas.rudolph@unisg.ch

### Daniel Steiner

Masterstudent  
Universität St. Gallen  
daniel.steiner3@student.unisg.ch

### Gianluca Scheidegger

Forschungsassistent / Doktorand  
Universität St. Gallen, Forschungszentrum für Handelsmanagement  
Tel. +41 (0) 71 2247187  
gianluca.scheidegger@unisg.ch

„Als Konsument fühle ich mich schlichtweg hintergangen.“

Petzold, 2016

satz- und Ertragseinbrüche (Rudolph & Kleinschrodt, 2007). Damit das eigentliche Ziel der Ertragssteigerung von Dynamic Pricing realisiert werden kann, müssen folglich Konsumenten die Preisgestaltung als fair wahrnehmen. Deshalb sind Händler bei der Preisgestaltung gezwungen, der wahrgenommenen Preisfairness die notwendige Beachtung zu schenken.

Dieser Artikel soll Händlern helfen, Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer erfolgreichen Dynamic-Pricing-Strategie zu identifizieren, weshalb er vor diesem Hintergrund zentrale Einflussfaktoren der Preisfairnesswahrnehmung analysiert. Unsere Handlungsempfehlungen helfen dem Handel, ein dynamisches Preismanagement zu etablieren, welches Konsumenten als fair einstufen.

## 1. Einflussfaktoren von Preisfairness

### 1.1 Definition Preisfairness

Preisfairness spezifiziert den allgemeinen Fairnessbegriff auf dem Gebiet der Preispolitik. Es geht dabei um das Fairnessurteil von Konsumenten gegenüber der Preisgestaltung eines Anbieters (Diller, 2008). Aufgrund der vielseitigen Deutungen von Preisfairness wurden verschiedene Definitionen auf ihre Gemeinsamkeiten untersucht. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass modernere Definitionen wie Campbell (2007), Diller (2008) sowie Leinsle und Totzek (2017) auf die Subjektivität des Fairnessurteils hinweisen. Zudem werden häufig die verglichenen Preise durch Begriffe wie gerecht, angemessen, akzeptabel, richtig oder legitim charakterisiert, wobei dieser Vergleich zwischen dem tatsächlichen Preis und einem Referenzpreis stattfindet (Maxwell, 2002). Bei der Erklärung von Preisfairnessurteilen

spielt deshalb das Konzept der Referenzpreise eine entscheidende Rolle (Fassnacht & Mahadevan, 2010). Dabei werden die Preise nicht nur bezüglich ihrer absoluten Höhe bewertet, sondern in Relation gesetzt zu einem Referenzpreis, welcher als Anker für die Preisfairnessurteilsbildung dient (Diller, 2008,). Des Weiteren weisen Diller (2008) sowie Xia, Monroe und Cox (2004) auf eine emotionale Komponente im Rahmen der Preisbeurteilung von Konsumenten hin. Diese tritt insbesondere bei der Wahrnehmung von Unfairness in Erscheinung (Fassnacht & Mahadevan, 2010). Die Mehrheit der in der Literatur dargestellten Definitionen betrachtet die Wirkung des Verkaufspreises auf die Fairnessbeurteilung, jedoch entscheidet das Verhalten des Anbieters ebenfalls über die wahrgenommene Fairness (Trommsdorff & Teichert, 2011). Deshalb muss die gesamte Preisstrategie eines Anbieters als Gegenstand der Fairnessbeurteilung angesehen werden (Diller, 2008, S. 165).

### 1.2 Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Preisfairness

Um Handlungsoptionen für Händler zu entwickeln, identifiziert dieser Artikel in der Literatur häufig diskutierte Einflussfaktoren, die bei der Bildung von Preisfairnessurteilen eine zentrale Rolle einnehmen (vgl. Tabelle).

Werden die beschriebenen Einflussfaktoren der Preisfairness nicht beachtet, resultiert eine negative Preisfairnesswahrnehmung, was sowohl materielle Konsequenzen in Form von Umsatz- und Gewinneinbussen als auch immaterielle Konsequenzen in Form von negativen Emotionen gegenüber dem Händler oder dem Produkt nach sich ziehen kann (Fassnacht & Mahadevan, 2010; Rudolph & Kleinschrodt, 2007). Die Preisfairness nimmt eine wichtige Stellung für Anbieter ein, da der Preis ein wirkungsvoller Hebel zur Umsatz- und Gewinnsteigerung darstellt und die wahrgenommene Preisfairness Einstellung gegenüber Unternehmen beeinflusst (Krämer, 2010).

## 2. Einflussfaktoren und Handlungsempfehlungen

Aus den identifizierten Einflussfaktoren lassen sich Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Preismanagement ableiten. Unsere Vorschläge sollen eine dynamische Preisgestaltung unterstützen, ohne Konsumenten zu verunsichern (siehe Abbildung 1).

### 2.1 Spannungsfelder identifizieren

Die beschriebenen Einflussfaktoren sind keineswegs überschneidungsfrei.

## Zusammenfassung

Aufgrund sinkender Margen und einer Intensivierung des Preiswettbewerbs gewinnt Dynamic Pricing im Handel an Bedeutung. Konsumenten empfinden dynamische Preisanpassungen jedoch oftmals als unfair. Dieser Artikel identifiziert Einflussfaktoren, die bei der Bildung von Preisfairnessurteilen eine zentrale Rolle spielen. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren können Händler dynamische Preissetzungstrategien erfolgreich einführen und gleichzeitig negative Kundenreaktionen minimieren.

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Preisfairness

<b>Einflussfaktoren</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Quelle(n)</b>
<b>Preiskomplexität</b>	Je komplexer das Preissystem ist, desto weniger fair wird es wahrgenommen.	Fassnacht & Mahadevan, 2010; Krämer, 2010
<b>Grad der Preisschwankung</b>	Viele Preisänderungen innerhalb eines kurzen Zeitraums werden als unfair wahrgenommen. Die Höhe der Preisschwankung kann jedoch einen stärkeren negativen Einfluss auf die Preisfairnesswahrnehmung haben als die Häufigkeit der Preisanpassung.	Haws & Bearden, 2006; Rudolph et al., 2019
<b>Akzeptanz der Preissetzungsregel</b>	Sind die Kriterien, nach welchen der Preis für die Konsumenten festgelegt wird, verständlich und nachvollziehbar, werden Preisunterschiede als fairer wahrgenommen.	Campbell, 1999; Fassnacht & Mahadevan, 2010; Leinsle & Totzek, 2017; Xia et al., 2004
<b>Transparenz der Preispolitik</b>	Je mehr Informationen über die verschiedenen Preisoptionen den Konsumenten zur Verfügung gestellt werden, desto fairer wird der Preis beurteilt, da Preistransparenz den Konsumenten eine Preissicherheit gewährt.	Creusen & Ungrade, 2007; Kimes, 1994
<b>Ausmass an Konsumentenkontrolle</b>	Konsumenten können an der Preisfestsetzung mitwirken. Liegt die Höhe des Preises in ihrer Verantwortung, sind sie eher geneigt, den Preis als fair zu erachten und den Fehler bei sich selbst und nicht beim Anbieter zu sehen.	Haws & Bearden, 2006; Lu, Bolton, Ng & Chen, 2020; Schmidt, Bornschein & Maier, 2020
<b>Preiswissen der Konsumenten</b>	Je mehr die Verbraucher über den Preis einer Transaktion wissen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer negativen Preisfairnessbeurteilung.	Garbarino & Lee, 2003; Leinsle & Totzek, 2017
<b>Transaktionsähnlichkeit</b>	Je stärker sich Transaktionen voneinander unterscheiden, desto leichter können Preisdifferenzen zwischen Angeboten begründet werden, weshalb Konsumenten Preisunterschiede als fairer beurteilen.	Weisstein, Monroe & Kukar-Kinney, 2013; Xia et al., 2004
<b>Reputation des Anbieters</b>	Konsistentes, ehrliches und zuverlässiges Verhalten eines Unternehmens mässigt oder schützt dieses vor einer Preisunfairnesswahrnehmung und hemmt die Reaktion auf unlauteres Verhalten.	Campbell, 1999; Garbarino & Maxwell, 2010; Rudolph & Kleinschrodt, 2007
<b>Preisimage des Anbieters</b>	Konsumenten bewerten Preisunterschiede als fairer, wenn der Gesamteindruck des Preisniveaus eines Anbieters als angemessen erscheint.	Leinsle & Totzek, 2017
<b>Verstoss gegen soziale Normen</b>	Ein Verstoss gegen die soziale Norm führt zu einer geringeren Preisfairnesswahrnehmung bei Konsumenten.	Garbarino & Maxwell, 2010
<b>Gewohnheit der Konsumenten</b>	Eine Pricing-Regel, welche zunächst als unfair empfunden wird, kann sich im Verlaufe der Zeit zu einer Norm entwickeln, welche von den Konsumenten akzeptiert wird.	Xia et al., 2004

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Übergänge sind teilweise fließend oder gar widersprüchlich. Je nach Unternehmenskontext müssen deshalb einige Faktoren geschickt abgewogen werden. Ein Spannungsfeld ergibt sich etwa zwischen den Einflussfaktoren Preiskomplexität und Transaktionsähnlichkeit. Die Transaktionsähnlichkeit fordert das Management dazu auf, die Vergleichbarkeit einzelner Transaktionen zu erschweren, um eine faire Wahrnehmung von Preisveränderungen zu bewirken. Ein Beispiel sind hier Mobilfunkabonnemente, deren Preise

sich aus komplexen Leistungsbestandteilen zusammensetzen und sich so der Preisvergleich zwischen Anbietern als äusserst schwierig erweist. Jedoch führt die Erschwerung des Vergleichs zu einer höheren wahrgenommenen Komplexität des Preissystems, was wiederum zu einer unfairen Preisbeurteilung führen kann. Viele Kunden präferieren weniger komplexe „Flat-Rate“-Abonnemente, da dort die effektiven Kosten einfacher nachvollziehbar sind als in nutzenbasierten Preismodellen (Lambrecht & Skiera, 2006).

Ein weiteres Spannungsfeld besteht zwischen der Transparenz der Preispolitik und dem Preiswissen von Konsumenten. Während Konsumenten einerseits einen hohen Grad an Transparenz und Durchschaubarkeit von Preissystemen fordern, kann andererseits mangelndes Preiswissen Unternehmen helfen. Preisschwankungen gehen bei fehlendem Preiswissen eher durch. Je nach Branche kann das Preiswissen der Konsumenten jedoch stark schwanken (Kenning, Evanschitzky, Vogel & Ahlert, 2007). Unternehmen

**Abb. 1: Einflussfaktoren auf die dynamische Preisgestaltung und ausgewählte Handlungsempfehlungen**



Quelle: Eigene Darstellung mit Symbolen von Nounproject (2020).

sollten deshalb regelmässig prüfen, wie es um das Preiswissen ihrer Kunden steht und wie preissensibel ihre Kunden sind.

### 2.2 Transparente Kommunikation der Preissetzungsregel

Synergien zeigen sich bei den Einflussfaktoren Preiskomplexität, Akzeptanz der Preissetzungsregel, Transparenz der Preispolitik und Grad der Kontrolle der Konsumenten (siehe Tabelle 1). Diese zielen alle auf eine transparente Kommunikation der Preissetzungsregel ab, weshalb diese Einflussfaktoren zu einem zentralen Erfolgsfaktor zusammengefasst wurden. Dynamic Pricing als komplexes Preissystem kann zu einer Überforderung und Verwirrung von Konsumenten führen (Genth et al., 2016). Deshalb müssen Anbieter auf die Einfachheit ihres Preissystems achten oder die Preiskomplexität durch gezielte Kommunikationsmassnahmen

reduzieren (Engelmann, Brudler & Kantsperger, 2007). Preisbildungsmechanismen dynamischer Preissysteme müssen von Konsumenten in Bezug auf die Kosten-Gewinn-Verteilung akzeptiert sein und deren Ursache nachvollziehbar kommuniziert werden. So wird

es als unfair wahrgenommen, wenn die Preise eines Produktes oder Services erhöht werden, obwohl dessen Herstellungskosten gesunken sind. Gleichzeitig können Kunden eine Preisschwankung nachvollziehen, wenn die Einkaufspreise der zur Herstellung verwendeten Rohstoffe gestiegen sind (bspw. Rohöl). Das Modeunternehmen Everlane kommuniziert beispielsweise ganz offen, was die einzelnen Produktionsschritte kosten, und schafft es so, die Kaufbereitschaft zu erhöhen (Everlane, 2020; Mohan, Buell & John, 2020). Ein dynamisches Preissystem, welches auf nachfrage- und konkurrenzbezogene Rahmenbedingungen reagiert, ist für die Konsumenten meist schwierig nachzuvollziehen. Mithilfe einer offenen Kommunikation der Preissetzungsregel gewährt der Anbieter Transparenz sowie Preissicherheit für die Konsumenten. Diese Transparenz kann die wahrgenommene Kontrolle der Konsumenten im Transaktionsprozess erhöhen, da sie nun wissen, wie der Preis zustande kommt. Die wahrgenommene Kontrolle von Konsumenten kann ebenfalls durch ein einfaches Pop-up-Fenster auf der

### Kernthesen

1. Eine transparente Kommunikation der Preissetzungsregeln bewirkt bei Konsumenten eine verbesserte Preissicherheit und damit auch eine höhere Akzeptanz von Dynamic Pricing.
2. Je ausgeprägter in bestimmten Handelsbranchen Dynamic Pricing zum Einsatz kommt, desto eher akzeptieren Konsumenten variierende Preise und desto seltener empfinden sie Preisschwankungen als unfair.
3. Der Verstoss gegen soziale Normen, wie beispielsweise die Ungleichbehandlung von Konsumenten, reduziert die Akzeptanz von Dynamic Pricing.
4. Eine gute Reputation und ein positives Preisimage helfen Anbietern, negative Emotionen bei Konsumenten zu verhindern.

Händlerwebseite erhöht werden. In einer Studie waren Konsumenten eher bereit, dynamische Preisanpassungen zu akzeptieren, wenn sie vorher dem Sammeln von Browserdaten (bspw. Cookies) aktiv zustimmen konnten (Schmidt, Bornschein & Maier, 2020). Wenn sie die Preissetzungsregel kennen, können Kunden entsprechend handeln. Besucher von gewissen Schweizer Skigebieten mit einer transparenten dynamischen Preissetzung wissen genau, welcher Preis sie wann erwartet, da die Preissetzung offen kommuniziert wird: „Die Parameter, welche bei Skitickets die Nachfrage abbilden und den Preis bestimmen, sind der Wochentag, die Saison, der Buchungstermin und die Wetterverhältnisse.“ (Ticketcorner, 2020)

### 2.3 Dynamische Preissetzung in der eigenen Branche beobachten

Je nach Branche hat sich Dynamic Pricing bereits zu einer Norm entwickelt. So sind die dynamischen Preisschwankungen in der Airline-Branche oder beim Kauf von Benzin bereits seit Jahren weit verbreitet. Anbieter anderer Branchen müssen darauf achten, in welchem Stadium sich ihre Branche befindet. Abhängig davon sollte die Intensität der Dynamic-Pricing-Strategie gewählt werden. Bei geringer Vertrautheit einer Branche muss die Einführung einer solchen Strategie mit guten Argumenten den Konsumenten erklärt werden. Ein Beispiel dazu ist die Einführung des Dynamic Pricing in einigen Schweizer Skigebieten. Diese wurde von Skigebieten, wie beispielsweise der SkiArena (Andermatt-Sedrun) sehr transparent kommuniziert. Die SkiArena stellt ihren Kunden Informationen zur Reduktion der Preiskomplexität zur Verfügung. So wird die Komplexität durch den übersichtlichen Preisset-

## Handlungsempfehlungen

1. Reduzieren Sie negative Kundenreaktionen auf dynamische Preissetzungsstrategien, in dem Sie die Einflussfaktoren (bspw. Preiskomplexität oder Grad der Preisschwankung) beachten.
2. Kommunizieren Sie Preissetzungsregeln transparent und nachvollziehbar - vor allem, wenn ihre Branche noch nicht mit den Methoden der dynamischen Preissetzung vertraut ist.
3. Beobachten Sie Veränderungen ihres Preisimages mit Hilfe von Kundenbefragungen oder Kommentaren auf Kundenbewertungsportalen und reagieren Sie rasch auf eine Verschlechterung.

zungsprozess reduziert. Zudem zeigt die Website klar auf, anhand welcher Faktoren Dynamic Pricing betrieben wird. Als Ursachen nennt das Unternehmen Schwankungen in der Nachfrage je nach Saison (Haupt- oder Nebensaison), Wochentag, Buchungsdatum und Wetter. Zudem wird die Grundregel „Je früher man bucht, desto günstiger“ (Frühbuchrabatt) klar kommuniziert. Mit dieser Erklärung können Konsumenten Preisschwankungen antizipieren und mit ihrem eigenen Verhalten von tieferen Preisen profitieren, indem sie beispielsweise eher an einem Wochentag und nicht am Wochenende Ski fahren gehen.

### 2.4 Fairer Preissetzungsalgorithmus

Bei der Ausgestaltung einer Dynamic-Pricing-Strategie (bzw. des Algorithmus zur Preissetzung) soll darauf geachtet werden, dass dieser nicht gegen soziale Normen verstösst. So müssen beispielsweise alle Konsumenten gleichbehandelt werden. Die Bevorzugung bestimmter Kundengruppen bedarf einer überzeugenden Erklärung. So kann es beispielsweise als unfair wahrgenommen werden, wenn Preise in Tankstellenshops abends höher sind

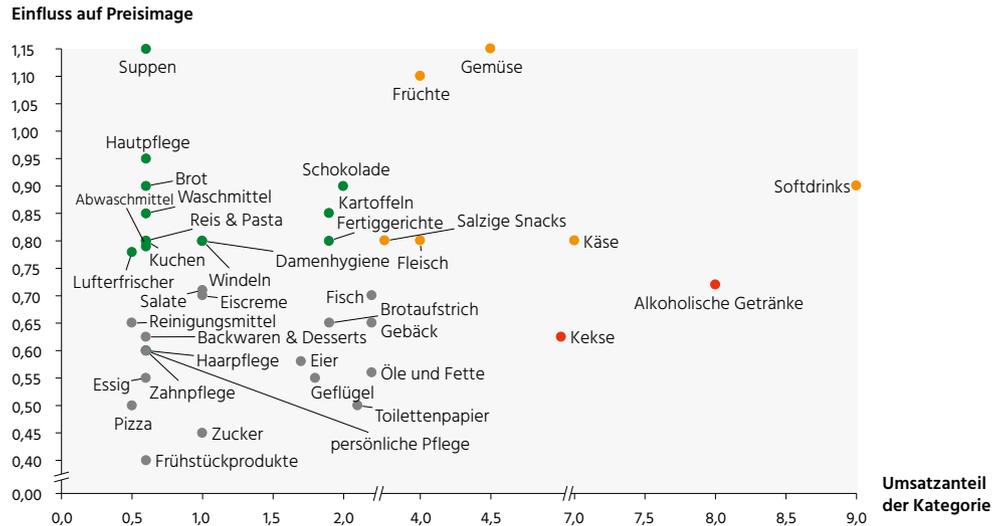
als tagsüber. Viele Konsumenten, die bis spät arbeiten müssen, haben meist keine andere Wahl, als abends einzukaufen. Wenn die hohen Preise aber durch die höheren Personalkosten begründet werden (in gewissen Branchen muss man Verkäufern abends einen Lohnzuschlag zahlen), kann die negative Wahrnehmung womöglich abgeschwächt werden. Ebenfalls müssen Frequenz und Höhe der Preisschwankungen abgewogen werden. Häufige Preisschwankungen können sich zwar negativ auf die Preisfairnesswahrnehmung auswirken, jedoch nur dann, wenn sie von Kunden bemerkt werden (Rudolph et al., 2019). Deshalb sollte man „grosse“ Schwankungen möglichst vermeiden und eher die Häufigkeit der Preisänderungen erhöhen. Viele Onlineshops passen mehrmals täglich die Preise um wenige Franken an, um ihre Rendite zu maximieren und auf die Konkurrenz zu reagieren. Amazon.com passt die Preise gar 2,5 Millionen Mal am Tag an (Mehta, Detroja & Agashe, 2018).

### 2.5 Wichtigkeit von Preisimage und Reputation

Preisschwankungen können auch dann als unfair wahrgenommen wer-

den, wenn man als Händler alle oben beschriebenen Handlungsempfehlungen berücksichtigt. Damit potenzielle Kunden sie dennoch akzeptieren, sollten Händler über eine gute Reputation und ein positives Preisimage verfügen. Bei Händlern mit einer guten Reputation besteht kaum die Gefahr, dass Preisschwankungen mit negativen Emotionen und Vorwürfen, wie beispielsweise Profitmaximierung, verbunden werden. Ein positives Preisimage führt dazu, dass Konsumenten einem Händler bei der Preissetzung vertrauen und kleinere Schwankungen in Kauf nehmen. Als Indikator für die eigene Reputation und das Preisimage können Kundenbewertungen auf Portalen wie [idealo.de](http://idealo.de) oder [toppreise.ch](http://toppreise.ch)

**Abb. 2: Warengruppen und deren Einfluss auf das Preisimage**



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Lourenço et al., (2015).

**Literatur**

BenMark, G., Klapdor, S., Kullmann, M. & Sundararajan, R. (2017). How retailers can drive profitable growth through dynamic pricing. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-drive-profitable-growth-through-dynamic-pricing>

Brosius, F. (2013). SPSS 21: Fundierte Einführung in SPSS und in die Statistik; alle statistischen Verfahren mit praxisnahen Beispielen (1. Aufl). Heidelberg: Mitp.

Brouzos, J. (2017). Wie dynamisch die Preise in der Schweiz wirklich sind. Tages-Anzeiger. Abgerufen von <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/wie-dynamisch-die-preise-in-der-schweiz-wirklich-sind/story/18923883>

Bühl, A. (2016). SPSS 23: Einführung in die moderne Datenanalyse (15., aktualisierte Auflage). London: Pearson.

Campbell, M. C. (1999). Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 187–199. <https://doi.org/10.2307/3152092>

Chen, M. & Chen, Z.-L. (2015). Recent Developments in Dynamic Pricing

Research: Multiple Products, Competition, and Limited Demand Information. *Production and Operations Management*, 24(5), 704–731. <https://doi.org/10.1111/poms.12295>

Creusen, U. & Ungrade, C. (2007). Profilierung über Preisfairness – Ein Praxisreport. *Thesis*, 24(4), 27–28. <https://doi.org/10.1007/BF03249173>

Deksnyte, I. & Lydeka, Z. (2012). Dynamic Pricing and Its Forming Factors. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 213–220.

Diller, H. (2008). Preispolitik (4., vollst. neu bearb. und erw. Aufl). Stuttgart: Kohlhammer.

Engelmann, M., Brudler, B. & Kantsperger, R. (2007). Komplexität von Preissystemen und ihr Einfluss auf die Preisfairness -eine branchenübergreifende Studie. *Thesis* 4/2007, 21–26.

Everlane. (2020). The Organic Cotton Crew | Uniform. Abgerufen von <https://www.everlane.com/products/mens-organic-cotton-crew-tee-navy?collection=mens-best-sellersv2>

Fassnacht, M. & Mahadevan, J. (2010). Grundlagen der Preisfairness – Bestandsaufnahme und Ansätze für zukünftige

Forschung. *Journal für Betriebswirtschaft*, 60(4), 295–326. <https://doi.org/10.1007/s11301-010-0067-5>

Garbarino, E. & Lee, O. F. (2003). Dynamic pricing in internet retail: Effects on consumer trust. *Psychology and Marketing*, 20(6), 495–513. <https://doi.org/10.1002/mar.10084>

Garbarino, E. & Maxwell, S. (2010). Consumer response to norm-breaking pricing events in e-commerce. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 1066–1072. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.010>

Genth, S., Schleusener, M., Kenning, P., Pohst, M., Rimmel, J., Weber, B., Gier, N. & Schmidt-Kessel, M. (2016). Dynamische Preissetzung – Wer profitiert? *Wirtschaftsdienst*, 96(12), 863–882. <https://doi.org/10.1007/s10273-016-2065-2>

Haws, K. L. & Bearden, W. O. (2006). Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33(3), 304–311. <https://doi.org/10.1086/508435>

Huppertz, J. W., Arenson, S. J. & Evans, R. H. (1978). An Application of Equity Theory to Buy-er-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing*

Research, 15(2), 250–260. <https://doi.org/10.2307/3151255>

Kenning, P., Evanschitzky, H., Vogel, V. & Ahlert, D. (2007). Consumer price knowledge in the market for apparel. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(2), 97–119. <https://doi.org/10.1108/09590550710728075>

Kimes, S. (1994). Perceived fairness of yield management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22–29. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(94\)90060-4](https://doi.org/10.1016/0010-8804(94)90060-4)

Klein, R. & Steinhardt, C. (2008). *Revenue Management: Grundlagen und mathematische Methoden*. Wiesbaden: Springer.

Krämer, M. (2010). *Preiskomplexität: Gestaltungsmerkmale, Kundenwahrnehmung und Auswirkungen* (1. Aufl). Wiesbaden: Gabler.

Lambrecht, A. & Skiera, B. (2006). Ursachen eines Flatrate-Bias – Systematisierung und Messung der Einflussfaktoren. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 58, 588–617.

Leinsle, P. & Totzek, D. (2017). *Determinanten der Preisfairness:*

dienen. Um die daraus gewonnenen Erkenntnisse zu validieren, können zusätzliche Kundenumfragen durchgeführt werden.

In einer Langzeitstudie konnten Lourenço, Gijsbrechts und Paap (2015) zeigen, welche Kategorien im Lebensmittelhandel einen besonders hohen Einfluss auf das Preisimage von Händlern haben (siehe Abbildung 2). Basierend auf den Analysen von Lourenço et al. (2015), können Händler Produkte identifizieren, die sich besonders für Preisadjustierungen eignen. Produkte mit einem grossen Einfluss auf das Preisimage und einem kleinen Umsatzanteil (grün eingezeichnet) eignen sich für Preisaktionen und dauerhafte Preisreduktionen. In diese Kategorie fallen beispielsweise Haut-

pflegeprodukte oder Waschmittel. Bei Produkten mit einem hohen Einfluss auf das Preisimage sollten Händler besonders vorsichtig sein, überhöhte Preise zu verlangen. Die rot eingezeichneten Produkte (bspw. alkoholische Getränke) haben zwar keinen hohen Einfluss auf das Preisimage, machen jedoch einen hohen Umsatzanteil aus. Hohe Preisabschläge lohnen sich in dieser Kategorie nicht, da sie zu verhältnismässig hohen Verlusten führen, ohne das Preisimage massgeblich zu beeinflussen.

### 3. Fazit

Der kompetitive Detailhandelsmarkt mit seinem hohen Margendruck ist auf neue Strategien zur Umsatz- und Er-

tragssteigerung angewiesen. Deshalb setzen Detailhändler vermehrt auf eine dynamische Preisgestaltung. Um dabei negative Kundenreaktionen zu vermeiden, sollten Händler drei besonders relevante Handlungsempfehlungen beachten: (1) Grössere Preisschwankungen sind zu vermeiden. Stattdessen kommen häufige und kleinere Preisadjustierungen besser bei Konsumenten an. (2) Die Intensität von dynamischen Preisadjustierungen sollte wohl dosiert ausfallen. Je stärker sich Konsumenten an Preisadjustierungen gewöhnt haben, desto häufiger akzeptieren sie diese. (3) Grundsätzlich sollten Preisänderungen für Kunden nachvollziehbar sein. Die Kommunikationspolitik muss diesem Grundsatz Rechnung tragen. 

Preisstrategie, Preisstruktur und Kontext. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lourenço, C. J. S., Gijsbrechts, E. & Paap, R. (2015). The Impact of Category Prices on Store Price Image Formation: An Empirical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 52(2), 200–216. <https://doi.org/10.1509/jmr.11.0536>

Lu, Z., Bolton, L. E., Ng, S. & Chen, H. (2020). The Price of Power: How Firm's Market Power Affects Perceived Fairness of Price Increases. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.004>

Maxwell, S. (2002). Rule-based price fairness and its effect on willingness to purchase. *Journal of Economic Psychology*, 23(2), 191–212. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00063-6](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00063-6)

Metzler, M. (2016). Personalisierte Preise: Reiche bezahlen mehr. NZZ am Sonntag. Abgerufen von <https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/personalisierte-preise-reiche-bezahlen-mehr-Id.145004>

Mehta, N., Detroja, P. & Agashe, A. (2018). Amazon changes prices on its products about every 10 minutes – here's how and why they do it. *Business Insider*. Abgerufen von <https://www.businessinsider.com/amazon-price-changes-2018-8?r=US&IR=T>

Mohan, B., Buell, R. W. & John, L. K. (2020). Lifting the Veil: The Benefits of Cost Transparency. *Marketing Science*, (April). <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.1200>

Nounproject (2020). Abbildungen von priyanka und ProSymbols. Abgerufen von <https://thenounproject.com/>

Petzold, P. (2016). Die Zukunft der Preise ist dynamisch. *MK Marketing und Kommunikation*. Abgerufen von <https://www.m-k.ch/die-zukunft-der-preise-ist-dynamisch/>

Rudolph, T. & Kleinschrodt, A. (2007). Preisfairness im Handel: Ein konzeptioneller Überblick. *Thesis*, 24(4), 40–44. <https://doi.org/10.1007/BF03249176>

Rudolph, T., Scheidegger, G., Barth, E. & Linzmajer, M. (2019). The Dose Makes the Poison: Dynamic Pricing Strategies and Their Influence on Consumers. *Marketing Review St.Gallen*, (5).

Schmidt, L., Bornschein, R. & Maier, E. (2020). The effect of privacy choice in cookie notices on consumers' perceived fairness of frequent price changes. *Psychology and Marketing*, 37(9), 1263–1276. <https://doi.org/10.1002/mar.21356>

Studer, S. (2018). Flexible Preise im Skigebiet – Preiskampf auf Zentralschweizer Pisten. *Schweizer Radio und Fernsehen (SRF)*. Abgerufen von <https://www.srf.ch/news/regional/zentralschweiz/flexible-preise-im-skigebiet-preiskampf-auf-zentralschweizer-pisten>

Talluri, K. T. & Van Ryzin, G. (2004). *The theory and practice of revenue management*. Kluwer Academic Publishers.

Ticketcorner (2020). Dynamische Preise: Wer früh bucht, profitiert. Abgerufen von <https://ski.ticketcorner.ch/campaign/dynamic-pricing>.

Thorun, C. & Diels, J. (2016). Was Verbraucherinnen und Verbraucher in NRW über individualisierte Preise im OnlineHandel denken. Institut für Verbraucherpolitik. Abgerufen von [https://www.umwelt.nrw.de/fileadmin/redaktion/PDFs/verbraucherschutz/abschlussbericht\\_personalisierte\\_preise\\_2016.pdf](https://www.umwelt.nrw.de/fileadmin/redaktion/PDFs/verbraucherschutz/abschlussbericht_personalisierte_preise_2016.pdf)

Trommsdorff, V. & Teichert, T. (2011). *Konsumentenverhalten* (8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.

Uttinger, U. & Niklaus, C. (2017). Dynamic Pricing ist schon lange Realität. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/meinung/konsum-im-digitalen-zeitalter-dynamic-pricing-ist-schon-lange-realitaet-ld.154012>

Vanhuele, M. & Drèze, X. (2002). Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store. *Journal of Marketing*, 66(4), 72–85. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.72.18516>

Verbraucherzentrale Hamburg (2017). *Dynamic Pricing: Digitale Preisschilder mit Flutterpreisen*. Abgerufen von <https://www.vzhh.de/themen/lebensmittel-ernaehrung/einkaufsfalle-supermarkt/dynamic-pricing-digitale-preisschilder-flutterpreisen>

Weisstein, F. L., Monroe, K. B. & Kukar-Kinney, M. (2013). Effects of price framing on consumers' perceptions of online dynamic pricing practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 501–514. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0330-0>

Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15.

# Buchrezension



Florian Becker

## **MITARBEITER WIRKSAM MOTIVIEREN**

Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie

Springer Verlag, 1. Aufl. 2019,  
Taschenbuch: 252 Seiten,  
23,90 CHF, 24,99 EUR

ISBN: 978-3-662-57837-7

### **Abstract**

Mit *Mitarbeiter Wirksam Motivieren* übersetzt Prof. Florian Becker die wichtigsten Erkenntnisse der Motivationsforschung in den Arbeitsalltag. Er zeigt für Führungskräfte auf, wie Motivation das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst und verändert. Kernthese des Buches ist, dass Führungskräfte durch die Identifizierung von Motivationshindernissen und Motivationstreibern die Mitarbeitermotivation gezielt steigern können. Somit könne gewünschtes Verhalten gezielt gefördert und unerwünschtes Verhalten reduziert werden.

Basis einer Steigerung der Mitarbeitermotivation bildet ein Rahmenmodell, in dem extrinsische und intrinsische Einflüsse charakterisiert und eingeordnet werden. Extrinsische Motivatoren (z.B. Zielformulierung, Arbeitsgestaltung, Anreizsysteme, Führung) können von Führungskräften als motivationssteigernde Instrumente verwendet werden, sollten aber differenziert und unter Berücksichtigung intrinsischer Motivatoren des Einzelnen (z.B. Emotionen, Selbstwirksamkeit) angewandt werden. Daraus folgt eine Sensibilisierung des Lesers, Mitarbeitermotivation als Wechsel-

spiel von Einflüssen im Arbeitsumfeld und individueller Eigenschaften der Mitarbeiter zu verstehen.

### **Nutzen für die Praxis**

Das Buch besticht durch einen wahrhaften Katalog an Einflüssen auf die Mitarbeitermotivation, in dem es nicht immer leichtfällt, den Überblick zu wahren. Es illustriert sinnbildlich die Herausforderung für Führungskräfte, diverse Hemmnisse und Treiber von Motivation zu identifizieren und holistisch zu analysieren. Die Autonomie der einzelnen Kapitel ermöglicht es dem Leser jedoch auch, einzelne, interessierende Determinanten der Mitarbeitermotivation tiefer zu untersuchen. Aus den Einzelkapiteln lassen sich schnell Implikationen für die Praxis ableiten.

Eine Stärke des Buches ist die Einbindung von kurzen Übungen und Praxis-Fragestellungen. Dadurch schafft es der Autor, den Leser zu einer differenzierten und reflexiven Betrachtung des Status quo im eigenen Unternehmen zu lenken. Prof. Becker bricht hartnäckige Mythen und Annahmen gezielt auf und widerlegt sie mit neuesten Forschungserkenntnissen der Psychologie.

Die psychologische Perspektive auf fundamentale Management- und Leadership-Aufgaben birgt durchaus bereichernde Erkenntnisse für Führungskräfte, die sie für eine gezielte, kosteneffiziente Steigerung der Mitarbeitermotivation nutzen können. Eine interessante Fragestellung für eine Neuauflage wäre es, wie Führungskräfte die Erfassung und Steuerungsmöglichkeiten der Mitarbeitermotivation effektiv in digitale Arbeitsformen (z.B. Remote Teams, Homeoffice) übersetzen können.

Alexander Tombach

### **Kernthesen**

1. Mitarbeiterverhalten ist multikausal – Motivation ist ein wichtiger Einfluss unter mehreren.
2. Mitarbeitermotivation bildet sich sowohl durch äussere Einflüsse (z.B. Arbeitsumfeld, Zielsetzungen, Führung) als auch durch intrinsische Einflüsse (z.B. Emotionen, Selbstwirksamkeit, Selbstregulation).
3. Führungskräfte können durch die Identifizierung von Motivationshindernissen und Motivationstreibern die Mitarbeitermotivation gezielt steigern.

# Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?  
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.  
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

**Qualität ohne Kompromisse.**

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

# Buchrezension



Regine Kalka, Andreas Krämer (Hrsg.)

## PREISKOMMUNIKATION

Strategische Herausforderungen  
und innovative Anwendungsfelder

Springer Gabler Verlag, 1. Auflage 2020,  
Softcover: 490 Seiten,  
42,00 CHF, 37,99 EUR

ISBN: 978-3-658-28027-7

### Abstract

Sowohl das Preismanagement als auch die Kommunikationsstrategie untersuchen das Feld der Preiskommunikation nur am Rande. Daher trägt dieses Herausgeberwerk einerseits zum Verständnis und andererseits zur tiefgründigen Auseinandersetzung mit dem durchaus von hoher Praxisrelevanz begleiteten Thema „Preiskommunikation“ bei. Gerade mit immer dynamischeren Märkten, der Professionalisierung von Ein- und Verkauf und der erhöhten Transparenz für Kunden erhält die zielgerichtete und effektive Kommunikation von Preisen eine noch grössere Wichtigkeit.

Auf diese speziellen Umstände sowie auf die aktive und effektive Gestaltung von Preiskommunikation nehmen die verschiedenen Autor/innen des Herausgeberwerkes Bezug. Strategische Aspekte, Kommunikation von Preisveränderungen, spezielle Herausforderungen der Preiskommunikation auf B-to-B- und in B-to-C-Märkten sowie das Controlling der Preiskommunikation werden in mehreren Kapiteln beleuchtet und diskutiert. Damit schafft dieses Buch sowohl einen Überblick als auch ein Grundverständnis der Preiskommunikation, welche durch relevante Praxiskapitel aus verschiedenen Industrien veranschaulicht werden.

### Nutzen für die Praxis

Strategische und operative Gestaltung der Preiskommunikation haben durch neue Herausforderungen und Erwartungen an Komplexität deutlich zugenommen. Dabei ist die Preiskommunikation keine eigene Funktion, sondern vielmehr eine koordinative Aufgabe, welche mindestens das Preis- und das Kommunikationsmanagement

berücksichtigen muss. Dadurch kann die Preiskommunikation aber auch nicht als separate Aufgabe betrachtet werden, sondern muss sich stetig an der übergeordneten Strategie sowie an den Subzielen orientieren. Dabei bildet sie klar die direkte Brücke zur Öffentlichkeit und damit zu Kunden.

Ausgehend von der Wichtigkeit, welche sich durch diese Umstände ergibt, werden in diesem Herausgeberwerk sowohl konzeptionelle Überblicke als auch Anwendungen und Spezialfälle diskutiert. Aus der konzeptionellen Orientierung in Verbindung mit Praxisfällen aus einer Bandbreite an Industrien ergibt sich ein wertvoller Nutzen für die Praxis.

Iris Schmutz

### Kernthesen

1. Aus den schnelleren und flexibleren Preisbewegungen in allen Industrien und Wirtschaftszweigen ergibt sich eine neue Dynamik in der Kommunikation von Preisveränderungen.
2. Die Ausrichtung und Umsetzung der Preiskommunikation ist komplexer geworden und muss sich neuen vielfältigen Herausforderungen und Anforderungen stellen.
3. Die Preiskommunikation sollte nicht isoliert, sondern muss im strategischen Gesamtzusammenhang mit Hinblick auf die Einflussfaktoren und Abhängigkeiten im Pricing-Prozess und in der Kommunikationsstrategie betrachtet werden.



SOS-KINDERDORF  
STIFTUNG



# WERDEN SIE CHANCEN- STIFTER!

Mit der Zustiftung einer Immobilie können Sie Kinder und Jugendliche nachhaltig fördern. Unterstützen Sie junge Menschen und werden Sie Teil der SOS-Stiftungsfamilie!

Mehr Infos unter [www.sos-kinderdorf-stiftung.de](http://www.sos-kinderdorf-stiftung.de)

# Literatur zum Thema: Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment

Literaturhinweise zusammengestellt von Kathrin Neumüller

## Bücher

Clutterback, D. & Kernaghan, S. (1995). Empowerment: so entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Felfe, J. & van Dick, R. (2016). Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin Heidelberg: Springer.

Mankins, M. & Garton, E. (2017b). Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power. Boston: Harvard Business Review Press.

Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte (S. 15–26). Berlin Heidelberg: Springer.

Sprafke, N. (2016). Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige Organisationen. Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities,

individueller Kompetenz und Empowerment (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In C. Cooper & J. Barling (Hrsg.), Handbook of Organizational Behavior (S. 54–72). Thousand Oaks: Sage.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (2009). How to choose a leadership pattern: Harvard Business Review Press.

Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2012). Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Artikel

Avramenko, A. (2013). Inspiration at work: is it an oxymoron? *Baltic Journal of Management*, 9(1), 113–130.

Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial

service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61.

Biernath, D. (2016). Frontline Employee Empowerment im Handel. St. Gallen: Dissertationen zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (Nr. 4510).

Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H. & Pfrang, T. (2017). Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. *Journal of Marketing*, 81(6), 116–131.

Chun, R. & Davies, G. (2009). Employee Happiness Isn't Enough to Satisfy Customers (No. 4). *Harvard Business Review*, 87.

Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung-Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176.

Fisher, M., Gallino, S. & Netessine, S. (2019). Retailers are squandering their most potent weapons. *Harvard Business Review*, 97(1), 72–79.

Garton, E. (2017). How to Be an Inspiring Leader: By inspiring employees, organizations can see real breakthroughs in productivity. Abgerufen von <https://hbr.org/2017/04/how-to-be-an-inspiring-leader>

Gino, F. (2018). The Business Case for Curiosity. *Harvard Business Review*, 96(5), 48–57.

Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2018). When empowering employees works, and when it doesn't. *Harvard Business Review*, 2.

Mankins, M. & Garton, E. (2017a). How Spotify balances employee autonomy and accountability. *Harvard Business Review*, 95(1).

Maynard, M. T., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281.

Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: an International Review*, 50(1), 153–180.

# Thema der nächsten Ausgabe: Die neue Welt der Markenkommunikation

Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.

Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.

Sydney, F. (2018). The Best Leaders Are Great Teachers. *Harvard Business Review*.

Ton, Z. & Kalloch, S. (2017). How 4 Retailers Became “Best Places to Work”. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2.

Voegtlin, C., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units’ collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), 354–373.

Zhang, X. M. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Die Art und Weise wie Marken und Konsumenten miteinander interagieren, hat sich in den vergangenen Jahren radikal verändert – Ausgangspunkten für diesen Wandel ist primär die Digitalisierung. Dabei betreffen die Veränderungen einerseits die Räume und Medien, in denen Marken erlebt werden können, aber auch die Rollen von Marken und Konsumenten im Rahmen der

Interaktion. Vor diesem Hintergrund werden in der kommenden Ausgabe der *Marketing Review St. Gallen* Beiträge präsentiert, die sich mit den neuen Spielarten der Markenkommunikation und des Brandings, der inhaltlichen Ausgestaltung von Botschaften, der Beziehungspflege zwischen Marken und Konsumenten sowie mit der Führung von Markenauftritten beschäftigen.

## Impressum

**Marketing Review St. Gallen**  
Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

**Kooperationspartner**  
Friedrich M. Kirn  
MIM Marken Institut  
München GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

**Redaktionsleitung**  
**Universität St. Gallen**  
Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

**Redaktion & Satz**  
Communication  
Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

**Schlussredaktion**  
Wolfgang Mettmann (deutsch)  
Renate Schilling (englisch)

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstrasse 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

**Anzeigenleitung**  
Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89  
72 95 99-15  
kirn@marke41.de

**Titelbild**  
© agsandrew / Adobe Stock

**Insights**  
Die Inhalte unter dieser  
Rubrik sind aus der  
Marketingpraxis  
gesponserte Beiträge.

**Leserservice**  
Magdalena Britt  
Telefon: +41 (0) 71 224 7152  
magdalena.britt@unisg.ch

**Druck & Verabeitung**  
Aumüller Druck  
GmbH & Co. KG  
Kennwort:  
Marketing Review St. Gallen  
Weidener Strasse 2  
D-93057 Regensburg

**Herausgeber**  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Dennis Herhausen  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
(schriftführend)  
Prof. Dr. Christian Hildebrand  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk  
Zupancic

**Mitbegründer**  
Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

**Beirat**  
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Andreas Balazs  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.  
Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,  
Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,  
MünsterProf. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich  
Urs Riedener  
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

**Bezugsmöglichkeit und  
Erscheinungsweise**  
Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 3600 Exemplare. Bestell-  
möglichkeiten und Details zu den  
Abonnementbedingungen sowie AGB  
finden Sie unter [www.marketing-  
review.ch](http://www.marketing-<br/>review.ch)  
Alle Rechte vorbehalten.

**Nachdruck**  
Die Zeitschrift sowie alle in ihr ent-  
haltenen einzelnen Beiträge einschliess-  
lich sämtlicher Abbildungen, Grafiken,  
Fotos sind urheberrechtlich geschützt.  
Sofern eine Verwertung nicht  
ausnahmsweise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,  
bedarf jedwede Verwertung eines  
Teils dieser Zeitschrift der vorherigen  
schriftlichen Zustimmung des  
Verlages. Dies gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung von  
Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die Verarbeitung  
oder Verwertung über elektronische  
Systeme.

Die Artikel von *Marketing Review*  
St. Gallen sind mit grösstmöglicher  
Sorgfalt erstellt. Die Redaktion  
übernimmt jedoch keine Gewähr für  
die Richtigkeit, Vollständigkeit und  
Aktualität der abgedruckten Inhalte.  
Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist  
das jeweilige Unternehmen bzw. die  
jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und Illustrationen  
wird keine Gewähr übernommen.

*Marketing Review* St. Gallen erscheint  
im 38. Jahrgang

ZKZ 70610  
ISSN 1865-6544

# Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der  
Marketing Review St.Gallen  
PRINT & ONLINE



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

[www.keosk.de](http://www.keosk.de)

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)