DISSERTATION

Nicole Wassenberg

University of Sopron

Sopron

2022

Nutzungsgraderhöhung der Kommunikation in kleinen und mittelständischen Unternehmen durch moderne Marketing-Kommunikationsinstrumente
Ein Social – Media – Referenzmodell

Dissertation to obtain a PhD degree Written by: Nicole Wassenberg, MBA

Prepared by the University of Sopron István Széchenyi Economic and Management Doctoral School within the framework of the individual doctoral (PhD) training programme

Supervisor: Prof. Dr. Nicole Mau

The supervisor(s) has recommended the evaluation of the dissertation be accepted:

yes / no _____

supervisor signature

Date of the comprehensive exam: 20_____ year _____ month _____ day

Result of the comprehensive exam _____ %

The evaluation has been recommended for approval by the reviewers (yes/no)

1. opponent: Dr. _____ igen / nem _____ (signature)

2. opponent: Dr. _____igen / nem _____ (signature)

Result of the public dissertation defence: _____ %

Sopron, 20____ year _____ month _____ day

_____

Chairperson of the Judging Committee

Qualification of the PhD degree: _____

_____

UDHC Chairperson

Deutschsprachiges Abstract

Social Media ist heute ein fester Bestandteil in der digitalen Arbeitswelt, um bereichs- und unternehmensübergreifend mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern zu kommunizieren. Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile von Social-Media-Aktivitäten und integrieren diese in ihre bestehenden Organisationsstrukturen, jedoch stehen viele von ihnen vor schwierigen Herausforderungen, die breiten Social-Media-Möglichkeiten nachhaltig sowie gezielt zu implementieren und für die Optimierung ihrer Kommunikationspolitik zu nutzen. Im Rahmen dieser Dissertation wird analysiert, wie durch Nutzungsgraderhöhung von Social Media die in- und externe Kommunikation in mittelständischen Unternehmen erhöht werden kann. Mit Hilfe einer empirischen Studie wurden Potenziale und Herausforderungen in Unternehmen identifiziert, die als Grundlage zur Modellierung eines neuen Social-Media-Referenzmodells dienen können. Dieses Referenzmodell bietet viele Möglichkeiten und könnte von verschiedenen Unternehmen genutzt und vielseitig eingesetzt werden, um einen gezielten Einsatz von Social Media zu gewährleisten.

English Abstract

Nowadays, social media is an integral part of the digital working world for communicating with employees, customers and partners across divisions and companies. More and more companies recognize the benefits of social media activities and integrating them into their existing organizational structures. Nevertheless, many companies face major challenges when they implement social media and use them to optimize their communication policy. The underlying dissertation analyses how the degree of social media adoption can increase internal and external communication in medium-sized companies. By conducting an empirical study, potentials and challenges in companies were identified, which serve as the basis for establishing a new social media reference model. This reference model offers many possibilities that can also be used by other companies from the German business community and can be applied in a variety of ways to ensure a targeted application of social media.

VORWORT

Die vorliegende Dissertation fertigte ich im Rahmen meines Promotionsstudiums an der Doktoratsschule István Széchenyi für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität zu Sopron an.

Bereits während meines MBA-Studiums in den Niederlanden habe ich mich verstärkt mit dem Thema Social Media beschäftigt. In meiner anschließenden beruflichen Laufbahn habe ich mich dann noch intensiver damit im unternehmerischen Kontext auseinandergesetzt. Über einige Jahre hinweg reifte meine Idee zum Thema der vorliegenden Forschungsarbeit.

Sehr herzlich möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Nicole Mau bedanken, die diese Arbeit wissenschaftlich betreute und mir während meines Studiums immer zur Seite stand. Darüber hinaus danke ich allen Interviewpartnern, die meine Untersuchung durch ihr breites Wissen und ihre fundierten Einblicke in ihre Organisationen hilfreich unterstützten. Nur so konnte ich die vorliegende Dissertation erstellen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, die mir mein Studium ermöglicht haben und immer an meiner Seite standen.

Sopron, den 18. Mai 2022 Nicole Wassenberg

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT ..... **V**
INHALTSVERZEICHNIS ..... **VI**
ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **IX**
TABELLENVERZEICHNIS ..... **XI**
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **XII**
1 EINFÜHRUNG **1**
1.1 Problemdefinition 2
1.2 Zielsetzung der Forschung 6
1.3 Forschungsentwurf und Methodik 7
2 KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN **11**
2.1 Der Kommunikationsbegriff 11
2.1.1 Kommunikationstheorien 12
2.1.2 Das Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun 13
2.2. Digitale und Online-Kommunikation 14
2.3 Die B2B - Unternehmenskommunikation 17
2.3.1 Grundregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation 20
2.3.2 Rahmenbedingungen für die B2B-Unternehmenskommunikation 21
2.3.3 Die Rolle der Marke und der (Unternehmens-) Kommunikation in B2B-Märkten 26
2.3.4 Die Besonderheiten in der B2B-Kommunikation 29
3 SOCIAL MEDIA – THEORETISCHE EINORDNUNG IN DAS MODERNE UND ZEITGEMÄSSE MARKETING **31**
3.1 Der Grundbegriff Social Media 31
3.1.1 Social-Media-Marketing 35
3.1.2 Social-Media-Kommunikation 37
3.2 Social Media Anwendungen – Vorstellung sozialer Netzwerke als (Marketing-) Kanal 38
3.3 Die Social-Media-Strategie 43
3.3.1 Das POST Modell 45
3.3.2 Das 7C-Modell 47
3.3.2 Vorgehensmodell nach Hilker 48

3.4 Einsatzpotentiale von Social Media in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Erörterung der Potentiale ... 50
3.4.1 Nutzen für kleine und mittelständische Unternehmen beim Einsatz von Social-Media-Anwendungen ... 52
3.4.2 Risiken für kleine und mittelständische Unternehmen beim Einsatz von Social-Media-Anwendungen ... 57
3.5 Social-Media-Monitoring und Erfolgsmessung ... 61
4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR NUTZUNGSGRADERHÖHUNG VON SOCIAL MEDIA IN DER KOMMUNIKATION ... 65
4.1 Forschungsdesign ... 65
4.1.1 Anforderungen an empirische Untersuchungen ... 66
4.1.2 Herleitung und Erläuterung des finalen Leitfadens für die Experteninterviews ... 68
4.2 Durchführung der Experteninterviews ... 72
4.3 Auswertung der Experteninterviews ... 75
4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 1 ... 76
4.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 2 ... 78
4.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 3 ... 81
4.3.4 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 4 ... 86
4.4 Reflexion der theoretischen Social-Media-Grundlagen und Einordnung der qualitativen Inhaltsanalyse ... 90
5 AUFBAU EINES SOCIAL-MEDIA-REFERENZMODELLS ... 93
5.1 Maßnahmen zur Modellierung des Social-Media-Referenzmodells ... 93
5.2 Struktur des Social-Media-Referenzmodells ... 96
5.3 Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze des Social-Media-Referenzmodells ... 101
6 EINORDNUNG DER ERKENNTNISSE UND ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG SOWIE SCHLUSSFOLGERUNGEN ... 112
6.1 Reflexion der Hypothesen ... 112
6.2 Konkrete Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen ... 119
6.3 Wissenschaftliche Erkenntnisse ... 122
6.4 Fazit und Schlussfolgerungen ... 123
6.5 Weiterer Forschungsbedarf ... 128
7 LITERATURVERZEICHNIS ... 131
8 ANHANG ... 148

EHRENERKLÄRUNG 255

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Darstellung des Forschungsentwurfs *8*
Abbildung 2: Referenzmodellierung – Erklärung des methodischen Vorgehens *9*
Abbildung 3: Kommunikations-Quadrat von Friedemann Schulz von Thun *13*
Abbildung 4: Interaktionsmodell moderner digitaler Kommunikation *15*
Abbildung 5: Kaufentscheidungen im Kontext von B2B-Märkten *18*
Abbildung 6: Ausrichtung in der B2B-Kommunikation *27*
Abbildung 7: Social-Media-Kanäle für B2B-Unternehmen im deutschen Markt *34*
Abbildung 8: Interaktionsmodell moderner digitaler Kommunikation inkl. Social Media *37*
Abbildung 9: Das Social-Media-Prisma *41*
Abbildung 10: Grundtypen von Social-Media-Strategien *44*
Abbildung 11: Klassisches Vorgehensmodell POST *46*
Abbildung 12: 7C - Modell zur Strategie Entwicklung *47*
Abbildung 13: Vorgehensmodell nach Hilker *49*
Abbildung 14: Nutzungspotentiale von Social Media in kleinen und mittelständischen Unternehmen *54*
Abbildung 15: Shitstorm-Kategorien *60*
Abbildung 16: Social-Media-Monitoring *62*
Abbildung 17: Erfolgsmessung Social Media *63*
Abbildung 18: Forschungsdesign - Skizzierung des Vorgehens in der empirischen Untersuchung *65*
Abbildung 19: Die SPSS-Methode nach Helfferich *69*
Abbildung 20: Leitfaden für die Experteninterviews *71*
Abbildung 21: Erkenntnisse Hypothese 1 ..... *77*
Abbildung 22: Erkenntnisse Hypothese 2 ..... *79*
Abbildung 23: Erkenntnisse Hypothese 3 ..... *82*
Abbildung 24: Erkenntnisse Hypothese 4 ..... *88*
Abbildung 25: Übersicht der elf Kernansatzpunkte *94*
Abbildung 26: Aufteilung der Kernansatzpunkte in die jeweiligen Kategorien *95*
Abbildung 27: Neues Social-Media-Referenzmodell (konstruktionsorientiertes Modell) *98*
Abbildung 28: Maßnahmenpakete der fünf Phasen *109*
Abbildung 29: Grafische Übersicht der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001-2020 ..... *149*

Abbildung 30: Regional Report 2019 Deutschland: Die wichtigsten Daten, um die globale Internet-, Mobile- und Social Media-Nutzung zu verstehen *150*
Abbildung 31: Regional Report 2019 Deutschland: Mediennutzungszeit *150*
Abbildung 32: Regional Report 2019 Deutschland: Social Media Übersicht *151*
Abbildung 33: Regional Report 2019 Deutschland: Social Media Verhalten *151*
Abbildung 34: Regional Report 2019 Deutschland: Die aktivsten Social Media Plattformen *152*
Abbildung 35: Regional Report 2019 Deutschland: Social Media Zielgruppen Profil *152*
Abbildung 36: Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen *153*
Abbildung 37: Unterschiede zwischen B2B und B2B- Märkten *154*
Abbildung 38: Besonderheiten von B2B- und B2C-Bereichen *155*
Abbildung 39: Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2018 ..... *156*
Abbildung 40: Pretest: Fragebogen Experteninterviews *166*
Abbildung 41: Fragebogen für Experteninterviews *167*

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016 3
Tabelle 2: Übersicht der interviewten Experten..... 74

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BGC	Brand Generated Content
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DIM	Deutsches Institut für Marketing
dt.	deutsch
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f./ff.	fortfolgend
FA	Facebook
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
I	Instagram
i. S. v.	Im Sinne von
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
inkl.	inklusive
IP	Internet Protocol
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator (Kennzahlen)
LI	LinkedIn
LTE	Long Term Evolution
max.	maximal
min.	minimal
Mio.	Millionen

Mrd.	Milliarden
n. F.	neue Fassung
Nr.	Nummer
o. a.	oben angegeben
o. g.	oben genannt
S.	Seite
s.	siehe
sog.	sogenannt/e
Tab.	Tabelle
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
u. v. m.	und vieles mehr
UGC	User Generated Content
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
XI	Xing
YT	YouTube
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zz. oder zzt.	zurzeit

1 EINFÜHRUNG

Social Media ist in den letzten Jahren zu einem immer wichtigeren Teil des täglichen Lebens und der Kommunikation avanciert. Im Zeitalter der sog. „Smart Phone Generation“ sind größte Teile der Welt miteinander verbunden und vernetzt. Dies ist nicht zuletzt dadurch bedingt, dass Umwelteinflüsse und Gegebenheiten sich immer schneller an den Alltag anpassen. Das Web 2.0 ermöglicht eine Bereitstellung von neuesten Informationen und Nachrichten in einer vorher nie dagewesenen Geschwindigkeit. Dadurch bedingt sind TV, E-Mails und SMS schon lange nicht mehr ausreichend, um heutzutage jegliche Art von Informationen bereitzustellen. Im Zeitalter der Digitalisierung haben immer mehr Menschen Zugriff auf Informationen, die binnen von Sekunden im Internet (und auch in Social Media) abgerufen werden können. Waren es in Deutschland 2010 noch 72 % der Deutschen, stieg die Zahl der Internetnutzer fünf Jahre später (2015) auf 77 % an. Weitere fünf Jahre später (2020) hat Deutschland bereits 88 % Internetnutzer (Statista GmbH, 2020).[1]

Sogenannte Soziale Netzwerke (auch Social Media genannt) erhalten seit Jahren einen immer größer werdenden Stellenwert in der Kommunikation. So sind Posts, Likes, Shares, Tweets und Tags in der letzten Dekade ein wesentlicher und selbstverständlicher Bestandteil in der Kommunikation von Generationen geworden (Roskos, 2012).

Eines der größten, weltweit agierenden Social Media Management Tools ist Hootsuite und hat den deutschen Markt im Jahr 2019 im Hinblick auf die Social Media Nutzung analysiert.[2] 46 % der Gesamtbevölkerung in Deutschland sind aktive Social Media Nutzer, verbrachten durchschnittlich 1h 04m pro Tag mit Social Media und verteilten sich dabei auf 5,1 Social Media Accounts pro Internetnutzer. Diese Tendenz ist wachsend, und seit Jahren begleitet Social Media nicht nur den Alltag von Privatpersonen, sondern auch von Unternehmen und Organisationen.

Ursprünglich waren soziale Netzwerke als Plattformen für Privatpersonen gedacht, um mit Familie und Freunden verbunden und vernetzt zu sein – auch über die Stadt- und Landesgrenzen hinaus (Rapp, 2016).[3] Eine Vielzahl von Firmen und Unternehmungen hat jedoch die Vorteile der sozialen Netzwerke für sich entdeckt. So lag im Jahr 2019 der Prozentsatz der Internetnutzer in Deutschland, die Social Media für Arbeitszwecke verwendeten, bei 10 %. Das Statistische Bundesamt hat im Jahr 2019 ermittelt, dass bereits insgesamt 48 %

[1] Weitere Informationen zur Studie sind in Anhang 1 (Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2020) zu finden.

[2] Weitere Informationen zur Studie, die Hootsuite veröffentlicht hat, sind in Anhang 2 (Social Media Statistiken 2019 in Deutschland) zu finden.

[3] Die Begriffe Plattformen und Kanäle werden in der vorliegenden Dissertation synonym genutzt.

der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland Social Media nutzen.[4]

In der aktuellen Forschung werden viele Vorteile diskutiert, die durch die Verwendung von Social Media durch Unternehmen genutzt werden können. So sagen Breslauer und Smith (2009), dass die Anwendung von Social Media Unternehmen ermöglicht, neue Geschäftsaktivitäten aufzubauen. Daran schließen Kaplan und Haenlein (2010) an, die herausgefunden haben, dass Social Media eine geeignete Möglichkeit darstellt, langjährige Kundenbeziehungen zu festigen. Auch bietet Social Media eine gute Möglichkeit, Informationen zur Entscheidungsfindung zu sammeln (Solima et al., 2016). Dem gegenüber stehen allerdings auch Erkenntnisse, dass sich viele Social-Media-Vorteile in der Unternehmenspraxis nicht uneingeschränkt realisieren lassen (Järvinen et al., 2012). Auch Harrison et al (2017), der sich auf eine McKinsey-Studie aus dem Jahre 2017 bezieht, kommt zu dem Schluss, dass eine signifikante Lücke im Anwendungsbereich zwischen B2B- und B2C-Bereichen besteht.[5] Ohnehin adressiert laut einer Studie aus dem Jahre 2017 die Mehrzahl der gegenwärtigen Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen verstärkt den Endkonsumenten und weniger den Geschäftspartner (Alves et al., 2016 und Salo, 2017), wodurch ein erhöhter Forschungsbedarf im B2B-bezogenen Social-Media-Umfeld entsteht.

1.1 Problemdefinition

Es gibt viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Deutschland. Der sogenannte deutsche Mittelstand ist weltweit für seine qualitativ hochwertigen Produkte sowie sein exzellentes Branchen-Know-how bekannt. Unternehmen sind in Deutschland in klein und mittelständisch definiert, wenn sie zwischen 1 bis 499 Mitarbeiter beschäftigen.

Generell werden die drei Parameter Unternehmensgröße, Zahl der Beschäftigten und Umsatz €/Jahr vom IfM Bonn definiert, um eine einheitliche KMU-Definition zu erhalten (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2020). In der Abbildung *KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016* sind die Kriterien zur Einordnung der jeweiligen Unternehmensgröße aufgeschlüsselt (vgl. Tabelle 1).

Exkurs: Im Kontext der Definition von KMU gilt es, eine weitere Abgrenzung für Unternehmen in Bezug auf die Kundenlandschaft zu schaffen. Generell wird zwischen Business

[4] Weitere Informationen zur Studie des Statistischen Bundesamtes sind in Anhang 3 (Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen) zu finden.

[5] In Kapitel 1.2. werden B2B- und B2C-Märkte erläutert.

to Business (B2B)- bzw. Business to Consumer (B2C)- Bereichen differenziert. Unter B2B wird die Verbindung zwischen (mindestens zwei) Unternehmen verstanden, die eine Kaufbeziehung haben.

Tabelle 1: KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz €/Jahr
kleinst	bis 9	bis 2 Millionen
klein	bis 49	bis 10 Millionen
mittel	bis 499	bis 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500	bis 50 Millionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn, 2016

Hierbei kann es sich um Dienstleistung(en) oder Verkauf von Gütern handeln. Demgegenüber stehen die Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten (B2C). Diese Konsumenten (engl. Consumer) sind Privatpersonen und werden auch als Endkunden in der B2C-Beziehung deklariert (Kreutzer et al., 2020).[6] In der vorliegenden Dissertation findet ausschließlich das Beziehungsgeflecht aus dem B2B-Bereich Anwendung. Daran angelehnt gilt es, im vorliegenden Kontext von B2B-Geflechten auch die Zielgruppe zu definieren. Als Zielgruppe werden nachfolgend Partner, Lieferanten und Unternehmen verstanden.

Viele KMU aus dem B2B-Bereich setzen in Deutschland auf eigene Homepages und wenn möglich - auf integrierte Webshops. Einerseits dienen diese Homepages den Interessenten als Informationsplattformen, andererseits werden sie genutzt, um weitere potenzielle Kunden und Interessenten zu gewinnen. Neben den Webseiten spielen auch immer mehr Social-Media-Aktivitäten eine Rolle. Dieser Wandel ist besonders im deutschen Mittelstand zu beobachten.
Die noch vor einigen Jahren überschaubaren Social-Media-Aktivitäten erfreuen sich wachsender Beliebtheit und spiegeln sich im Nutzungsverhalten auf Unternehmensebene wider.

[6] Weitere Informationen über B2B- und B2C- Bereiche sowie Märkte sind in Anhang 4 (Abgrenzung von B2B- und B2C-Märkten) zu finden.

Das Deutsche Institut für Marketing (DIM) hat zuletzt im Jahr 2018 eine Studie über *„Social Media Marketing in Unternehmen“* durchgeführt und herausgefunden, dass 78,6 % der befragten Unternehmen Social-Media-Marketing in der Unternehmenskommunikation nutzen. Im Vergleich zu 2016 ist hier jedoch ein Rückgang (von ursprünglich 90,1 %) zu erkennen. Die Nichtnutzung wurde u. a. dadurch begründet, dass weder Zeit- und Ressourcen noch Social-Media-Know-how in den Unternehmen sind. Teile der Untersuchung zeigten auf, welchen Stellenwert Social-Media-Marketing in den Unternehmungen prognostizierend an Bedeutung einnimmt bzw. ihm an Bedeutung beigemessen wird. Über 30 % der Studienteilnehmer schätzen die aktuelle Bedeutung als sehr hoch ein und weitere 38 % als mittelmäßig. In Anlehnung daran wurde ebenfalls durch das DIM festgestellt, dass diese Bedeutung in mittelgroßen Unternehmen (50 - 250 Mitarbeiter) am größten einzustufen ist. Die beiden Branchen „Sonstige Dienstleistungen“ sowie „Aus- Fort- und Weiterbildung“ haben - ergänzt durch „Beratung/ Consulting“ beim Zugewinn von Relevanz bei Social-Media-Marketing und seiner zukünftigen Bedeutung - den höchsten Stellenwert in der Nutzung von Social-Media-Marketing (DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH, 2018).

An dieser Stelle gilt es, zwei zentrale Elemente herauszustellen, und zwar einerseits Nichtnutzung bzw. den Rückgang von Social-Media-Aktivitäten sowie andererseits die Branchen, die laut DIM die größte (perspektivische) Relevanz bei Social-Media-Aktivitäten bzw. Marketing erhalten.

Die Nichtnutzung von Social Media wurde auf Unternehmensebene u. a. auf fehlende (monetäre und personelle) Ressourcen zurückgeführt. Dieser Ansatz kann auch um fehlende Erfahrungen und plausible Lösungen, wie diese neuesten Marketinginstrumente in Unternehmen und bestehende Kommunikation integriert sowie implementiert werden können, ergänzt werden (Bitkom, 2015). Aufgrund fehlender Fachkräfte und nicht vorhandenem Wissen ist die optimale Nutzung des Web 2.0 bei einigen KMU schwierig bzw. gar nicht umsetzbar. Trotz steigender Beliebtheit stehen viele deutsche Mittelständler vor der Herausforderung, wie diese, obwohl das Potential erkannt wurde, als modern und neu bezeichneten Instrumente implementiert und für die Unternehmenskommunikation optimal genutzt werden können. Hinzu kommt, dass viele der eigenen Mitarbeiter im privaten Umfeld schon in der Social-Media-Welt aktiv sind und diese Tendenz seit Jahren steigend ist (vgl. Anhang 2).
Viele KMU in Deutschland sind inhaber- bzw. familiengeführt. Nach Krämer zeigt sich genau hier eine häufige Begründung der Nichtnutzung: fehlende Ressourcen und Angst vor

möglichen Fehlinvestments. Vor dem finanziellen Hintergrund wird die Budgetfrage zu einer grundlegenden Frage in diesen Organisationen, da die Web 2.0-Maßnahmen oftmals noch als kritisch eingestuft werden (Krämer, 2014).

Aus dem mangelnden Know-how auf Unternehmensebene resultiert nicht zuletzt, dass einige Firmen das Potential der modernen Marketing-Kommunikationsinstrumente kaum bis gar nicht ausschöpfen (können). Andere Unternehmen wiederum greifen auf externe Unterstützung zurück, um die ersten Schritte in der Implementierung von neuesten Marketinginstrumenten zu beginnen, weil sie schlichtweg kein eigenes Know-how haben oder gar darauf aufbauen können (Krämer, 2014).

Social Media ist sehr dynamisch und unterliegt ständig Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen. Dies ist für viele Nutzer herausfordernd. Auch für erfahrene Social-Media-Nutzer gilt es, einen Überblick zu behalten, wo genau Mehrwerte liegen und diese auch für sich zu erkennen. Während Privatpersonen Social Media zum Vergnügen nutzen, brauchen KMU einen betrieblich messbaren Mehrwert (z. B. Umsatzsteigerung oder Kostensenkung).
Es ist unumstritten, dass das Web 2.0 Unternehmen viele Möglichkeiten bietet, von denen der deutsche Mittelstand profitieren kann. Im Zeitalter der voranschreitenden Digitalisierung erwarten immer mehr Konsumenten die Verfügbarkeit von 24/7 Informationen und Social-Media-Kommunikation. Steigende Absatzzahlen bei Mobilfunkanbietern[7] (Tenzer, 2021) und eine immer häufigere mobile Internetnutzung per Smartphones außerhalb der eigenen vier Wände (von 54 % im Jahr 2015 auf 68 % im Jahr 2018) sind weitere Indikatoren, Social-Media-Aktivitäten im B2B-Bereich zu hinterfragen.[8]

Im Vergleich zu herkömmlichen Marketingmaßnahmen und bekannten Kommunikationsinstrumenten kann Social Media als ein Marketing-Instrument angesehen werden, welches die Positionierung im Markt zur Erreichung geringerer Kosten unterstützen kann (Corduan, 2018). Jedoch ist der Startpunkt für alle modernen Marketinginstrumente, und dementsprechend auch besonders für Social-Media-Aktivitäten, in jeder Unternehmung intensiv und ausführlich zu analysieren, da sich nicht alle Aktivitäten für alle Unternehmen und Produkte

[7] Ende des Jahres 2020 gibt es in Deutschland rund 150 Millionen Mobilfunkanschlüsse.

[8] Weitere Informationen zur Studie sind in Anhang 5 (Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2018) zu finden.

eignen (Perspektive Mittelstand 2010). Zudem gilt es zu analysieren, wie die Nutzung von Social Media die Kommunikation in bzw. von Unternehmen im B2B-Bereich erhöhen kann.

1.2 Zielsetzung der Forschung

Das traditionelle Marketing bzw. der bekannte Marketingmix hat sich über viele Jahre hinweg etabliert und wurde zur Bekanntmachung und Kommunikation von Produkten und Marken eingesetzt. Viele Marketingabteilungen im deutschen Mittelstand profitieren von den Basismarketing-Instrumenten, um Produkte und Unternehmungen zu vermarkten. Doch wie können modernere Marketinginstrumente in Form von Social-Media-Marketing in diese bestehenden Prozesse, Kulturen und Strategien integriert werden?

Die Integration von modernen Kommunikationsinstrumenten in bestehende Strukturen und Organisationen ist herausfordernd. Viele Ansätze und Möglichkeiten beschäftigen sich bereits mit dieser Entwicklung für mittelständische Organisationen.

Vor dem Hintergrund der Problemdefinition und der Einordnung in den Marketingmix gilt es, die Entwicklung der strategischen gezielten Handlungsempfehlungen für die Nutzungsgraderhöhung von modernen Marketing-Kommunikationselementen zu analysieren. Im Rahmen der zugrundeliegenden Dissertation wird dabei analysiert, wie durch die Nutzungsgraderhöhung von Social Media die in- und externe Kommunikation in mittelständischen Unternehmen erhöht werden kann.

Daran knüpft eine weitere Zielstellung der vorliegenden Arbeit an und zwar die Entwicklung und Modellierung eines neuen Social-Media-Referenzmodells. Dieses neue Modell soll KMU einerseits dabei helfen, einen Einstieg in Social-Media-Aktivitäten zu finden und andererseits bestehende Aktivitäten in der Kommunikationspolitik zu optimieren, um das gesamte Social-Media-Potenzialauszuschöpfen.

Um die Problemdefinition so detailliert wie möglich zu analysieren, werden verschiedene Forschungsziele vorab definiert. Daraus leiten sich die folgenden vier Hypothesen ab:

Hypothese 1: Social Media bietet zusätzliche Möglichkeiten, Stakeholder (Interessensgruppen) zu identifizieren und schneller zu interagieren, als dies mit herkömmlichen Marketingmaßnahmen möglich ist.

Hypothese 2: Das Bewusstsein von Social-Media-Einsatzmöglichkeiten ist nicht vollumfänglich im Mittelstand vorhanden. Dadurch bleibt viel Potential in kleinen und mittelständischen Unternehmen ungenutzt und Maßnahmen sind begrenzter.

Hypothese 3: Strategisches Social Media ermöglicht einen Zugang zu noch nicht erschlossenen neuen Märkten. Die Bearbeitung und Erschließung der Märkte erfolgt in kürzerer Zeit als mit herkömmlichen Methoden der Marktkommunikation.

Hypothese 4: Ein kontinuierlicher und dynamischer Einsatz von Social Media in der in- und externen Unternehmenskommunikation stärkt die Kundenbindung und steigert die Marktdurchdringung.

1.3 Forschungsentwurf und Methodik

Um die vorangegangenen Forschungsziele und Fragestellungen optimal und konkret zu erörtern, werden die angewendeten Methoden dieser Forschungsarbeit im Folgenden definiert.[9]

Der Forschungsentwurf bildet die Grundlage der vorliegenden Arbeit (vgl. Abbildung 1) und systematisiert diese entsprechend. Im zugrundeliegenden Forschungsauftrag findet sowohl Primärforschung als auch Sekundärforschung in der Datensammlung Anwendung, um die Forschungsfragen zu beantworten.[10]

Im wissenschaftlichen Kontext der Dissertation gilt es, dem methodischen Vorgehen der Forschung genaue Beachtung zu schenken. Für die vorliegende Arbeit wird die sogenannte Referenzmodellierung gewählt. Die Theorie der Referenzmodellierung geht davon aus, dass induktiv oder deduktiv meist vereinfachte und optimierte Abbildungen von Systemen erstellt werden (Wirtschaftswissenschaften, 2019).

Abbildung 2 verdeutlicht das methodische Vorgehen der vorliegenden Dissertation, in der eine Kombination aus deduktivem und induktivem Forschen Anwendung findet.[11] Im ersten

[9] Die Begriffe Hypothese und Forschungsfragen werden in der vorliegenden Dissertation synonym genutzt.

[10] Eine Kurzvorstellung von Primär- und Sekundärforschung im Kontext empirischer Forschung ist in Anhang 6 zu finden

[11] In Anhang 7 wird Deduktion und Induktion kurz im Kontext wissenschaftlichen Arbeitens theoretisch erläutert.

Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen von Kommunikation (Kapitel 2) und Social Media (Kapitel 3) erörtert. Hier greift ausschließlich die Sekundärforschung mit der quantitativen Datenerhebung (deduktives Vorgehen).

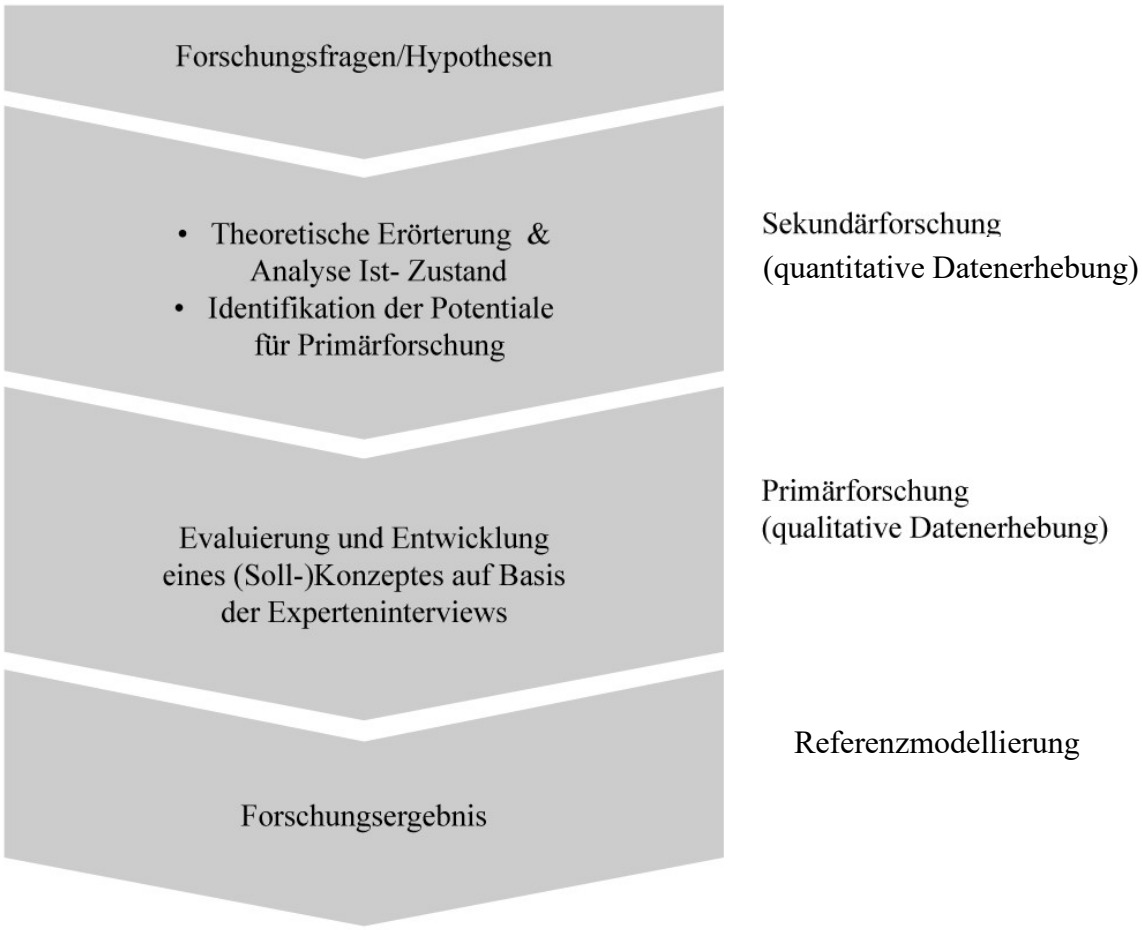


Abbildung 1: Darstellung des Forschungsentwurfs
Quelle: Eigene Darstellung

Im zweiten Teil der Arbeit wird empirische Forschung (Kapitel 4) betrieben und es werden sogenannte (strukturierte) Experteninterviews durchgeführt. Ziel hierbei sind die qualitative Datenerhebung und die Analyse von Primärdaten, denn das Expertenwissen ist fundiert und explizit und soll der Forscherin ermöglichen, die definierten Forschungsfragen bzw. Hypothesen zu beantworten.[12]
Die theoretischen Grundlagen für ein Soll-Konzept (Social-Media-Referenzmodell) werden anschließend eruiert und evaluiert.

[12] Die Begriffe Forscherin und Autorin werden in der vorliegenden Dissertation synonym genutzt.

Die Basis für das Social-Media-Referenzmodell (Kapitel 5) bilden die Analyse und die Auswertung der Experteninterviews (induktives Vorgehen). Die Ergebnisse sollen der Forscherin anschließend ermöglichen, erste allgemeine Empfehlungen und/-oder Schlussfolgerungen bzw. Rückschlüsse für die Allgemeinheit abzuleiten (Kapitel 6). Diese können dann wiederum als erste Grundlage und Anleitung für Unternehmen dienen.

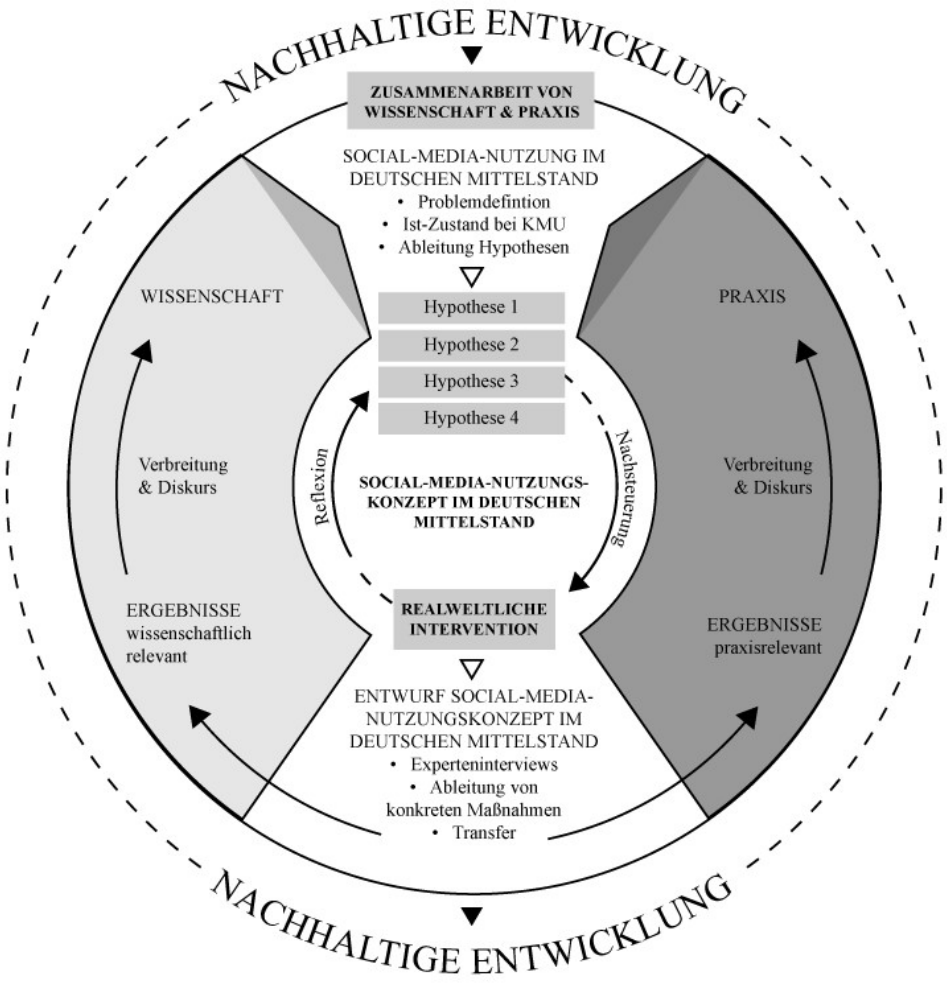


Abbildung 2: Referenzmodellierung – Erklärung des methodischen Vorgehens
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rose, 2018

Um die Relevanz und Bedeutung der neuesten Marketinginstrumente zu verstehen, werden in der vorliegenden Arbeit die Prozesse zur Entwicklung und Ableitung von Empfehlungen vorgestellt und analysiert. Da nicht alle Instrumente und Strategien für alle Produkte und Firmen geeignet sind, wird der Fokus auf die Analyse der Wirtschaftlichkeit der möglichen Ansätze und Theorien gesetzt. Dabei sind die unternehmerischen Gegebenheiten ebenso zu

berücksichtigen wie die äußeren Einflussfaktoren. Im Rahmen der zugrundeliegenden Arbeit werden ausschließlich die strategischen Ansätze berücksichtigt, d. h. es werden weder finanzielle noch juristische Abgrenzungen vorgenommen.

In diesem Zusammenhang gilt es, die Aspekte Validität, Reliabilität und Objektivität mit in den Forschungsentwurf und die Methodik einzubinden. Diese drei Aspekte sind sogenannte quantitative Güterkriterien und Teil der wissenschaftlichen Arbeit.[13] In Kapitel 4.1.1 wird ausführlich erläutert, wie diese Kriterien in der vorliegenden Dissertation Anwendung finden und in der Empirie sichergestellt werden.

[13] In Anhang 8 werden die quantitativen Güterkriterien kurz vorgestellt.

2 KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN

Bezugnehmend auf die vorab definierten Hypothesen werden im folgenden Kapitel zuerst die kommunikationstheoretischen Grundlagen eingehend erläutert.

2.1 Der Kommunikationsbegriff

Der Begriff *Kommunikation* leitet sich aus dem lateinischen Wort *communicatio* ab. Communicatio bedeutet Unterredung oder Mitteilung und beschreibt die Verständigung zwischen Menschen untereinander (Studienkreis GmbH, 2020). Der begriffliche Ursprung liegt im Lateinischen: communicare. Es bedeutet teilen, kommunizieren, teilhaben lassen, gemeinsam machen, vereinen. In Bezug auf den menschlichen Alltag bezieht sich Kommunikation auf den gegenseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Schrift oder Bild.

„Verständigung untereinander" wird als die kürzeste Definition von Kommunikation beschrieben (Drosdowski, Köster, Müller und Scholze-Stubenrecht, 1982). Der Autor Böhm (2018) erweitert die Definition von Kommunikation und bezieht ebenfalls Prozesse von Austausch, Gemeinschaft, Interaktion, Mitteilung und Verkehr mit ein. Voraussetzung für einen Kommunikationsprozess sind zwei Partner (Pepels, 1997). Demnach steht auf der einen Seite der Sender, welcher Informationen übermittelt. Auf der anderen Seite findet sich der Empfänger, der die Nachricht aufnimmt (Böhm, 2018).

Hierbei werden Sprachen oder Zeichen als Hilfe des Austauschs gewählt, bei denen ein Sender einem oder mehreren Empfängern gegenüberstehen kann (Studienkreis GmbH, 2020).

Die Definition von Kommunikation basiert auf unterschiedlichen Voraussetzungen und Perspektiven. Kommunikation ist ein Prozess der Zeichenübermittlung und der verbalen Kommunikation zwischen Menschen. Es ist ein Ausdruck, der zum heutigen Alltagsvokabular gehört und er hat sich in der deutschen Sprache erst Anfang der 1970er Jahre durchgesetzt. Auch wenn es keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs Kommunikation gibt, so hat sich die folgende Worterklärung durchgesetzt: Kommunikation ist definiert als ein Prozess oder ein Verfahren zur Übermittlung von Nachrichten zwischen einem Absender und einem oder mehreren Empfängern. Absender und Empfänger haben etwas miteinander zu tun. Gemäß Paul Watzlawick sind all diese Definitionen problematisch. Generell gilt jedoch: *Man kann nicht nicht kommunizieren* (Watzlawick, 2016 und Pepels, 1997).

Diese gegenseitige Übertragung von Daten oder Signalen hat für den Betrachter eine feste Bedeutung und löst bestimmte Reaktionen aus. Worte, Stimmen, Berührungen, Gefühle und Gedanken - Kommunikation zwischen Menschen - kann über viele Kanäle stattfinden. Alle

diese Kanäle sind Teil der zwischenmenschlichen Kommunikation. Kommunikation baut Beziehungen auf, stabilisiert oder beendet sie (Stangl, 2020).

2.1.1 Kommunikationstheorien

Hinter einem Kommunikationsmodell bzw. einer Kommunikationstheorie verbirgt sich ein wissenschaftlicher Versuch Kommunikation zu beschreiben. Dazu liegen in der Kommunikations- und Medienwissenschaft verschiedene theoretische Ansätze vor (Schenk, 2007). Sie zielen darauf ab, Kommunikation zu erklären, ihre Funktionsweise zu verstehen und transparent zu machen. So entstehen Modelle, die allgemeine und theoretische Zusammenhänge des Massenkommunikationsprozesses abbilden (Fischer, 2005) .

Als alltagstheoretisch bezeichnet man die Idee, dass auch im täglichen Handeln Theorien hervorgebracht und genutzt werden, sodass die Grenze zwischen Theorie und Praxis hier verschwindet. Daher sollen im Folgenden verschiedene Vorstellungen und Erklärungen betrachtet werden, die Menschen im täglichen Handeln unmittelbar und unreflektiert zum Thema Kommunikation entwickeln. Im Hinblick auf die Zielstellung der Arbeit werden die drei wichtigsten Theorien bzw. Ansätze nachfolgend kurz erläutert.[14]

Kommunikation als Teilhabe (Partizipation)

Der Gedanke, *Kommunikation als Teilhabe* zu betrachten, hat seinen Ursprung in der lateinischen Übersetzung des Begriffes (*communicatio*). Dahinter verbergen sich die Bedeutungszusammenhänge *Teilen* und *Mit-Teilen*, sodass *Kommunikation als Teilhabe* für einen kulturellen Prozess steht, der sich innerhalb einer Gemeinschaft entwickelt.

Die Vorstellung von Kommunikation als Austausch von Informationen

Im Alltag sehen viele Menschen Kommunikation oft als einen „Austausch von Informationen“. Auch der Gedanke, Kommunikation beabsichtige einen „Informationsfluss“ beinhaltet den Ansatz, dass es sich bei Kommunikation um eine Bekanntmachung oder eine Mitteilung handelt, bei der Wissen, Erkenntnis oder auch Erfahrungen ausgetauscht werden (Fischer, 2005). Dabei fällt auf, dass der Begriff „Austausch“ eine gegenseitige Handlung beinhaltet, ein „Fluss“ jedoch ein Handeln in eine Richtung beschreibt, die dennoch von zwei Seiten gleichzeitig ausgehen kann. Die Modelle, die jeweils die Grundlage dieser Formulierungen

[14] Weitere theoretische Ansätze werden in Anhang 9 vorgestellt.

bieten, beziehen sich demnach auf die Sicht des Kommunizierenden. Im Zentrum der Modelle steht das Objekt, das als „Information“ bezeichnet wird.

Wissenschaftliche Kommunikationsmodelle

Die meisten wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle sind Darstellungen des Kommunikationsprozesses, in denen entweder einzelne Prozesselemente und ihre Strukturen (Strukturmodelle), die Abläufe des Prozesses (Ablaufmodelle), die Aufgaben und Leistungen des Prozesses (Funktionsmodelle) oder definierende Merkmale (Klassifikationsmodelle) dargestellt werden (Fischer, 2005 und Schenk, 2007). Das bekannteste Kommunikationsmodell ist das von Friedemann Schulz von Thun und wird im Folgenden erläutert.

2.1.2 Das Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun

Nach dem Vier-Ohren-Modell wird die Kommunikation eines jeden Menschen auf vier verschiedenen Wegen wirksam. Daraus leiten sich vier Botschaften bzw. vier Wege ab, anhand derer Kommunikation verstanden werden kann. Laut diesem Modell ist der Sender sich nicht immer dieser Wege bewusst, die alle vier in einer jeden Nachricht enthalten sind. Schulz von Thun war es, der von diesem Gedankengang ausgehend ein farbiges Kommunikationsquadrat schuf und diesem die vier Botschaften der Kommunikation zuordnete (Thun, 2020).

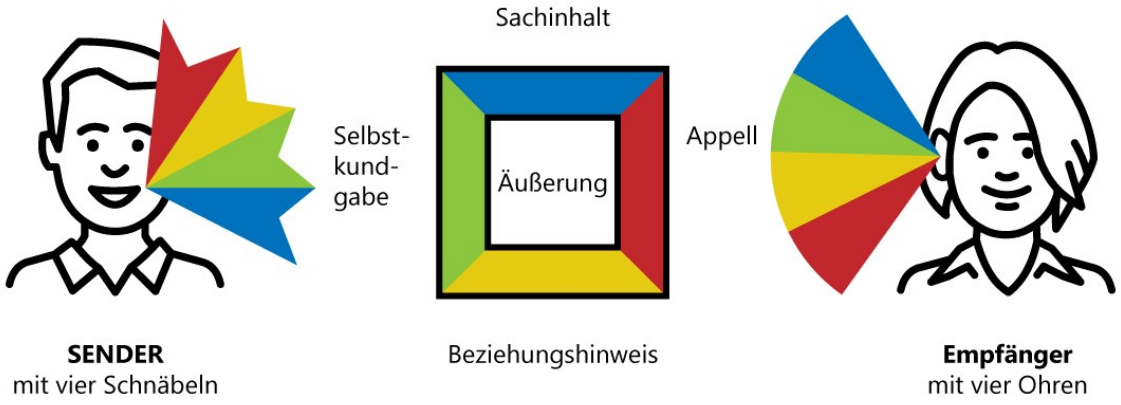


Abbildung 3: Kommunikations-Quadrat von Friedemann Schulz von Thun
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schulz von Thun, 2020

Im Jahr 1981 veröffentlichte Schulz von Thun zum ersten Mal im Rahmen seines Fachbuches *Miteinander reden* das Quadrat bestehend aus vier Ebenen. Eine jede Seite des Quadrats steht für eine Ebene der Nachricht. So kommen dem Sender insgesamt vier Ebenen zu, auf

denen er sich äußert (er spricht mit vier Schnäbeln). Der Empfänger kann ebenfalls auf vier Ebenen die Nachricht aufnehmen (er hört mit vier Ohren) und dadurch sind Missverständnisse in der Kommunikation vorprogrammiert (Schulz von Thun, 2008 und Schumacher, 2011).

Schulz von Thuns Kommunikationsquadrat (vgl. Abbildung 3) gehört zu seinen bekanntesten Werken und ist heute international verbreitet. Nicht selten wird es auch als „Vier-Ohren-Modell" oder „Nachrichtenquadrat" bezeichnet (Fischer-Korp, 2018).

Demnach ergibt sich, dass eine jede Äußerung von mir immer auf vier verschiedene Weisen bei einem Empfänger wirken kann. Meine Äußerung enthält also, ohne von mir intentioniert, die folgenden vier Botschaften:

- eine Sachinformation (worüber ich informiere) – **blau**
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe) – **grün**,
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) – **gelb**,
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte) – **rot**.

Auf Basis dieser Erkenntnis gelangte Schulz von Thun 1981 zu seinem Kommunikationsquadrat. Darin wird die Äußerung eines Sendes als „vier Schnäbel" und die Aufnahme des Empfängers als „vier Ohren" dargestellt. Beide Personen sind fester Bestandteil der Kommunikation. Von Thun erklärt außerdem, dass eine unmissverständliche Kommunikation zwar dem Idealfall entspreche, nicht aber die Regel ist und es im Alltag zu Missverständnissen kommt (Schulz von Thun et al., 2021).[15]

2.2. Digitale und Online-Kommunikation

Im Zuge von Kommunikation und kommunikationstheoretischen Modellen wird im Folgenden für die Einordnung und Abgrenzung im B2B-Bereich zunächst die digitale und online-Kommunikation als Grundlage definiert.

Digitale Kommunikation

Die digitale Kommunikation fasst alle Aktivitäten zusammen, die die Kommunikation von Unternehmen zum Nachfrager und umgekehrt sowie unter den Nachfragern betreffen, sofern diese über digitale Informations- und Kommunikationstechnologien stattfinden (Kolano, 2017).

[15] Die ausführliche Erläuterung zu den vier Ebenen der Kommunikation befindet sich in Anhang 10.

Im Jahr 1994 wurde die erste Onlinewerbung erstellt und veröffentlicht. Vieles hat sich seitdem im Bereich der Kommunikation getan: Komplexe technologische Fortschritte und Innovationen prägen die Jahrzehnte seither (Meffert et al., 2019). Während die Mehrheit der Unternehmen heute auf eine große Anzahl digitaler Kommunikationsmöglichkeiten setzt, so stehen sie gleichermaßen regelmäßig vor Herausforderungen im Bereich digitaler Kommunikationsinstrumente. Gründe dafür liegen vor allem darin, dass sich digitale Kommunikationsprozesse in ihrem individuellen Charakter grundlegend von traditionellen Beeinflussungsmaßnahmen mitsamt klassischen Instrumenten der Kommunikation unterscheiden. Die beiden Hauptunterschiede: Im Rahmen digitaler Kommunikation kann der Empfänger einer Botschaft direkt und unmittelbar mit einer Antwort auf die Kommunikation reagieren und so mit dem Sender in Interaktion treten.

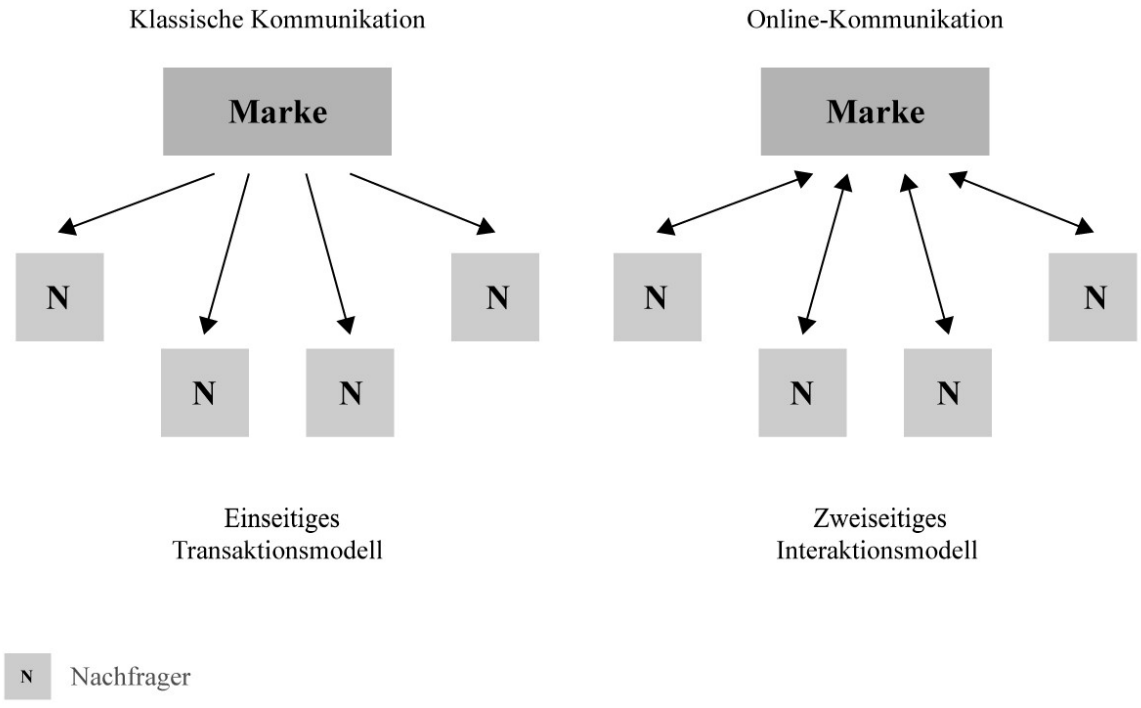


Abbildung 4: Interaktionsmodell moderner digitaler Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al., 2019

Das Ergebnis ist eine heterarchische Kommunikationsstruktur, in der Sender und Empfänger sich gegenseitig abwechseln und dazu auch jeweils unterschiedliche Kommunikationsinstrumente innerhalb der Medienlandschaft nutzen. Hinzu kommt, dass nicht mehr alle Informa-

tionen aktiv vom Unternehmen direkt an den Nachfrager übermittelt werden müssen, sondern das Unternehmen vielmehr zusätzlich Informationen zur Verfügung stellt, die der Nachfrager anfragt. Eine weitere Charakteristik ist, dass digitale Kommunikation keine zeitlichen oder geographischen Hindernisse sieht, sondern zeitlich immer aktuell (Echtzeitkommunikation) und global verfügbar ist (Meffert et al., 2019).

Außerdem spricht Meffert in diesem Kontext vom Begriff der Hypermedialität: Diverse Kommunikationsmedien (Text, Ton, Film) werden als Module verstanden und miteinander kombiniert.

Online - Kommunikation

Der Begriff Online - Kommunikation ist ein Sammelbegriff für all diejenigen Aktivitäten im Rahmen der Kommunikationsarbeit, die zum einen zwischen Unternehmen und Nachfragern stattfinden, und zum anderen auf das Erreichen von Marketing- und Unternehmenszielen hinarbeiten und über das Internet Protocol (IP) geschehen (Meffert 2019).

Bekannte Kommunikationsmaßnahmen aus dem Online-Bereich werden vor allem über zweitrangige Instrumente wie Unternehmenswebsite, E-Mail-Marketing, Display-Werbung, Affiliate-Marketing, Suchmaschinenwerbung oder Suchmaschinenoptimierung gespielt. Vor allem der Website des Unternehmens kommt hier eine zentrale Bedeutung zu, da sie in der Regel als erste Anlaufstelle für Interessierte und weitere Stakeholder gilt (unter anderem auch Zulieferer oder Investoren). Außerdem können hier Bezugspunkte zu anderen Kommunikationsinstrumenten der Onlinekommunikation platziert werden (Kreutzer, 2018). Nachfrager sind hier beispielsweise besonders wichtig, da sie durch Suchmaschinen- oder Bannerwerbung direkt auf die Website geführt werden können. Zusätzlich zur reinen Kommunikation kann die Website auch zur Platzierung eines Online-Shops genutzt werden und damit einen Absatzkanal darstellen. Hier können Produkte und Dienstleistungen direkt angeboten und verkauft werden (van Nierop et al., 2011).

Begibt sich ein Nutzer nun auf die Website des Unternehmens, so ist es unumgänglich, dass er hier auch einen subjektiven Nutzen aus dem Aufruf ziehen muss (Blackshaw, 2007). Hier zählen die Inhalte und das optische und strukturelle Design der Seite: Das Unternehmen kann auf der Website kommerzielle Informationen zu einem Produkt, einer Dienstleistung oder über das Unternehmen selbst platzieren sowie für Jobangebote werben oder finanzielle Aspekte hervorheben (van Nierop et al., 2011). Neben zentralen Unternehmensinhalten kön-

nen hier auch solche gezeigt werden, die nur indirekt einen Kontext zum Unternehmen haben. Auch diese können für verschiedene Interessengruppen des Unternehmens relevant sein (Meffert et al., 2019).
Wie beschrieben, können zusätzlich auch Angaben und Verweise zu anderen Kommunikationsinstrumenten oder Absatzkanälen eingebunden werden, z. B. unternehmenseigene Blogs oder Social-Media-Kanäle über Contentmodule. Andere Beispiele sind Produkt-Konfigurationen (beispielsweise im Automobilbereich), Store-Finder oder passwortgeschützte Bereiche für bestimmte Personengruppen (Kreutzer, 2018).

2.3 Die B2B - Unternehmenskommunikation

In diversen Disziplinen der Wissenschaft wie den Kommunikationswissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften oder der Organisationspsychologie wird der Begriff der Unternehmenskommunikation verwendet. Eine Gemeinsamkeit besteht dabei auf allen Ebenen im zu untersuchenden Gegenstand, d. h. in den „Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens mit seinen internen und externen Umwelten“ (Mast 2008, S. 11 f.). Diese Aussage umfasst wichtige Elemente wie den Aspekt der Beziehung durch bzw. mit Kommunikation sowie die Einteilung in externe und interne Bereiche. Breidenbach erläutert die Erfolgsfaktoren angemessener Unternehmenskommunikation dabei wie folgt:
„Letztlich werden Kommunikationsmaßnahmen, welche eine dauerhafte Bindung mit Kunden und Öffentlichkeit ermöglichen, in wirtschaftlich wie politisch turbulenten Zeiten und bei gesättigten Märkten mit immer ähnlicher werdenden Produkten zu den wichtigsten Differenzierungsmerkmalen für Unternehmen gegenüber Konkurrenten. [...] Wenn die Märkte enger werden, gewinnt die Kommunikation mit dem Kunden an Bedeutung. [...] Professionell organisierte Unternehmenskommunikation wird nur dann nachhaltig Wirkung zeigen, wenn das Unternehmen auch tatsächlich das tut, was es kommuniziert.“ (Breidenbach, 2010, S. 138 f.)
Breidenbach weist demnach auf zwei wichtige Aspekte gelungener Kommunikation hin, die ebenso bei Anwendungen im Social-Media-Bereich als zentral zu erachten sind: Dialog und Authentizität.
Mit einer angemessenen Unternehmenskommunikation sollen die Unternehmensziele erreicht werden; sie zielt daher mit allen Instrumenten und Maßnahmen auf die Unterstützung der Zielerreichung ab. Dialogfähigkeit und Authentizität stellen dabei die zentralen Aspekte in der Unternehmenskommunikation dar (Ettl-Huber et al., 2013).

In diesem Zusammenhang wird nach Breidenbach jedoch vor allem die interne Kommunikation häufig ausgeklammert: In zahlreichen Organisationen liegt der Fokus der Unternehmenskommunikation hauptsächlich auf externen Zielgruppen.

Kaufentscheidungen im Kontext von B2B-Märkten
• Die Anzahl möglicher Nachfragender ist häufig niedrig. Das bedeutet es kann in der Regel von transparenten Märkten ausgegangen werden.
• Die angebotenen Dienstleistungen bzw. die jeweiligen Produkte sind häufig sehr speziell; hier sind bspw. die Anpassung an die Bedürfnisse der KundInnen sowie ein hoher Erklärungs- bzw. Schulungsbedarf etc. zu nennen. Darüber hinaus herrscht eine Tendenz in Richtung Individualisierung der Produktleistungen.
• Häufig gibt es bereits direkte Beziehungen zwischen Nachfragenden und Anbietenden, andauernde Geschäftsbeziehungen spielen dabei ebenso eine wesentliche Rolle.
• Des Weiteren kann eine Internationalisierung des Wettbewerbes wahrgenommen werden.
• Bestimmte Werte sind im B2B-Marketing von wesentlicher Bedeutung: „In nearly all B2B decisions, value is the driving force“ (Gillin/Schwartzman 2011, S. 6).
• Beschaffungszeiträume sind in der Regel länger und häufig mit einem höheren Budgetvolumen verbunden; dafür sind sie jedoch auch seltener (lange Investitionszyklen).
• B2B-Verträge haben oftmals längere Laufzeiten und richten sich nach dem Dialog zwischen den Vertragsparteien. Ein Vertragsabschluss bedarf daher häufig mehrerer Abstimmungsrunden.
• Mehrere Personen(-gruppen) nehmen in der Regel am Einkaufsprozess teil (bspw. Fachabteilung, IT, Einkauf etc.).
• Im B2B-Bereich sind zudem vertrauensvolle Beziehungen von wesentlicher Relevanz, da bspw. Arbeitsplätze unter Umständen von den jeweiligen (Kauf-)Entscheidungen abhängig sind.
• Kundendienst und Service bilden ebenso wesentliche Kriterien im Zusammenhang mit dem Kaufabschluss.
• Schwierig wird es häufig in Bezug auf den Umstand, dass verschiedene Zielgruppen zeitgleich bedient werden sollten.

Abbildung 5: Kaufentscheidungen im Kontext von B2B-Märkten
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Höft, 2002 und Gillin und Schwartzman, 2011

Mitarbeitende bilden für diese jedoch mögliche Erfolgsfaktoren, denn einerseits können sie wesentliche authentische MultiplikatorInnen sein und andererseits können ihre Erfahrungen,

ihr Wissensstand sowie ihre Ansichten für den proaktiven Fortschritt der Kommunikation für die internen Abläufe und Produkte zum Einsatz kommen.

Dieser Punkt reicht über die Unternehmenskommunikation hinaus; zu nennen sind in diesem Kontext bspw. das Innovationsmanagement oder die Mitarbeitendenmotivation. Eine offene Kommunikation sowie ein angemessener Dialog, unabhängig von formalen Hierarchien, können dabei behilflich sein, entsprechende Potenziale zu fördern (Beger et al., 1989 und Bruhn, 2014)

Hinsichtlich der dieser Untersuchung zugrundeliegenden Forschungsfrage bleibt darauf hinzuweisen, dass im Zusammenhang mit den traditionellen Aspekten der Unternehmenskommunikation vor allem Ein-Weg-Prozesse im Vordergrund stehen. Informationen, die über die Massenmedien verbreitet werden, richten sich an spezifische Zielgruppen, wobei Feedback nur bedingt möglich und gewollt ist. Die wesentlichen Kennzeichen der B2B-Märkte, also Serviceorientierung, lange Investitionszyklen, angemessene Dialoge sowie überschaubare Marktstrukturen und institutionell verankerte Entscheidungstragende etc., werden in den traditionellen Instrumenten der Kommunikation kaum abgebildet (Ettl-Huber et al., 2013).

Unternehmenskommunikation im B2B-Bereich richtet sich speziell an Entscheidungstragende statt an KonsumentInnen (Baaken, 2002). Diese Gruppe von Personen besteht aus professionell Entscheidenden, die in betriebliche Strukturen und Abläufe eingebunden sind (Baaken, 2002). Sie führen aus, dass im Zusammenhang mit den (Kauf-)Entscheidungen häufig auf den jeweiligen Entscheidungsprozess der Experten der Organisation (B2B) statt an private KonsumentInnen (B2C) verwiesen wird. Der Autor nimmt damit auf Merbold (1995) Bezug und erläutert in diesem Kontext, dass hinter allen Entscheidungen Personen stehen, die hinsichtlich ihrer Vorauswahl und Zuwendungsbereitschaft zunächst von der Marke und erst anschließend vom persönlichen Kontakt bzw. von einer expliziten Kaufsituation beeinflusst werden (Baaken, 2002).

Neben den Experten, die Kaufentscheidungen unter Bezug auf ihr Fachwissen treffen, zählt Höft (2002) im Kontext von B2B-Märkten weitere Charakteristiken auf, die in Abbildung 5 zusammengefasst sind. Ergänzt wird die Abbildung 5 durch die Aspekte von Gillin und Schwartzman (2011)

Nach Ettl-Huber et al (2013) kann als Fazit an dieser Stelle festgehalten werden, dass entscheidende Merkmale der Märkte im B2B-Bereich auf einen angemessenen Dialog ausgerichtet sind. Im Zuge dessen überstehen sie andauernde Vertragsbeziehungen und häufig

herrschen da lange Investitionszyklen. Dabei spielen Service und Kundendienst eine entscheidende Rolle, wobei zahlreiche Personen (aus verschiedenen Abteilungen) beteiligt sind und wertorientierte Entscheidungen getroffen werden müssen.

2.3.1 Grundregeln für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation

Im Rahmen der Unternehmensführung stellt Kommunikationsmanagement von B2B-Unternehmen ein zentrales Thema des Marketings dar. Dazu soll zunächst eine für das Ziel der Arbeit notwendige Betrachtung der Voraussetzungen bzw. Grundlagen für erfolgreiche Kommunikation im B2B-Bereich stattfinden.

Einen Teil stellt die strategische Gesamtausrichtung des Unternehmens als solches und ihre Umsetzung in den marktorientierten Instrumenten und Programmen dar sowie die Platzierung und Organisation von Kommunikationsaufgaben innerhalb des Unternehmens. Im Folgenden sollen Regeln aufgestellt werden, die die entsprechenden Voraussetzungen schaffen (Masciadri und Zupancic, 2010).

Eingangs stellt sich die Frage, warum im Rahmen der Kommunikation generell die allgemeine strategische Ausrichtung eines Unternehmens und dessen Leistungen von Bedeutung sind. Dies basiert vor allem darauf, dass eine gute Kommunikation nur dann sinnvoll erscheint, wenn auch das Unternehmen selbst eine klare strategische Ausrichtung formuliert und diese zielbringend verfolgt. Hier kann nach Masciadri und Zupancic (2010) der Vergleich zu einem Schiff gezogen werden: Der Kapitän steuert einen falschen Kurs an, fährt aber in günstigen Windbedingungen und unter voller Kraft.

In Theorie und Praxis herrschen nach Masciadri und Zupancic (2010) diverse Ansätze vor, die Strategie eines Unternehmens aufzustellen. Eine frühe Definition der Strategie stammt etymologisch aus dem Griechenland der Antike und beschrieb vor allem die Kunst der Heerführung (Müller-Stewens und Lechner, 2011). Daran nähert sich im 19. Jahrhundert Clausewitz an, indem er den Begriff ebenfalls für die Militärwissenschaft gebraucht: „Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht.“ (Clausewitz, 1832, S. 148). Aus seiner Feder stammen ebenfalls die ersten Parallelen zwischen Unternehmensführung und Kriegsführung. Seitdem, also seit mehr als vier Jahrzehnten, sind weitere Konzepte und Ansätze zur Unternehmensstrategie entstanden. Dies macht es entsprechend schwer, heute eine einheitliche Idee der „Strategie“ zu finden – gleiches gilt für die Anforderungen an sie. Die folgenden Charakteristika geben jedoch eine Notion dazu ab, was sich

hinter „Strategie“ verbirgt (Steinmann und Schreyögg, 2013 und Masciadri und Zupancic, 2010):

- Mittels Strategien werden die zentralen Aktivitätsfelder der Unternehmensführung definiert.
- Strategien beinhalten einen Blick auf die Konkurrenz und legen das Handlungsprogramm des Unternehmens in Beziehung zum Wettbewerb fest.
- Strategien schließen Umweltsituationen und dort herrschende Entwicklungen ein.
- Strategien berücksichtigen die Ressourcen des Unternehmens.
- In Strategien werden die grundlegenden Einstellungen, Wünsche und auch Werte der einzelnen Entscheidungsträger zusammengefasst.
- Strategien blicken auf das gesamte Unternehmen; ihr Ziel ist eine holistische Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die strategisch formulierten Zielvorstellungen.
- Langfristig betrachtet sind Strategien für die Ertragslage des Unternehmens bedeutend, da sie weitreichende Konsequenzen vor allem der Ressourcenbindung bedeuten.
- Strategien zielen auf die Zukunft ab und beinhalten daher langfristige Erwartungen zu den Kompetenzen des Unternehmens und externen Rahmenbedingungen.
- Häufig stellen Strategien das Resultat systematischer Planungsprozesse dar.

2.3.2 Rahmenbedingungen für die B2B-Unternehmenskommunikation

Sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich sind in den vergangenen Jahren die Herausforderungen und Ansprüche an die Kommunikation gewachsen (Backhaus und Voeth, 2015). Auslöser dafür kommen sowohl von der Seite des Anbieters als auch von der des Nachfragers. Gleichermaßen ist das allgemeine Umfeld von stetigen Änderungen geprägt (Masciadri et al., 2013).

Zentrale Entwicklungen und Veränderungen aus dem B2B-Bereich sollen im Folgenden näher erläutert werden. Zunächst ist eine Veränderung des Kundenverhaltens zu beobachten. Eine zentrale Entwicklung ist die Tendenz von Kunden, einen stärker individualisierten Service zu bevorzugen und an diesen, sowie an die damit verbundene Kommunikation erhöhte Ansprüche zu richten (Kreutzer et al., 2020). Hinzu kommen ein stärkeres Preisbewusstsein und eine niedrigere Loyalität gegenüber Unternehmen: Im Gegensatz zu früher, kann eine einzige nicht erfüllte Erwartung unter Umständen zum Wechsel eines Anbieters führen

(Masciadri et al., 2013). Unternehmen haben in den vergangenen Jahren auf diese Entwicklungen reagiert und durch eine höhere Transparenz und Vergleichbarkeit auf die Anforderungen reagiert. Dies führt konsequenterweise zu schärferen Preisanforderungen an Lieferanten. Dem Kunden kommt damit auch im B2B-Bereich immer mehr die dominante Position in Verhandlungen zu. Online kann er sich alle benötigten Informationen zusammenstellen und diese in einem Supplier Relation Management (SRM) bündeln. Das System vergleicht und gibt dem Kunden die Möglichkeit, den Druck an einen Anbieter weiterzugeben. Nichtsdestotrotz gelten diese webbasierten Dienstleistungen eines Anbieters als Vorteil, da sein Verhalten transparent und damit berechenbar gemacht wird. Das gilt vor allem für Online-Kundendienste mit Bestellcentern (Kreutzer et al., 2020).

Masciadri et al., (2013) führt im Folgenden eine steigende Homogenität der Produkte und der Kommunikation an. Nahezu alle Märkte wachsen seit einigen Jahren sowohl in ihrem Angebot an Produkten und Dienstleistungen als auch in der Anzahl der Anbieter. Hinzu kommt, dass die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen und deren Markteinführung mit immer höheren Kosten verbunden ist und häufig erscheint nur binnen kurzer Zeit eine Kopie durch einen Wettbewerber. Damit einher geht die Entwicklung, dass die in einem Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen sich einander immer weiter anpassen und schlussendlich substituierbar sind. Es fehlt an realen auf Leistung fußenden Wettbewerbsvorteilen. Nicht nur die Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen hat so über die Jahre hinweg zugenommen. Mit ihr einher geht eine Problemstellung für die Kommunikation, die mittels Kernbotschaften und Design eine Abgrenzung gleicher Produkte schaffen muss (Masciadri und Zupancic, 2010).

Bis weit in die 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts galt der Kommunikationsmix als deutlich weniger komplex als heute. Zum klassischen Mix gehörten neben der persönlichen Kommunikation in direkten Gesprächssituationen die traditionelle mediale Kommunikation: Firmen- und Produktbroschüren, Kundenmagazine, Anzeigen und gesteuerte Reportagen in Fachzeitschriften, einzelne Aktivitäten zur Verkaufsförderung wie Mailings oder Wettbewerbe im Rahmen von Fachmessen. Hinzu kam die klassische Arbeit der Public Relations. Heute wird dieser Mix durch eine Vielzahl an Online- und Offline-Angeboten ergänzt. Bisher gängige Methoden wurden so nicht gänzlich abgeschafft, sondern überarbeitet und an neue Rahmenbedingungen und Gegebenheiten vielfältiger und komplexer angepasst. Heute ist Kommunikation vor allem interaktiv, zeitnah und schnell. Entsprechend sehen sich Kommunikatoren und Marketingmitarbeiter im Kundendialog neuen Herausforderungen gegenüber (Masciadri et al., 2013). Die kommunikativen und promotionellen Möglichkeiten sind

gewachsen: Telemarketing (beispielsweise Call-Center), Internet-Marketing (wie Web-Banner, Google AdWords und viele mehr), Mobile-Marketing via SMS oder MMS sowie Community-Marketing auf unzähligen sozialen Web-Plattformen wie Facebook, Xing oder LinkedIn (Kreutzer, 2021). Mit dem Wandel in der Technik und dem entsprechenden Fortschritt in der Kommunikationsindustrie gehen auch neue Potenziale einher, z. B. wie Firmen Kundendaten bündeln, bearbeiten und effizient in Kommunikationsmaßnahmen nutzen können (Data-Mining, Data-Warehousing, Computer-to-Print, Lettershops und viele mehr). Damit ist ein Anbieter in der Lage, vermehrt den Dialog zu seinen Kunden zu suchen, diese Beziehung auszubauen und Bedürfnisse zu identifizieren und zu bedienen. Während dies offenbar einige Vorteile bietet, entsteht so auch eine Zerteilung der Kernbotschaft und der individuellen Reize, was nicht nur beim Kunden, sondern auch beim Anbieter zu einer Überforderung führen kann. Die zentrale Aufgabe der Kommunikation liegt daher darin, Inhalt und Form sowie den richtigen Kommunikationskanal passend zu wählen und diese miteinander zu integrieren (Masciadri und Zupancic, 2010).

In den vergangenen Jahren haben immer mehr Anbieter mit ähnlichen Leistungen um die begrenzte Anzahl an potenziellen Kunden bzw. Kundenentscheidern gekämpft und dabei immer mehr Kanäle genutzt, um eine steigende Anzahl an kommunikativen Botschaften zu platzieren – das Ergebnis ist eine Reizüberflutung des Kunden. Entsprechend schwierig scheint es, eine Botschaft zu übermitteln. Im gleichen Entwicklungszug sind Kunden immer individualisierter geworden und wünschen sich, in ihrer Einzelperson angesprochen zu werden. Dies hat vor allem das Massenmarketing vor eine unmögliche Herausforderung gestellt und in einen negativen Trend geführt. Die Antworten darauf sind erneut vielfältig und zielen darauf ab, diesen Wirkungsverlust durch Marketing- oder Kommunikationstechniken abzufangen: Lead-User-Approach (zentral wichtige Kunden werden in die Entwicklung der Marktleistung und –Gestaltung mit einbezogen), Guerilla-Marketing (für den Kunden unerwartete und ggf. sogar schockierende Kommunikations- oder Marketingauftritte) oder das Customer Relationship Management (Kundenbetreuung, die sich auf Datenbanken und Individualität stützt) (Alt und Rheinhold, 2016). Wenn diese Entwicklung auch der Digitalisierung im Marketing Erfolge einbrachte, indem der Zugang zum Kunden und auch der Rücklauf besser kontrollierbar wurde, so zeigen sich weiterhin einige Nachteile (Backhaus und Voeth, 2015). Beispielsweise sind die Streuverluste weiterhin hoch, Rücklaufquoten sehr gering und eine tatsächliche Individualisierung in der Kundenansprache fehlt.

Die Kosten, die Anbieter in die Vermarktung ihrer Produkte investieren, steigen seit vielen Jahren beständig an (Masciadri und Zupancic, 2010). Dies liegt nicht nur an den beschriebenen neuen Rahmenbedingungen, sondern auch an der wachsenden Komplexität der Angebote selbst und der beschriebenen stark umkämpften Märkte, die eine hohe Sättigung vorweisen. Das Ergebnis sind steigende Budgets für das Marketing und immer geringer werdende Grenznutzen. Hinzu kommt die Tatsache, dass Regularien die Märkte stellenweise einschränken und Unternehmen sich zusehends stärker international auf globalisierten Märkten messen müssen.

Die genannten Entwicklungstrends haben konsequenterweise zu einer verstärkten Rolle der Marke geführt. Diese fasst die kommunikative Kraft für eine definierte Zielgruppe zusammen und hält damit Zersplitterungstendenzen zusammen. Dabei agiert sie als Referenzpunkt für das gesamte unternehmerische Tun und nimmt vor allem für die Bereiche Marketing und Kommunikation eine zentrale Rolle der Kommunikationsführung ein. Die genaue Bedeutung wird nach Masciadri et al. (2013) wie folgt beschrieben.

Die Kommunikationsweise hat sich nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Bereich über die vergangenen Jahre hinweg grundlegend verändert. Als Reaktion darauf folgten verschiedene Marketingansätze. Was einst als klassisches Sender-Empfänger-Modell mit einem Fokus auf dem Performance-Marketing begann und viele Bereiche über Jahre hinweg prägte, hat sich in eine bidirektionale und vom Kunden getriebene Kommunikation entwickelt. Durch neue Möglichkeiten der Vernetzung können heute auch Kunden und Stakeholder in einem Kommunikationsnetzwerk zueinanderstehen (Web 2.0), sodass final das virale Marketing und das Community-Marketing entstanden. Der moderne Entscheider oder Endkunde hält sich nicht mehr nur an einen oder mehrere Anbieter, sondern bezieht seine Informationen aus Interessen- oder Fangemeinschaften im sogenannten „Mitmach-Web“. Hier trifft er auf unzähligen Plattformen (Social Media, Fachportale, Fachblogs, Schwarm-Plattformen und viele mehr) Gleichgesinnte, die wie er, aktiv den Austausch suchen.

Als weitere Entwicklungsstufe bieten diese Plattformen nicht nur Hinweise oder Anwendungsinformationen zu einem Produkt oder einer Dienstleistung, sondern geben den Nutzern auch die Möglichkeit, sich über Probleme auszutauschen und diese im gemeinsamen Ratschlagen zu lösen. Damit ist diese neu entstandene Community ein zentraler Bestandteil des relevanten Meinungsmarktes eines Anbieters. Dieser muss für sich selbst festlegen, ob er in dieser Community eine Rolle des „Mitdiskutierenden“ einnimmt und so einen Einfluss auf die Marktentwicklung und Markeneinführung wahrnimmt. Es empfiehlt sich grundlegend,

den Stimmen von Kunden und potenziellen Kunden Gehör zu verschaffen, um für das eigene Handeln zentrale Botschaften ableiten zu können (Masciadri und Zupancic, 2010).

Eine Entwicklung ist längst allen Menschen bekannt: Die Art und Weise, wie wir Marketing und Kommunikation verstehen und wie sie unsere wahrgenommene Realität verändert haben, hat sich seit Beginn des neuen Jahrhunderts grundlegend gewandelt. Procopio et al (2012) sehen diesen Paradigmen-Wechsel als den Prozess von einem „transaktionsorientierten System" zu einem „engagementorientierten System". Dies beschreibt die Tatsache, dass Unternehmen sich als zentralen Punkt des weltlichen Treibens betrachten, um den die übrigen Handlungen, Personen und Dinge kreisen. Demnach seien Stakeholder „brav" darin zuzuhören und Botschaften über TV, Radio, Magazine, Plakate, Online Banner, Direct Mails und viele mehr aufzunehmen und auch zu verinnerlichen (Theobald, 2017)

Nun kommen das Internet und Social Media Plattformen daher und ändern diese Denkweise über Kommunikation grundlegend. Ein jedes Unternehmen ist nur noch ein Teil eines großen und nahezu alles umfassenden Systems mit unzähligen Wettbewerbern geworden. Im Zentrum dessen steht nicht das Unternehmen selbst, sondern auch der Kunde. Und dieser Kunde besitzt nun die Macht. Er kontrolliert, was Menschen über ein Produkt oder eine Dienstleistung, ja sogar das Unternehmen selbst, sagen – und das online und offline. Entsprechend sind Unternehmen, gleichermaßen wie ihre Partner und auch Wettbewerber, gezwungen, in einem vielschichtigem und hochgradig ineinander verwebten Netzwerk den richtigen Kunden und den Weg zu ihm zu finden sowie letztendlich sein Bedürfnis zu befriedigen. Die „Marketing-Welt" hat sich somit grundlegend verändert und sieht nicht mehr, wie bisher das Unternehmen bzw. den Anbieter im Zentrum des unternehmerischen Tuns, um welchen sich gesellschaftliche, technische, ökonomische und ökologische Ebenen auftun. Vielmehr hat der einzelne Mensch es in das Zentrum der neuen „Marketing-Welt" geschafft. Um ihn herum kreisen nun die verschiedenen Anbieter und Leistungen wie Planeten. Sie müssen sich selbst im harten „beauty contest" beweisen und durch eine beziehungsorientierte Kommunikation und flexibel und agierende Touchpoints ihre eigene Marke erlebbar machen (Masciadri und Zupancic, 2010).

Während die betrachteten gravierenden Veränderungen innerhalb der Welt des Marketings dazu geführt haben, dass Kommunikation zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren für Unternehmen geworden ist, so haben diese Veränderungen vor allem auch komplexere und anspruchsvollere Herausforderungen für jene geschaffen, die mithalten wollen. Entsprechend härter sind die Herausforderungen für die Kommunikationsverantwortlichen im B2B-Bereich. Ihre Aufgabe liegt nicht nur darin, sich in der neuen „Marketing-Welt", also dem

Dschungel der nahezu unbegrenzten Möglichkeiten und einer nicht vorhersehbaren Dynamik, einzufinden, sondern auch entsprechend richtige Prozesse für die ihnen anvertrauen Aufgaben zu finden, d. h. den richtigen Kommunikationsmix im richtigen Moment anzuwenden (Masciadri und Zupancic, 2010).

2.3.3 Die Rolle der Marke und der (Unternehmens-) Kommunikation in B2B-Märkten

Die bisherige theoretische Vorstellung des Umfelds in der (B2B-) Kommunikation hat gezeigt, dass diese sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor entwickelt hat, gleichermaßen aber auch mit wachsenden Anforderungen konfrontiert ist. Gleich so hat sich gezeigt, dass stärker als im Konsumgütermarkt Transaktionen im B2B-Bereich deutlich komplexer sind. Das liegt zu einem großen Teil daran, dass Marketingaktivitäten im B2B-Bereich nicht nur eine Zielgruppe auf einer Stufe erreichen, sondern eine Vielzahl an Zielgruppen (Meffert et al., 2019) auf mehreren Stufen hinweg fokussieren müssen (Masciadri und Zupancic, 2010).
Entsprechend umfangreicher und tiefer verankert sollte die Kommunikation sein. Der Marketingmix aus Kommunikationsmitteln und Kommunikationsmaßnahmen, den der Verantwortliche nutzt, ist also deutlich differenzierter.
Von zentraler Bedeutung für Entscheidungsprozesse sowohl im B2B- als auch B2C-Sektor ist die Produktqualität, wobei vor allem bei B2B im Bereich der Investitionsgüter Pre- und After-Sales-Service sowie die Konditionenpolitik im Vordergrund stehen (Backhaus und Voeth, 2015). Gleiches gilt für die Kommunikation von Serviceleistungen und angebotenen und verhandelten Finanzierungsmöglichkeiten. Dies liegt vor allem daran, dass die einzelnen Produkte verschiedener Unternehmen sich nur noch in geringen Maßen unterscheiden und Kunden viel stärker als noch vor ein paar Jahren nach ganzheitlichen Lösungskonzepten suchen. Dies lockt vor allem das Marketing in eine zentrale Rolle, welche auf Basis dessen den Entscheidungsprozess für ein Kommunikationsmittel begründen muss (Masciadri und Zupancic, 2010).
Im B2B-Bereich ist heutzutage seitens der Kunden bzw. Mitglieder eines Buyingcenters ein gesteigerter Bedarf an Informationen festzustellen (Meffert et al., 2019). Zentrale Themen sind langfristig angelegte technologische Entwicklungen innerhalb einer Branche, die Leistungsfähigkeit von Angeboten, Unterhalt, Wirtschaftlichkeit und zentral auch Nachhaltigkeit. Hier muss die Kommunikation ansetzen und eben jene Bedürfnisse stillen. Das Ziel lautet, überzeugender zu sein als die Wettbewerber. Gerade im B2B-Bereich können hier-

durch über persönliche oder personalisierte Kommunikationsformen wie Messen, Ausstellungen, Events, Formen des Direktmarketings oder das Internet bekannterweise mehr Kunden gewonnen werden als über traditionelle Massenwerbung (Bruhn und Hadwich, 2013).

Aspekt	Generelle Ausrichtung der B2B-Kommunikation
Zielgruppen	Ansprache von Buyingcenters und damit ganzer Teams.
Zeitachse	Zeitlich gedehnter, länger andauernder Prozess, der sich in mehrere Phasen unterteilt.
Informationsquellen	Je nach Phase (z. B. Infophase versus Aftersales) total verschieden.
Kommunikatives Instrumentarium	Persönliche und informelle Kommunikation dominant; daneben v. a. Messen, Präsentationen, Betriebsbesichtigungen, Dokumentationen, Fachzeitschriften, Fachliteratur, Direktmarketing, Schulungen, Events, Online-Kommunikation (Websites, Online Displays, SEM, Social Media).
Aufteilung Budgets	Investition in direkte, personale Kommunikation dominant; daneben deutlich mehr finanzielle Ressourcen für nicht-klassische Werbung.
Strategieansatz	Dual in dem Sinne, dass die sachlich-systematische Argumentation mit einer emotional-aktivierenden Ansprache optimal verbunden werden sollte.
Markenpolitik	Die Kommunikation ist markenaffin auszugestalten.
Mehrstufigkeit	Die Kommunikation muss meist mehrstufig erfolgen und sowohl die vorgelagerte Zwischenstufe (Distributor, Handelspartner) als auch den Kunden oder gar Endkunden bedienen.
Internationalität	Aufgrund der Internationalität von Buyingcenters muss heutzutage die Kommunikation meist international tauglich sein (oft ist Englisch massgebend).

Abbildung 6: Ausrichtung in der B2B-Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Masciadri und Zupancic, 2010

Im Rahmen dessen kommt vor allem dem Vertrieb eine besondere Bedeutung zu: Kommunikation über den Vertrieb gilt gerade im B2B-Unternehmen als das zentrale Marketinginstrument.

Hier kommen Distributionsfaktor und Kommunikationsinstrument zusammen. Gerade die Kommunikation scheint hier jedoch auch sehr sensibel, da Angebote, die der Vertrieb stellt, häufig sehr umfassend sind und die Besonderheiten eines jeden Kunden berücksichtigen

müssen. Entsprechend stehen die Mitarbeiter vor Herausforderungen, nicht nur ihre fachliche Expertise zu übermitteln, sondern auch den Markt und ihren Kunden zu verstehen und dies auch zu zeigen (Masciadri und Zupancic, 2010).

Diese Mitarbeiter sind neben denjenigen in der direkten Projektabwicklung die zentralen und nächsten Ansprechpartner für den Kunden. Sie haben damit die Möglichkeit, zugeschnitten auf die jeweilige Zielgruppe in einer direkten Linie kommunizieren zu können. Dies kann keine Form der medialen Werbung ersetzen.

Gleichermaßen stellen der Vertrieb und das Projektmanagement jeweils sehr kostenintensive Bereiche des Unternehmens dar. Daher ist es unabdingbar, dass diese Ressource sowohl innerhalb der Geschäftsabwicklung als auch in der begleitenden Kommunikation optimal arbeitet. Nicht nur in der Rolle als Kommunikator, sondern auch als Botschafter der Unternehmensmarke ist der Vertrieb entscheidend für den unternehmerischen Erfolg (Meffert et al., 2019).

Wird davon ausgegangen, dass der Vertrieb jedes zentrale Marketinginstrument ist, so hat sein Handeln einen Einfluss auf die Marke. Die beiden treten damit in ein wechselseitiges Verhältnis: Die Mitarbeiter müssen die Inhalte einer Marke leben und mit ihrem Handeln am Leben erhalten.

Damit kann das folgende Zwischenfazit zur Rolle der Kommunikation im B2B-Bereich gezogen werden:

1. Der Kommunikation kommt für den gesamten Markterfolg eine zentrale Rolle zu.
2. Sie kann vielseitig eingesetzt werden und muss sich in ihrer Gesamtheit auf die zunehmend individuellen Ansprüche des Kunden ausrichten.
3. Die Kommunikation ist dadurch hoch anspruchsvoll, da Mitarbeiter über Wissen und Erfahrung aus stark diversen Kommunikationsformen verfügen müssen.
4. Sie ist trotzdem hierarchisch innerhalb des klassischen Marketing-Mixes weiterhin hinter dem Produkt, dem Service, dem Preis und der Distribution zu sehen, ein Trend nach oben ist jedoch zu erkennen.
5. Kommunikation kann als machtvolles Mittel gesehen werden, wenn es darum geht, eine Marke zu schaffen, zu steuern und zu pflegen. Dazu bedarf es einer markenaffinen Kommunikation.

Nach Masciadri und Zupancic (2010) fassen Stellung, Chancen und allgemeine Rahmenbedingungen die Ausrichtung der B2B-Kommunikation zusammen. Hierzu werden die signifikantesten Merkmale in einer Übersicht (vgl. Abbildung 6) zusammengefasst.

Im Folgenden werden spezifische Besonderheiten in der B2B-Kommunikation näher betrachtet.

2.3.4 Die Besonderheiten in der B2B-Kommunikation

Die umfangreichen und komplexen Charakteristika im Rahmen von B2B-Geschäften und die einhergehenden Herausforderungen sollen nun im Diskurs näher betrachtet werden.

Zu Beginn werden die grundlegenden Aspekte der B2B-Kommunikation beleuchtet. Die (wenigen) Marktteilnehmer im B2B-Bereich sind in der Regel einander und allgemein bekannt. Das erleichtert eine Identifizierung von Kunden und auch Wettbewerbern. Hinzu kommt, dass sowohl die Kunden als auch die Lieferanten sich über die Jahre hinweg geografisch angenähert haben. Ein Beispiel ist die Branche der Schweizer Uhrenmanufaktur. Hier haben sich nicht nur Hersteller, sondern auch viele Zulieferunternehmen im Jurabogen – zwischen Genf, Biel und Solothurn in der Schweiz – angesiedelt (Masciadri und Zupancic, 2010).

Beim Verkauf eines B2B-Produktes gilt es nicht, ein persönliches Bedürfnis zu stillen, sondern einen mit der Kaufentscheidung beauftragten Manager eines Unternehmens zu überzeugen. Dies stellt einen gravierenden Unterschied zum B2C-Bereich dar, der ein Produkt am Markt einführt, zu welchem sich der Konsument selbst zum Kauf entscheidet (Fuchs und Unger, 2014). Im B2B-Bereich liegt daher die Situation vor, dass der Käufer bzw. Entscheider oftmals professioneller und auf den Kauf ausgebildet auftritt.

Auch die Produkte, Systeme oder Dienstleistungen aus dem B2B-Bereich unterscheiden sich durch ihre technische Komplexität und den Individualisierungsgrad vom B2C-Bereich, sodass sie für einen Nicht-Experten häufig nicht greifbar sind. Dem gegenüber stehen Produkte, die massenhaft und in Standardausführungen produziert und von einem jeden verstanden werden können. Diese unterschiedlichen Stellungen müssen im Rahmen des Marketings und der Kommunikation erfasst und auf die jeweiligen Güter und Dienstleistungen übertragen werden.

Der Hintergrund ist, dass es im Falle von individuell angepassten Marktleistungen, die häufig mit einem höheren Erklärungsaufwand einhergehen, notwendig ist, dass Kunden und ihre Mitarbeiter instruiert werden und persönlich umfangreich begleitet werden – es ist Kommunikation notwendig (Masciadri und Zupancic, 2010).

Außerdem müssen die installierten Systeme oftmals stärker überwacht und gewartet werden. Im Falle von Konsumgütern ist dies anders, da diese Produkte für die breite Masse einfach

„verständlich“ sind und damit nur noch „begehrenswert“ dargestellt werden müssen (Backhaus und Voeth, 2015). Hier kann sich auf einen Lifestyle konzentriert werden, die Produkte müssen anschließend nur noch verfügbar sein. Die begleitende Kommunikation unterscheidet sich damit gravierend von der B2B-Kommunikation.
Um alle angebotenen Marktleistungen erfolgversprechend durch Marketingmaßnahmen zu kommunizieren, sind Regeln notwendig, die Unternehmen individuell zu definieren haben (Meffert et al., 2019). Diese sind nicht eigenständig zu betrachten und können ohne Zusammenhänge keine erfolgreiche Vermarktung im B2B-Bereich garantieren. Daher gilt es für Unternehmen, einen Blick auf weitere Herausforderungen zu werfen, die im Beziehungsmanagement und der Kommunikation zwischen Unternehmen untereinander einzuordnen sind.

Im Hinblick auf die eingangs definierten Hypothesen der Dissertation wurden im vorangegangenen Kapitel die kommunikationstheoretischen Definitionen und Grundlagen erörtert. Diese bilden die Basis, um im folgenden Kapitel die Grundlagen von Social Media zu definieren. Daran schließt sich eine vollumfängliche Einordnung in das moderne bzw. zeitgemäße Marketing an.

3 SOCIAL MEDIA – THEORETISCHE EINORDNUNG IN DAS MODERNE UND ZEITGEMÄSSE MARKETING

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen von Social Media definiert und vorgestellt. Im Hinblick auf die eingangs definierten Hypothesen werden in diesem Kapitel ferner auch mögliche Strategien zur Einführung skizziert und die Einsatzpotentiale (Nutzen und Risiken) von Social Media in kleinen und mittelständischen Unternehmen erörtert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Erfolgsmessung und dem Monitoring von Social-Media-Aktivitäten.

3.1 Der Grundbegriff Social Media

Als grundlegenden Schritt bedarf es einer Definition der für diese Arbeit zentralen Begrifflichkeiten. Dazu soll zunächst eine Annäherung an die beiden Teilbegriffe „sozial" und „Medien" erfolgen.

Die Soziologie sieht in dem Begriff „sozial" die Fähigkeit eines Menschen, anderen gegenüber Einfühlungsvermögen und Interesse entgegenzubringen. Im Allgemeinen werden von der Bevölkerung daher häufig Hilfsbereitschaft, Zuvorkommenheit oder Höflichkeit damit verknüpft (Mack und Vilberger, 2016). Auch geläufig ist der Gedanke, dass ein Mensch dann sozial ist, wenn er bereit ist, etwas für einen anderen Menschen zu tun, ohne dafür eine Gegenleistung oder einen Vorteil zu erwarten.

Die Sozialen Medien hingegen werden tendenziell nicht in diesem Kontext gesehen, vor allem deswegen, dass gerade im Internet Höflichkeit in den Umgangsformen sowie ein selbstloser Umgang mit anderen häufig vermisst werden (Kreutzer, 2021). Der kleinste gemeinsame Nenner im Begriff „sozial" zeigt sich dennoch im Folgenden: Verschiedene Individuen treten im Netz auf eine Weise in Kontakt zueinander, es entsteht etwas, was die beiden miteinander verbindet und sie Teil einer Gruppierung werden lässt (Corduan, 2018).

Aus der Parapsychologie sind sogenannte Mittler bekannt, welche eine Brücke zwischen dem Diesseits und dem Jenseits herstellen. Analog dazu verhält sich das Medium in der Informations- und Kommunikationswissenschaft als Mittler. Es stellt eine Verbindung zwischen einem Sender und einem Empfänger her, welche Informationen von einem zum anderen senden – egal ob Mensch oder Maschine. Diese Medien können Informationen speichern, übermitteln oder auch selbst verarbeiten. Sobald diese Medien nur durch Strom funktionsfähig sind, nennt man sie elektronische Medien (Mack und Vilberger, 2016). Digital sind diese Medien dann, wenn sie die Informationen, die sie übermitteln, in einen digitalen Code umwandeln, d. h. die Informationen werden als Folgen von 0 und 1 dargestellt. Diese

digitalen Medien sind heutzutage eher als neue Medien bekannt und können wie folgt beschrieben werden:

- Multimedialität und Multimodalität: Mindestens zwei unterschiedliche Sinne, wie das Hören oder Sehen, werden angesprochen.
- Multicodierung: Mindestens zwei unterschiedliche Darstellungsweisen, wie Text und Bild, Bewegtbild oder Tonspur werden verwendet, um eine Information darzustellen.
- Interaktivität: Der Nutzer kann selbst die Abfolge der Informationsübermittlung beeinflussen.
- Multilinearität und Hyperlinking: Verschiedene Sachverhalte sind miteinander verknüpft, sodass mehrere Pfade zu den gleichen Zielseiten führen können.
- Globalität: Die einzelnen Nutzer stehen in einer Verbindung zueinander.
- Asynchronität: Die Übermittlung der Informationen ist unabhängig von Raum und Zeit (Mack und Vilberger, 2016).

Diese neuen Medien sind auch als Träger oder Übermittler digital codierter Informationen bekannt. Nur so ist es möglich, die verschiedenen Darstellungsformen in Verbindung zu setzen und sie synchron oder asynchron auszutauschen, während dem Nutzer gleichzeitig die Möglichkeit gegeben wird, die Art des Informationszugriffs zu beeinflussen. Beim Nutzer kann es sich entweder um eine reale Person oder auch eine Maschine handeln (Beilharz, 2020).

Es kann festgehalten werden, dass über die Sozialen Medien verschiedene individuelle User, die eine Verbindung zueinander aufweisen, in Kontakt treten können. Zwischen ihnen können unabhängig vom Raum und der Zeit verschiedene Informationen, wie Texte, Bilder, Bewegtbilder oder Sprache, gespeichert, verarbeitet und übermittelt werden. Diese Übertragung stellt die Verbindung dar und macht aus einem Netzwerk an Individuen eine Gruppe. Innerhalb dieser Gruppe kann jedes Mitglied aktiv am Austauschprozess teilnehmen (Meffert et al., 2019).

Die benannten Funktionen des Sozialen Mediums – Speichern, Verarbeiten und Übermitteln – müssen nicht zwangsläufig gleichzeitig in einem Medium vorliegen. Wichtiger ist es, dass das Soziale Medium einzelne Funktionen miteinander in einem zeitlich begrenzten Rahmen oder auch dauerhaft verknüpft (Mack und Vilberger, 2016).

Formal kann man sagen, dass hinter Sozialen Medien eine Gruppe internetbasierter Anwendungen steckt. Das Grundprinzip hinter allen sind neue Technologien und die Grundlagen des Web 2.0.

Ein Begriff, der vor allem in den Medien stark thematisiert wird und den die Wirtschaft in Debatten geführt hat, ist das sogenannte „Web 2.0" – also die Weiterentwicklung des Internets „Web 1.0". Dieser Begriff hat sich zu einem Sammelbegriff für nahezu alle Neuerungen entwickelt, die im Bereich des Internets stattgefunden haben – eine einheitliche Begriffsdefinition fehlt bis heute (Ebersbach et al., 2016). Im Jahr 2004 war es Tim O'Reilly, der auf einer Fachkonferenz einen wichtigen Beitrag, u. a. zur Bekanntheit des Begriffes Web 2.0 beigetragen hat. Er beschäftigte sich maßgeblich mit den Veränderungen im Internet (O'Reilly, 2005). Bis heute hat sich einiges an der Begriffsdefinition getan. Eine bekannte Definition des Web 2.0 lautet: „Web 2.0 (und nachfolgende Generationen) beschreibt eine neue Verhaltensweise der Internetnutzer. Die bisherige Einwegkommunikation im Internet von der Marke zum Nachfrager hat sich aufgelöst, Nutzer generieren heute eigenständig Inhalte und treten in direkten Dialog mit ihrer Umwelt und den Unternehmen." (vgl. Bender, 2011, S. 145)

Daraus geht hervor, dass die Einbeziehung des Nutzers in alle Internetaktivitäten eine zentrale Charakteristik ist (Tuten und Solomon, 2015). Anstelle der einseitigen Kommunikation durch Unternehmen oder andere Institutionen (Brand Generated Content [BGC]) ist es der Nutzer selbst, der Inhalte zu einem Thema erschafft (Wirtz et al., 2010). Das Ergebnis ist der sogenannte User Generated Content (UGC) (Daugherty et al., 2008 und Tang et al., 2014).

Hinter dem Begriff UGC befinden sich nun stark diverse Inhalte, die über das Internet an verschiedene Nutzer gelangen. Sie sind nicht durch professionelle Kommunikatoren erstellt und zeigen jeweils eine unterschiedlich hohe Kreativität des Schöpfers (Wunsch-Vincent und Vickery, 2007).

Der Begriff Web 2.0 beschreibt damit vor allem Verhaltensweisen von Nutzern. Hinter Social Media hingegen stecken verschiedene Anwendungsformen, die auch Plattformen bezeichnen, die den Raum zur Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit im Internet bieten (Meffert et al., 2019). Damit schaffen sie die Basis zum Austauschen von BGC und UGC (Burmann und Arnhold, 2010). Eine Definition von Sozialen Medien lautet daher wie folgt:

„Soziale Medien umfassen ein Bündel internetbasierter Plattformen, die auf dem veränderten Nutzerverhalten im Web 2.0 aufbauen und den Austausch von Brand Generated Content und User Generated Content unterstützen." (Burmann et al., 2012, S. 131)

Neben der Definition bzw. der Grundbegrifflichkeit Social Media gilt es die gängigsten B2B-Social-Media-Plattformen nachfolgend zu erläutern.

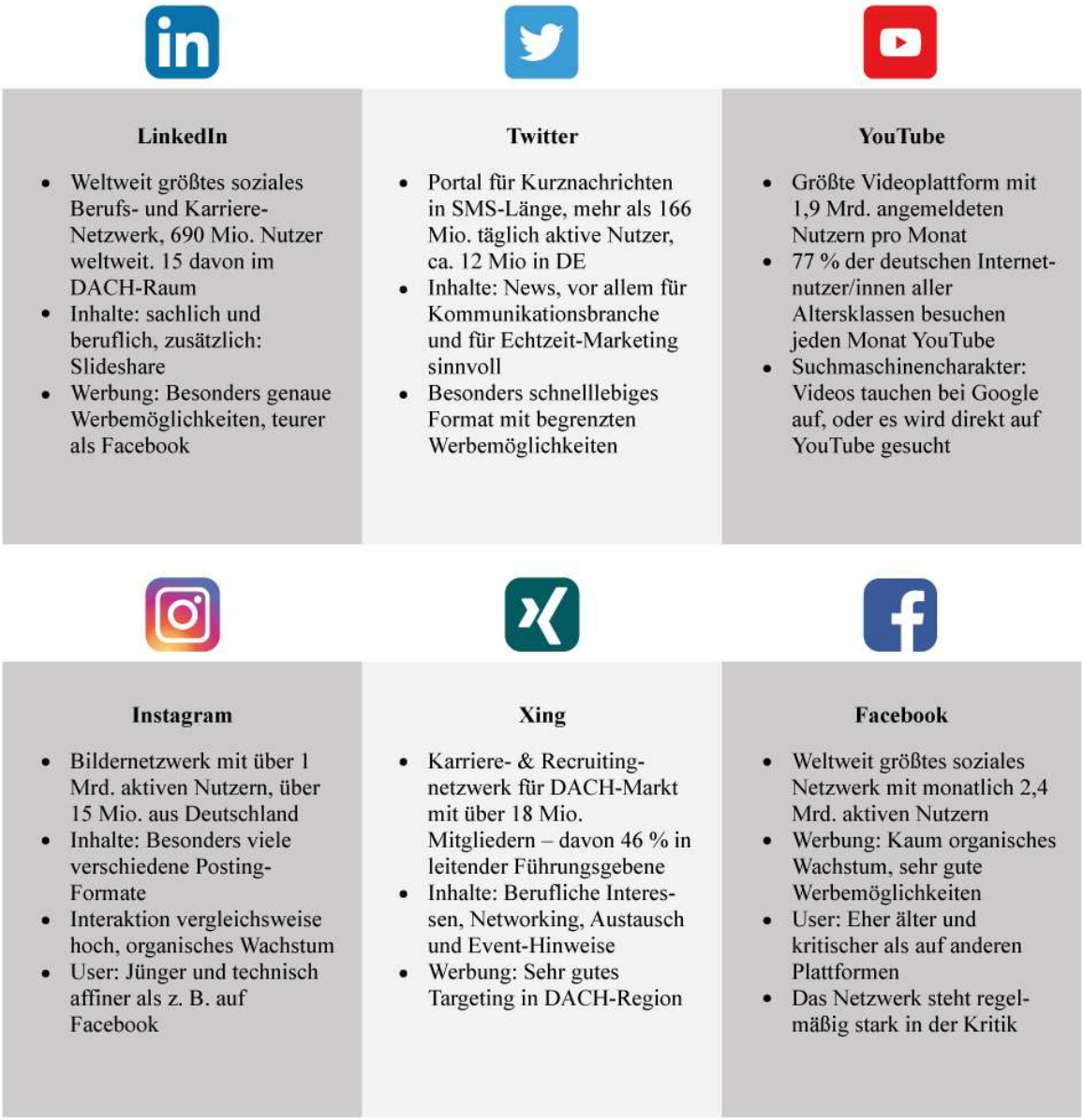


Abbildung 7: Social-Media-Kanäle für B2B-Unternehmen im deutschen Markt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamboo Consulting, 2020

Dazu hat Bamboo Consulting (2020) die wichtigsten Social-Media-Kanäle für B2B-Unternehmen im deutschen Markt zusammengefasst. Die sechs wichtigsten Plattformen werden in Abbildung 7 skizziert und finden auch in der vorliegenden Arbeit Anwendung.
LinkedIn, Twitter, YouTube, Instagram, Xing und Twitter gehören in deutschen B2B-Unternehmen zu den wichtigsten Kanälen, um zu kommunizieren. In Abbildung 7 werden neben den Kanälen auch die korrespondierenden Nutzungszahlen mit Bezug auf den deutschen Markt bzw. auf den DACH-Raum vorgestellt, soweit diese Zahlen vorliegen.[16] Darüber hinaus werden in der Abbildung die Inhalte bzw. Besonderheiten der Plattformen skizziert.

3.1.1 Social-Media-Marketing

Zum Social-Media-Marketing gehört es nun auch, dass Unternehmen soziale Medien nutzen, um ihre eigenen Marketing-Ziele zu erreichen. Als soziale Medien werden solche Medien und Technologien verstanden, die online stattfinden und den Nutzern die Möglichkeit geben, Informationen untereinander auszutauschen und online gemeinsam an etwas zu arbeiten (Kreutzer et al., 2020). Dies übertrifft die Möglichkeiten der traditionellen Kommunikation per E-Mail (Barker et al., 2017 und Beilharz, 2017). Dazu zählt man neben sozialen Netzwerken auch Media-Sharing-Plattformen und Messenger-Dienste sowie Blogs, Online-Foren und Online-Communitys (Wille-Baumkauff, 2015).
Einen Einblick über die Bedeutung von sozialen Medien liefern die folgenden Daten (Bitkom, 2018):

- Von Denjenigen, die Online-Medien nutzen, haben etwa 90 % auch Accounts in den sozialen Medien.
- Bei Menschen unter 30 Jahren beträgt die Nutzungsrate nahezu 98 %.
- Unter allen Deutschen geben rund 38 % an, dass sie sich ein Leben ohne Social Media nicht vorstellen könnten; bei jungen Erwachsenen unter 25 sind es sogar 49 %.
- Der deutsche Durchschnittsbürger verfügt im Schnitt über Accounts bei drei verschiedenen sozialen Netzwerken.

Mit sozialen Medien wurde erstmals ein Instrument geschaffen, das alle Bevölkerungsschichten und Stakeholder eines Unternehmens abdeckt. Es bietet die Möglichkeit einer bedeutenden und öffentlichen Stimme, mit der Unternehmen und deren Leistungen beansprucht und bewertet werden können. Außerdem ist der Weg zu einer direkten Kontaktaufnahme und damit der Beginn eines Dialoges möglich. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass

[16] DACH ist ein Apronym für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

die sozialen Medien hier wertschaffend und wertvernichtend zugleich sein können. Dem Unternehmen kommt eine zentrale Aufgabe zu, wenn es Motivation und Engagement aufbringen muss, um die eigenen Inhalte weiterhin zu dominieren (Kreutzer et al., 2020).
Die Kommunikation in den sozialen Medien kann auch als „Many-to-Many" bezeichnet werden. Welcher Nutzer mit wem zusammenkommt, entscheiden oftmals Faktoren wie ähnliche Interessen, ein vergleichbares Berufsfeld, gemeinsame Pläne, Meinungen oder auch politische Richtungen (vgl. Abbildung 8). Die Nutzer teilen Informationen beispielsweise in Form von Kommentaren oder Bewertungen miteinander. Dazu gehört auch das Anbieten der eigenen Leistung, z. B. ein selbstverfasster Text, ein Foto oder gar ein Video. Das Ziel ist, neben dem schlichten Austausch von Informationen die soziale Interaktion, in der Anerkennung und Vernetzung eine zentrale Rolle spielen (Meffert et al., 2019).
Bei dieser Form der Kommunikation der privaten Nutzer auf sozialen Netzwerken geht es zumeist weniger um kommerzielle Ziele. Dies trifft ebenfalls auf jene professionellen Nutzer von Produkten oder Dienstleistungen zu, die vor allem den Austausch untereinander suchen. Damit ergibt sich, dass den Unternehmen und ihren Werbebotschaften in den sozialen Medien aus Sicht der Nutzer nur eine zweitrangige Position zukommt (Corduan, 2018). Daraus folgt, dass Unternehmen sowie Nutzer in den sozialen Medien keinen reinen Verkaufs- bzw. Werbekanal sehen sollten, sondern eine Chance, aktiv mit Stakeholdern in Austausch zu treten, um gemeinsam mit ihnen Kreativ- und Bewertungsprozesse zu gestalten oder auch eine One-to-one-Serviceleistung anzubieten. Hier offerieren die sozialen Medien völlig neue spannende Möglichkeiten neben der Tatsache, dass ein Angebot attraktiv präsentiert werden kann. Es ist daher die Aufgabe von Unternehmen, Inhalte für die sozialen Medien so zu gestalten, dass diese im Austausch und der Kommunikation zwischen Marken und Unternehmen für den Nutzer verwendet werden können (Meffert et al., 2019). Es empfehlen sich folgende Aspekte, damit Botschaften entsprechend in den sozialen Medien wirken:

Inhalt in sozialen Medien wird danach sortiert, ob er für den Leser nützlich/lehrreich/informativ, spannend und/oder unterhaltsam/humorvoll ist. Nur, wenn er eines dieser Kriterien erfüllt, wird er in der Regel geliked, geshared und/oder kommentiert (Kreutzer et al., 2020).
Gespräche sind das zentrale Instrument im Raum der sozialen Medien. Unternehmen sollten hier persönliche Inhalte liefern, die authentisch sind und den individuellen Nutzer ansprechen. Klassische Werbetexte eigenen sich hier weniger.
Soziale Medien sind keine Verkaufsplattform, sodass stark verkaufsorientierte Inhalte nicht genutzt werden sollten.

Ein Redaktionskalender, der transparent Inhalte aufzeigt, hilft, Themenfelder zu organisieren: Wer befasst sich wann mit welchem Thema und wo wird dieses gespielt? Wann wird ein Thema gelöscht, weil es nicht mehr der Regel der Aktualität entspricht? In der Realität wird vor allem die letzte Frage häufig vernachlässigt (Beilharz, 2020).
Interne und externe Social-Media-Guidelines helfen, klar definierte Richtlinien für die Kommunikation in den sozialen Medien zu geben (Ivens et al., 2016).

3.1.2 Social-Media-Kommunikation

Vor allem neuere Social-Media-Instrumente fokussieren stark die Interaktion von Nachfragern untereinander und legen damit ein netzwerkorientiertes Interaktionsmodell zugrunde (vgl. Abbildung 8). Damit ergibt sich die Kommunikation in den Sozialen Medien als ein Zusatz zur bekannten Online-Kommunikation, da zusätzlich zur Interaktion zwischen Nachfrager und Unternehmen auch die Nachfrager untereinander in Interaktion treten und beispielsweise Erfahrungen mit einem Unternehmen miteinander austauschen (Meffert et al., 2019).

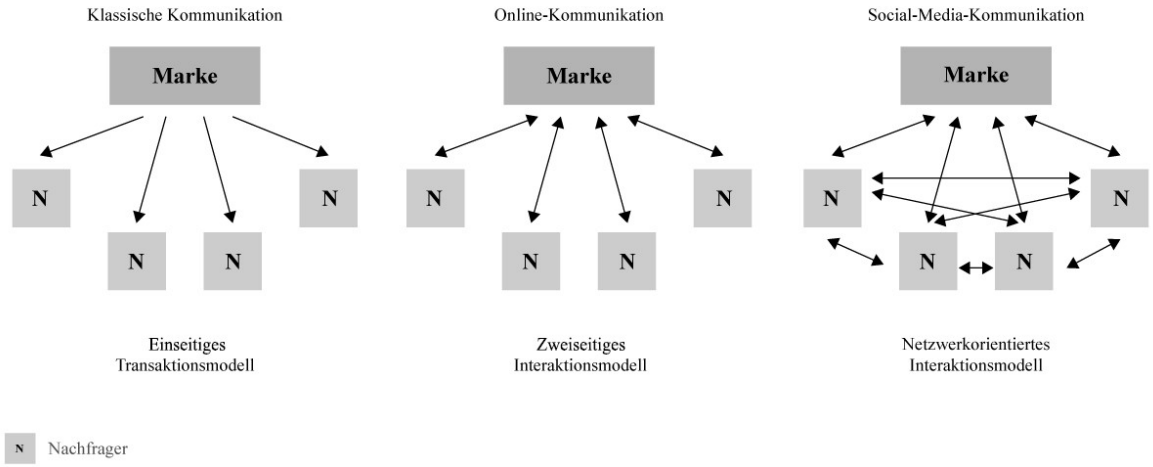


Abbildung 8: Interaktionsmodell moderner digitaler Kommunikation inkl. Social Media
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak et al., 2006 und Meffert et al., 2019

Als Ergebnis dessen stellt sich für Unternehmen die Problematik dar, dass ihr Einfluss im Bereich Social Media begrenzt ist und nicht alle Kommunikationsmaßnahmen von ihnen gesteuert werden können. Nichtsdestotrotz nimmt die Kommunikation und Interaktion auf

Social Media im Gegensatz zur bekannten Online-Kommunikation (Websites, E-Mail-Werbung, Suchmaschinenwerbung, Display-Werbung u.v.m.) immer weiter zu und wird für Unternehmen immer wichtiger.

Hinzu kommt, dass neue Technologien wie mobile Endgeräte (Handys, PDAs oder Notebooks) sowie verbesserte Funknetze (UMTS- und LTE-Technologie[17]), die Kommunikation über Online- und Social Media immer einfacher machen und damit die Nutzungsfrequenz erhöhen (Franz, 2010). Vor allem durch die Tatsache, dass ein Nachfrager durch die mobile Kommunikation in seinem persönlichen Umfeld, ja sogar seiner Wohnung, kontaktiert werden kann, entsteht eine individualisierte Kommunikation, deren Wirkungsgrad gegenüber anderen Kommunikationsarten erhöht ist.
Daraus ergibt sich die Tatsache, dass weitere technologische Entwicklungen, vor allem im Bereich mobiler Endgeräte, die Weiterentwicklung der Online- und Social-Media-Kommunikation prägen werden.
Social-Media-Kommunikation kann daher als jede Kommunikationsaktivität definiert werden, die von Unternehmen zu Nachfragern und umgekehrt und unter Nachfragern stattfindet und somit auf die Marketing- und Unternehmensziele Einfluss nimmt.

Im Gegensatz zur Online-Kommunikation zeigt sich damit, dass Social-Media-Kommunikation nicht nur alle Kommunikationswege zwischen Unternehmen und Nachfragern betrifft, sondern auch jene, die lediglich zwischen den Nachfragern existieren (Meffert et al., 2019).

3.2 Social Media Anwendungen – Vorstellung sozialer Netzwerke als (Marketing-) Kanal

Für die folgende Beschreibung sollen die Begriffe Social-Media-Anwendung und Social Software synonym verwendet werden.
Technologische Lösungen und Prozesse, die die digitale Arbeit in Teams unterstützen, waren bereits Jahre vor dem Aufkommen Sozialer Medien bekannt, wie beispielsweise Groupware-Lösungen von IBM (Lotus Notes) oder Microsoft (SharePoint). Viele dieser be-

[17] UMTS steht für Universal Mobile Telecommunications System. Es ist ein Übertragungsverfahren für den Mobilfunk der dritten Generation. LTE steht für Long Term Evolution und beschreibt den Standard der dritten Mobilfunk-Generation.

kannten Technologien wurden in den vergangenen Jahren jedoch durch soziale Aspekte erweitert, sodass Nutzer auch hier Inhalte teilen, bewerten oder kommentieren können. Außerdem sind neue Web-basierte Lösungen entstanden, die den Nutzern erlauben, Content zu verarbeiten, sogenannte Content-Management-Systeme (Mack und Vilberger, 2016). Die bekanntesten Vertreter für das Content Management sind beispielsweise Joomla!, Drupal, Typo3 oder Wordpress. Vor allem letzteres erfreut sich unter Redaktionen und Zeitungen großer Beliebtheit.

Im Folgenden soll die breit gefächerte Social-Media-Landschaft strukturiert werden, um einen leichteren Zugang und ein erhöhtes Verständnis dafür zu generieren. Entsprechend erfolgt eine Differenzierung wie folgt:

- Dokumentenart: Handelt es sich bei den bereitgestellten oder ausgetauschten Dokumenten um Bilder, Videos oder Text?
- Gruppenaktivitäten: Welche Aktivität soll in der Gruppe unterstützt werden? Sollen Dokumente bereitgestellt, erstellt, geteilt, bewertet, kommentiert, etc. werden?
- Nutzungsart: Werden die Dokumente privat oder beruflich genutzt? Dienen sie der reinen Unterhaltung?

Ein bekannter und hilfreicher Ansatz ist das sogenannte Social-Media-Prisma: In einer umfassenden Art und Weise verfeinert der Ansatz die beschriebene Grundstruktur (Mack und Vilberger, 2016). Für den deutschen Sprachraum kann dieses auf der Plattform Online Marketing GmbH abgerufen werden (vgl. Abbildung 9). Die Daten werden regelmäßig aktualisiert. Offen bleibt an dieser Stelle die allgemeine Nützlichkeit des Prismas in der praktischen Anwendung vor allem dahingehend, inwieweit Unternehmen von einer gewonnenen Übersicht profitieren oder durch zu viele Informationen verwirrt werden.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Abbildung des Social-Media-Prismas der Übersichtlichkeit dient und alle Social-Media-Anwendungen strukturiert darstellt. Gleichzeitig wird aufgrund der Anordnung und großen Fülle des Prismas die Komplexität von Social Media und der damit verbundenen Möglichkeiten deutlich. Auf eine detaillierte Vorstellung aller Instrumente wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. Die sechs für die Arbeit relevantesten Instrumente wurden in Abbildung 7 umfassend erläutert und im Kontext für B2B-Unternehmen eingeordnet.

Um dennoch ein fundierteres Verständnis für Social Media und der korrespondierenden Möglichkeiten zu erlangen, wird nachfolgend das Prisma kategorisierend erläutert.

Mack und Vilberger (2016) haben die aus dem Prisma komplexe Darstellungsweise für die folgenden Social-Media-Anwendungen in acht übergeordnete Kategorien zusammengefasst und beschrieben:

- File-/Media-Sharing-Communities: Hier können Mediadateien, vor allem Fotos und Videos, miteinander ausgetauscht werden. Nutzer können ihre eigenen Dateien hochladen und mit anderen Nutzern teilen, die diese wiederum kommentieren können. Je nach Dateiart gibt es unterschiedliche Communities wie Instagram oder Pinterest. Durch das Teilen und gemeinsame Kommentieren entsteht eine Community.
- Weblogs/Blogs: Was früher als reines Online-Tagebuch bekannt war, ist heute ein zielgerichtetes Publikationsprojekt. Die Personen dahinter sehen ihr Tun als journalistisches oder literarisches Handeln und ihr Tagebuch als Medium.
- Microblogs: Microblogs beinhalten Kurznachrichten von höchstens 140 Zeichen, welche in der Regel mit der neuesten Nachricht zuerst auf einem Kanal erscheinen. Diese werden von den jeweiligen Abonnenten (engl.: Follower) bzw. von der Allgemeinheit gesehen. Hier haben die Nutzer die Möglichkeit, Informationen mitzuteilen und damit mit anderen in eine Interaktion zu treten. Außerdem können Sie ihre eigene Identität darstellen und sich durch das Verbinden mit anderen Nutzern ein Netzwerk schaffen und dieses managen.
- Instant Communication: Unter dem Begriff Instant Communication werden solche Kommunikationswege im Netz beschrieben, auf denen die Nutzer synchron miteinander kommunizieren können wie beispielsweise Voice Over IP oder Instant Messaging Dienste (z. B. Skype). Das Ziel solcher Kanäle ist vor allem die Interaktion und Kommunikation. Hinzu kommt jedoch die Möglichkeit, sich selbst ein Profil zu erstellen und seine Identität zu zeigen. Außerdem entsteht durch das Verknüpfen mit anderen Profilen ein Netzwerk.
- Newsfeeds/Newsaggregatoren (Ebersbach et al., 2011): Im Rahmen eines Newsfeed können Nutzer selektierte Inhalte aus dem Web abonnieren. Wer einen sogenannten Feed abonniert hat, erhält automatisch eine Nachricht, sobald sich Änderungen an diesem Feed ergeben. Dazu muss er nicht selbst aktiv die Website aufrufen. Innerhalb der Newsfeeds werden Informationen bereitgestellt. Im Gegensatz zu Wikis herrscht jedoch eine aktivere Nutzung, da automatisierte Benachrichtigungen zu Änderungen erfolgen. Heute nutzen nahezu alle Nachrichtenportale Newsfeeds.

- Knowledge-Communities, -Portale: Unter den Begriff der Knowledge-Communities fallen vor allem Wikis und Bookmarking-Dienste. In diesen Portalen werden Informationen aus dem wissenschaftlichen Bereich bearbeitet. Das bekannteste Portal stellt an dieser Stelle Wikipedia dar, ein Online-Lexikon. Zu finden sind hier ausschließlich Beiträge, die von Nutzern erstellt wurden. Gemeinsam bearbeitet die Community Beiträge: Sie korrigiert, passt an und editiert.

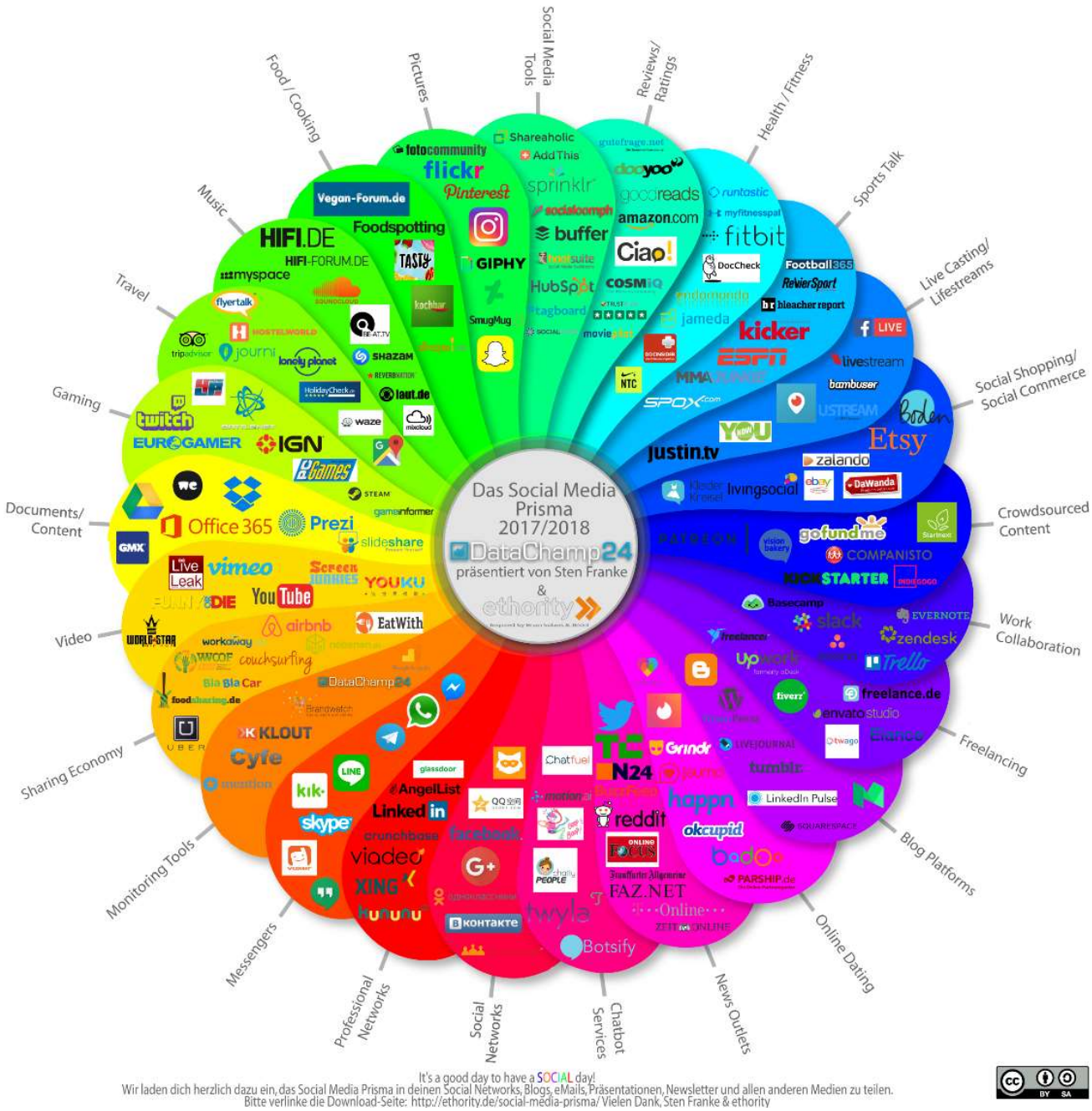


Abbildung 9: Das Social-Media-Prisma

Quelle: Beilharz, 2020, S. 15 und OnlineMarketing.de GmbH, 2020

- Consumer-Communities, -Portale: Unter diesen Begriff fallen Vergleichsportale und Online-Meinungsportale. Erstere dienen Nutzern dazu, Erfahrungen mit Produkten oder Unternehmen zu veröffentlichen und untereinander zu teilen, um sie letztendlich miteinander vergleichen zu können. In der Regel fokussieren die einzelnen Portale eine überschaubare Anzahl verwandter Branchen. Im Vergleich dazu bieten Meinungsportale vor allem die Möglichkeit, Erfahrungen Ausdruck zu verleihen. Bekannte Vertreter sind beispielsweise käuferportal.de aus dem Jahr 2008, welches qualitativ hochwertige Produkte betrifft oder check24.de, welches heute von der Banken-Branche über Versicherungen bis hin zu Elektronikprodukten ein breites Spektrum abdeckt. Vergleichbar sind die beiden Portale idealo.de oder billiger.de.
- Soziale Netzwerke (Social Networks): Nutzer der Sozialen Netzwerke wollen miteinander in Kontakt treten. Ihr Ziel ist ein möglichst großes Netzwerk an Kontakten, mit denen sie ihre Profilseiten und ihre Inhalte wie Bilder, Videos, Musik oder Text teilen können. Damit verbreiten sie ihren Inhalt und treten mit anderen in Kontakt. Das US-amerikanische Netzwerk Facebook ist der bekannteste Vertreter.

Wenn auch die große Anzahl der heute zur Verfügung stehenden Social-Media-Anwendungen den einzelnen durchaus verwirren kann, so sollte das eigentliche Ziel und die Daseinsberechtigung der Anwendungen selbst nicht vergessen werden: Eine Gruppe tritt aus den folgenden fünf Gründen in eine Interaktion:

1. Informationsbereitstellung: Dies ist die Basis, damit Inhalte existieren, die miteinander geteilt werden können.
2. Kommunikation: Zwei oder mehrere Personen tauschen Informationen miteinander aus und kommunizieren daher.
3. Kooperation: Nur wer ein gemeinsames Ziel vor Augen hat, möchte mit anderen weiterhin Teil der Interaktion sein und beispielsweise gemeinsam Dokumente erstellen.
4. Kollaboration: Nutzer bearbeiten gemeinsam eine Aufgabe.
5. Koordination: Aktivitäten und Ressourcen werden auf gemeinsame Ziele angepasst.

Im Gegensatz dazu stehen solche Anwendungen, die Informationen oder Inhalte nur zum Lesen anbieten, wie beispielsweise eine Website mit E-Mail-Funktion. Dabei handelt es sich nicht um eine Social-Media-Anwendung. Hingegen ist eine Website, die als Tagebuch (engl.: Blog) fungiert, als Social-Media-Anwendung einzustufen. Sofern hier Nutzer einen Beitrag kommentieren oder bewerten können – also eine Interaktion entsteht - gilt dies als Social-Media-Anwendung (Mack und Vilberger, 2016).

Daraus ergibt sich, dass die reine Bereitstellung von Informationen (1) nicht als Social-Media-Anwendung betrachtet werden kann, wenn die Möglichkeit des Austauschs fehlt (2). Dabei spielen die Kooperation und Kollaboration als zwei verschiedene Formen der Zusammenarbeit eine Rolle: Während es sich bei Kooperation um verschiedene Personen oder Personenkreise handelt, die an verschiedenen Aufgaben zur Erreichung eines einheitlichen Zieles arbeiten, so treten im Rahmen der Kollaboration diese Personen oder Personenkreise zusammen und befassen sich parallel mit den gleichen Aufgaben. Für beide Formen ist Koordination notwendig: Aktivitäten müssen strukturiert und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden. Es werden z. B. einzelne Handlungen einem oder mehreren Oberzielen oder übergeordneten Schritten zugeordnet (Mack und Vilberger, 2016).

3.3 Die Social-Media-Strategie

Eine Social-Media-Strategie beinhaltet die beabsichtigte und definitive Bestimmung der wichtigsten Maßnahmen im Zusammenhang mit den spezifischen Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens durch Entwicklung von Verhaltensplänen, die von den Mitarbeitern zu befolgen sind, und von längerfristigen Zielvorgaben, um die vorgegebenen Social-Media-Ziele zu erfüllen (Bruhn und Hadwich, 2015 und Bruhn, 2014). Um die Realisierung eines integrierten Kommunikationssystems sicherzustellen, muss geprüft werden, wie die Social-Media-Strategie in optimaler Weise mit der Unternehmens-, Dienstleistungs- und Markenstrategie in Einklang gebracht werden kann. Die beiden Grundrichtungen von Social-Media-Strategien können in zwei Dimensionen eingeteilt werden: die Ansprache durch das Unternehmen und die Anzahl der Nutzer (vgl. Abbildung 10).

Die erste Grundrichtung „Ansprache durch das Unternehmen“ bringt zum Ausdruck, ob das Unternehmen in aktiver Weise auftritt, indem es einen Dialog mit seinen Nutzern anstrebt, oder ob es eher passiv bleibt und nur auf Nutzeraktionen antwortet. Die „Anzahl der Nutzer“ zeigt auf, wie viele Nutzer das Unternehmen mit seiner Social-Media-Strategie anspricht (Bruhn, 2014). Bei einer Kombination der einzelnen Extremformen ergeben sich die aus Abbildung 10 ersichtlichen Grundtypen potenzieller Social-Media-Strategien. Wenn eine Wahl zwischen den beiden Grundtypen der Social-Media-Strategien getroffen werden soll, muss zunächst geklärt werden, ob das Unternehmen eine aktive Kommunikationsstrategie anstrebt oder eher ein passives Verhalten bevorzugt. Danach ist zu entscheiden, ob die Nutzer individuell oder besser gemeinsam angesprochen werden sollen. Auch ist zu klären, ob von den einzelnen Nutzern oder Nutzergruppen Informationen eingeholt werden sollen (Bruhn und Hadwich, 2015).

Als reaktiv-individuelle Verhaltensweise ist der Strategieansatz des Zuhörens zu bezeichnen. Dazu gehört auch die Monitoringstrategie. Das Unternehmen betreibt dabei keine aktive Kommunikation. Es beobachtet lediglich die Kommunikation, die zwischen einzelnen Social-Media-Nutzern stattfindet (Gruber, 2008).

Anzahl der Nutzer / Ansprache durch das Unternehmen	Individuell	Kollektiv
Aktiv	• Strategie des Mitredens • Strategie der Unterstützung	• Beeinflussungsstrategie • Aktivierungsstrategie • (Anregung zur Weiterempfehlung)
Reaktiv	• Monitoringstrategie • (Strategie der Zuhörerschaft)	• Integrationsstrategie

Abbildung 10: Grundtypen von Social-Media-Strategien
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn und Hadwich, 2015 und Bruhn, 2014

Das Ziel dieser Strategie besteht darin, realistische, ehrliche Informationen und Ansichten oder Erfahrungen der Nutzer zu sammeln, die für das Unternehmen bedeutsam sind. So sind für das Dienstleistungsmanagement beispielsweise Informationen über Dinge relevant, die für die Konsumenten im Rahmen des Kaufvorgangs von besonderer Bedeutung sind. Auch lassen sich Informationen darüber gewinnen, wie innovative Dienstleistungen und Dienstleistungsmarken aussehen sollten. Zudem stellt die Monitoringstrategie eine sehr geeignete Grundlage dar, um in der folgenden Phase als Unternehmen ebenfalls aktiv am Social-Media-Dialog teilzunehmen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Monitoringtätigkeiten einen hohen Zeitaufwand erfordern. So nimmt neben der Datengewinnung auch die Auswertung der Daten viel Zeit in Anspruch (Bruhn und Hadwich, 2015).
Zu den reaktiven Strategien ist auch die Integrationsstrategie zu zählen, wobei eine komplette Nutzergruppe in Augenschein genommen wird. In diesem Zusammenhang erfolgt die Integration der Nutzergruppe in die Prozessabläufe des Unternehmens. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass eine Integration der Nutzer in den Innovationsprozess erfolgt. Dabei werden die Kommentare und Meinungen der Nutzer entsprechend der Ideen für neue Dienstleistungsangebote kategorisiert (Li und Bernoff, 2009). Die Bewertung der Informationen erfolgt zum Beispiel anhand der Anzahl der Nennungen, die innerhalb der Gruppe pro Idee registriert wurden.

Das Ziel der Strategie des Mitredens besteht insbesondere darin, für alle Nutzer einer Social-Media-Plattform sichtbar zu sein. Das Unternehmen kann damit den Nutzern seine aktive Teilnahme und sein großes Interesse am gegenseitigen Informationsaustausch glaubhaft demonstrieren. Die Nutzer gewinnen zudem den Eindruck, dass ihre Wünsche und Meinungen vom Unternehmen gehört und ernst genommen werden und dass das Unternehmen sie wertschätzt. Zum anderen bietet sich dem Unternehmen damit die Chance, aktiv und zielgerichtet an Diskussionen teilzunehmen und einen ungewollten Verlauf von Diskussionen zugunsten des Unternehmens zu beeinflussen. In aller Regel ist ein Mitarbeiter des Unternehmens Teil der Community (Bruhn und Hadwich, 2015). Die österreichische Firma Austriatravel nimmt zum Beispiel auf Twitter eine aktive Rolle im Informationsaustausch mit den Nutzern ein. Im Rahmen seiner Unterstützungsstrategie versucht das Unternehmen, individuelle Nutzer über eine Social-Media-Plattform miteinander zu vernetzen, um sie damit in die Lage zu versetzen, sich gegenseitig helfen zu können. Die Unternehmensaktivität besteht in diesem Zusammenhang lediglich darin, diejenigen Personen zusammenzuführen, die ähnliche Anliegen oder Wünsche haben. Die Strategie eignet sich vor allem auch dazu, die Servicekosten zu vermindern, beispielsweise dadurch, dass weniger Personal für die Kundenberatung eingestellt werden muss (Li und Bernoff, 2009).

Die Strategie der Aktivierung (Anregung zur Weiterempfehlung) hat die Ingangsetzung einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation zum Ziel. Dazu ergreift das Unternehmen Aktivitäten auf Social-Media-Plattformen, deren Ziel es ist, Unterhaltungen und Chats unter einer möglichst großen Zahl von Nutzern zu initiieren, damit die zu einer positiven Weiterempfehlungsabsicht unter den Nutzern führt, beispielsweise in Bezug auf eine bestimmte Marke oder Serviceleistung (Bruhn und Hadwich, 2015).

Zudem wird durch die Stimulation der Absicht das Unternehmen weiter zu empfehlen, von den Unternehmen erwartet, dass die Bindung an eine bestimmte Marke und das Vertrauen in diese Marke gefestigt werden (Gruber, 2008). Für die Erstellung einer Social-Media-Strategie gibt es eine Reihe von Modellen. Drei Modelle werden im Folgenden vorgestellt.

3.3.1 Das POST Modell

Zu den klassischen Vorgehensmodellen gehört die POST-Methode (vgl. Abbildung 11), die in diesem Zusammenhang zu den ersten entwickelten Strategieansätzen zählt.

Die relative Einfachheit des Ansatzes macht sie leicht verständlich. Selbst für Social-Media-Laien ist der Ansatz gut nachvollziehbar (Mack und Vilberger, 2016). Der Begriff „POST“

stellt ein Akronym dar und fasst die vier Bereiche bzw. Planschritte, die diesen Ansatz auszeichnen, zusammen: *People* (Zielgruppen), *Objectives* (Ziele), *Strategy* (Strategie) und *Technology* (Technologie). Das Modell wurde zuerst im Jahr 2009 von Li und Bernoff vorgestellt (Li und Bernoff, 2009, S. 73 ff).

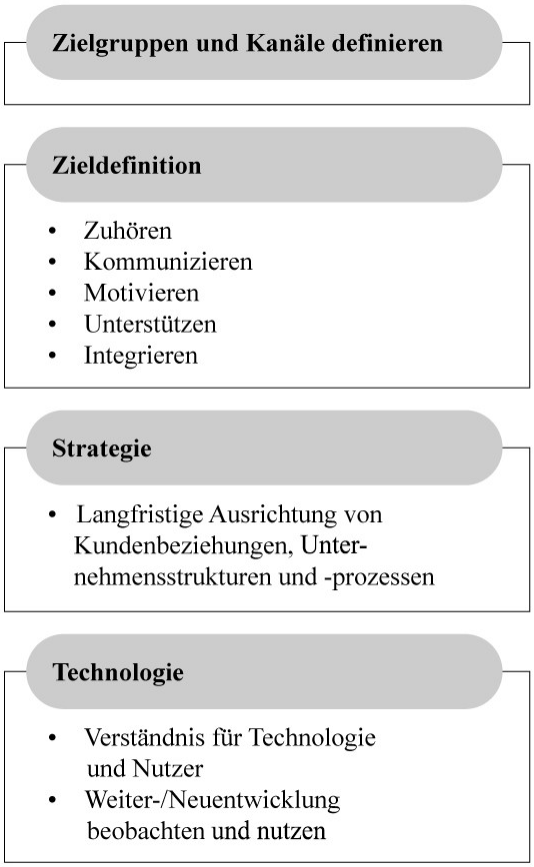


Abbildung 11: Klassisches Vorgehensmodell POST
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Li und Bernoff 2009, S. 75 ff. und Mack und Vilberger, 2016, S. 65

Der erste Planschritt People umfasst die Identifizierung der Zielkunden, die für das Produkt oder die Servicedienstleistung infrage kommen. Im Anschluss daran wird ermittelt, auf welchen Social-Media-Plattformen sich die Zielgruppe bewegt oder an ihnen aktiv teilnimmt. Der nächste Planschritt fokussiert sich auf die Ziele (Objectives) der Strategie. Im dritten Planschritt Strategy werden die Änderungen im Zusammenhang mit den Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen erfasst. Dies umfasst beispielsweise Aktivitäten und Maßnahmen, die auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse durchgeführt werden (Hilker, 2012). Dazu gehört eine Strategie, die die Integration der Kunden in die Unternehmenspro-

zesse zum Ziel hat. Das Ziel des Planschritts Technology ist es, zu einem besseren Verständnis der Technologien und ihrer jeweiligen Nutzung beizutragen. Darüber hinaus ist beabsichtigt, technologische Weiter- und Neuentwicklungen zu observieren und schließlich auch zu nutzen (Mack und Vilberger, 2016).

3.3.2 Das 7C-Modell

Einen anderen Ansatz verfolgt das 7C-Modell, das etwas komplexer und tiefgründiger ist. Die dabei verfolgte Strategie orientiert sich an insgesamt sieben Bausteinen beziehungsweise Leitfragen. Das Modell wurde von Mirko Lange, dem Geschäftsführer von „talkabout communications“, entwickelt und verwendet sieben Schlüsselbegriffe, die alle mit dem Buchstaben „C“ beginnen.

Die sieben Bausteine sind im Einzelnen:

1. Contribution: Welche Ziele sollen verfolgt werden? Woraus besteht der Beitrag der Maßnahmen in Bezug auf den Unternehmenserfolg? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?
2. Context: Welche Themenkomplexe haben für das Unternehmen Relevanz? Wie fügt sich das Unternehmen in das Gesamtbild ein?
3. Contact: Welche Zielgruppen müssen kontaktiert werden? Wer kommt als Influencer/ Multiplikator infrage? Welche Kanäle können dafür erfolgreich genutzt werden?

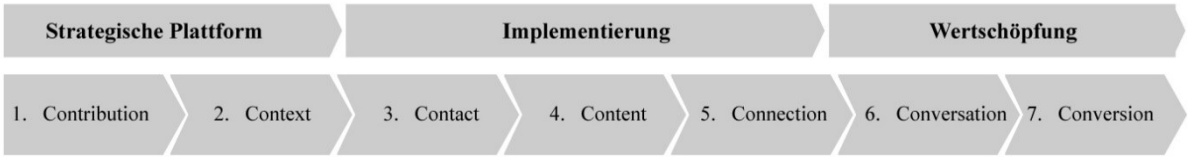


Abbildung 12: 7C - Modell zur Strategie Entwicklung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mirko Lange (Pein, 2020)

4. Content: Worin bestehen die interessanten Inhalte des Unternehmens? Wie lässt sich die Contentproduktion garantieren?
5. Connection: Auf welche Art und Weise können die genutzten Kanäle miteinander verbunden und vernetzt werden? Wie kann die Verbindung von Online zu Offline hergestellt werden?

6. Conversation: Auf welche Art und Weise soll der Dialog stattfinden? Wie lässt sich ein fortlaufender Dialog gewährleisten? Wie soll Kritik gehandhabt werden?

7. Conversion: Welche Kriterien führen am Ende des Tages zum Erfolg? Welche Ergebnisse werden durch die Aktivitäten erzielt?

3.3.2 Vorgehensmodell nach Hilker

Hilker (2012) begreift den eigenen Strategieansatz als ein Modell (siehe Abbildung 13), das der Orientierung dienen soll. Nach ihrer Ansicht existiert im Rahmen von Social-Media keine Strategie, die generelle Gültigkeit besitzt. Für Hilker sind die bisher bekannten Modelle jederzeit veränderbare Konstrukte, aus denen lediglich bestimmte Module ausgewählt werden können (Mack und Vilberger, 2016). Mit dieser Ansicht ist sie im Einklang mit dem Denkansatz der hier vorliegenden Monographie, in der gleichfalls die These vertreten wird, dass jeweils unternehmensspezifische Vorgehensweisen und Lösungsansätze identifiziert werden müssen bzw. die Standard-Vorgehensweisen an das jeweilige Unternehmen angepasst werden sollten – vor allem für KMU. Im Rahmen des Moduls Zuhören werden in einem ersten Schritt mit Hilfe von Monitoring Maßnahmen ermittelt, auf welchen Social-Media-Plattformen sich die Zielgruppe des Unternehmens bewegt und ob bzw. auf welche Weise das Unternehmen und seine Produkte und Serviceleistungen in den Dialoggruppen auftaucht. Die Analyse erstreckt sich dabei sowohl auf die Interessen und gegenwärtigen Themenbereiche der Zielgruppe als auch auf die plattformtypische Sprech- und Diskussionsweise. Die nachfolgende SWOT-Analyse zielt darauf ab, die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Vorhabens zu ermitteln (Hilker, 2012).

Das zweite Modul befasst sich mit der Zielfestlegung und der Ist- und Sollfeststellung. Im nachfolgenden Modul „Kanalauswahl“ werden diejenigen Kanäle festgelegt, in denen das Unternehmen in Zukunft aktiv tätig sein will. Im Agenda-Setting wird daran anschließend die Themenplanung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Planung finden Eingang in die Module Strategieentwicklung und Maßnahmenmix. Im Anschluss daran werden die Personalressourcen und Verantwortlichkeiten bestimmt (Mack und Vilberger, 2016). Im Rahmen des Moduls „Krisenmanagement“ steht die Vermeidung von Social-Media-Krisen im Vordergrund, ebenso wie die Entwicklung von Verhaltensregeln für die Mitarbeiter beim Umgang mit Social-Media. Außerdem wird das Krisenmanagement des Unternehmens definiert. Danach steht der Aufbau der Präsenzen im Mittelpunkt, mit welchen Inhalten diese gefüllt wer-

den sollen und wie die Nutzer der Plattformen damit vernetzt werden können. Als ein permanenter Prozess ist die Evaluierung zu etablieren, in deren Fokus die Überprüfung der Maßnahmen und gegebenenfalls deren Anpassung steht (Hilker, 2012, S. 219).

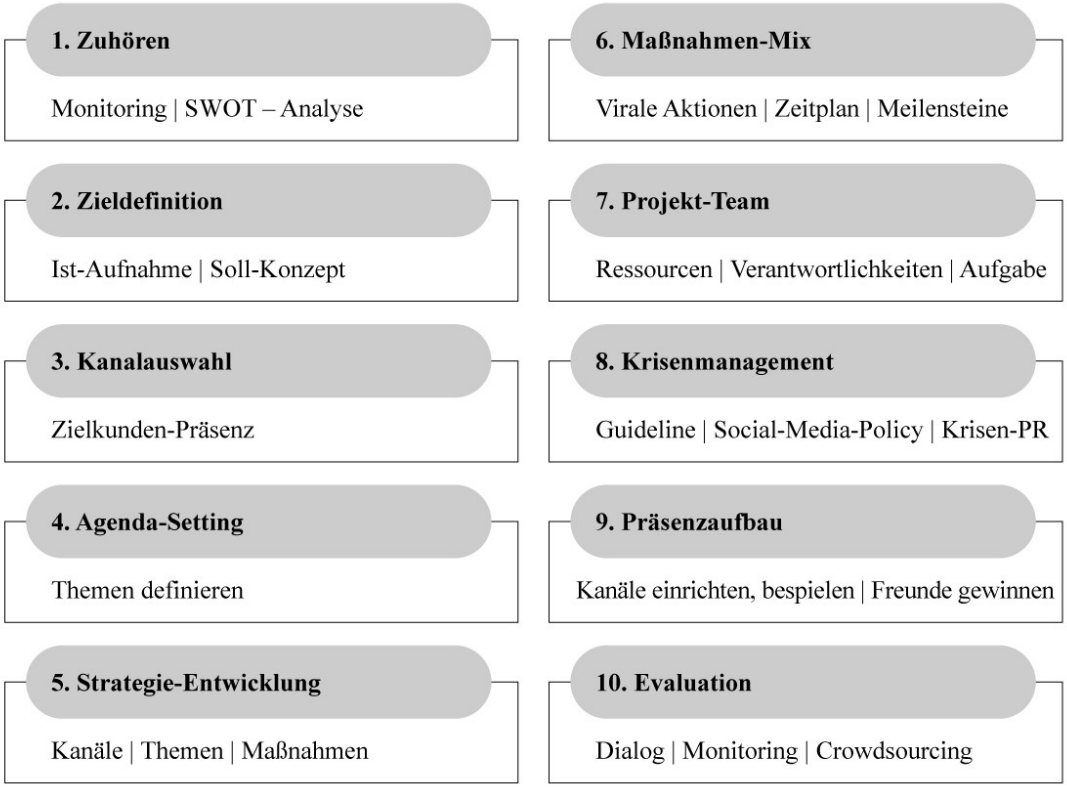


Abbildung 13: Vorgehensmodell nach Hilker
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilker, 2012, S. 214 und Mack und Vilberger, 2016, S. 66

Die hier erörterten Vorgehensmodelle sind für die Identifikation von Social-Media-Lösungen für Unternehmen gut geeignet. Werden diese um eine Analysephase, die die Ist-Situation beschreibt, und um eine Phase zur Wirksamkeitsbestimmung der Social-Media-Maßnahmen erweitert, so kann bereits von einem ersten Entwurf für eine praktische Vorgehensweise gesprochen werden. Es müssen dann noch Leitfragen beantwortet werden, wodurch ersichtlich wird, mit welchen Maßnahmen die Phasen inhaltlich zu füllen sind (Mack und Vilberger, 2016).

3.4 Einsatzpotentiale von Social Media in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Erörterung der Potentiale

Im folgenden Kapitel werden die Einsatzpotentiale von Social Media vorgestellt. Nach Mack und Vilberger (2016) können vier typische Charakteristika für klein- und mittelständische Unternehmen festgehalten werden:

1. Inhaber- oder familiengeführt
2. Langfristige Orientierung
3. Nähe zum Kunden
4. Mitarbeiterbindung

Die Tatsache, dass die Entscheider gleichzeitig die Eigentümer eines mittelständischen Unternehmens sind, hat im Zusammenhang mit Social Media und neuen Medien den Effekt, dass ein Risiko, welches mit Fehlentscheidungen hinsichtlich des Aufbaus derartiger Kanäle verknüpft ist, äußerst sorgfältig bedacht werden muss (Kreutzer et al., 2020). Die langfristige Ausrichtung kommt dadurch zum Ausdruck, dass Ausgaben, die für diese neuen Kanäle getätigt werden, gewissermaßen als Investitionen in die Zukunft betrachtet werden müssen. Dies ist sowohl für Unternehmen gültig, deren Kunden meist Geschäftskunden sind (B2B) als auch für solche, deren Klientel überwiegend aus privaten Endkunden B2C besteht. Wenn der B2B-Kunde neue Kanäle im Rahmen der Zusammenarbeit nutzt, ist das Unternehmen gezwungen, hier nachzuziehen, es kann sich diesem Schritt nicht entziehen (Mack und Vilberger, 2016,.

Die Bedeutung dieser Nutzentreiber ist davon abhängig, welcher Kundenkategorie besagte Kunden zuzurechnen sind. So gestaltet sich das Konsumverhalten eines privaten Nutzers im B2C-Bereich im Vergleich zu einem Geschäftskunden im B2B-Umfeld, der sein Verhalten nicht nach seinem persönlichen Nutzen ausrichtet oder ausrichten kann, recht unterschiedlich. Dessen ungeachtet, treten auch B2B-Kunden als Entscheider auf, denen eine hohe Wertschätzung wichtig ist (Babka, 2016). Das Geheimnis des Erfolgs von Unternehmen liegt also unter Umständen darin, gegenüber dem Kunden eine entsprechende Wertschätzung zu demonstrieren. Das schließt auch ein, dem Kunden personalisierte Problemlösungen anzubieten und mit ihm rasch in einen kontinuierlichen Austausch zu treten, also mit ihm zu interagieren (Kreutzer et al., 2020). Die Kundennähe manifestiert sich dann darin, ob es einem Unternehmen gelingt, die Wünsche und Erwartungen der Kunden aufzunehmen, diese richtig zu interpretieren und entsprechend zu befriedigen sowie dem Kunden das Gefühl zu

geben, dass ihm echte Wertschätzung entgegengebracht wird. Gelingt es, eine derartige Kundenbeziehung zu etablieren, kann auch vor dem Hintergrund zunehmender Kundenloyalität eine verlässliche und dauerhafte Beziehung zum Kunden geschaffen werden (Mack und Vilberger, 2016).

Ein sehr geeignetes Mittel, die Ansichten von Kunden in Erfahrung zu bringen, ist das Instrument der Befragungen. Diese werden heutzutage sowohl online als auch offline durchgeführt. Darüber hinaus kann es jedoch auch von Interesse sein, wenn Kunden freiwillig Informationen weitergeben.

Eine hervorragende Gelegenheit, ein unverfälschtes Bild über die Kundenmeinung zu erhalten, eröffnet sich dann, wenn sich die Kunden online in den sozialen Medien bewegen. Hier lässt sich erfahren, welche Wünsche sie haben, was ihnen gefällt oder nicht, aber auch, wo für das Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind. Um dies herauszufinden, ist es nicht notwendig, dass ein Unternehmen eine eigene Social Media Plattformen unterhält (Buchenau und Fürer, 2015). Es genügt, wenn es als Besucher auf anderen Plattformen auftritt. Auch per Alarmfunktion (English: Alerts) oder Newsfeeds können viele Information über die potentiellen Kunden sowie Trends aufgespürt werden. Bei den Alarmfunktionen handelt es sich um Benachrichtigungsdienste (Mack und Vilberger, 2016). Im Rahmen einer Recherche in Suchmaschinen sind z. B. Schlagworte einzugeben, zu denen man dann über bestimmte Neuigkeiten informiert wird. Über eigene Social-Media-Auftritte kann zudem eine Rund-um-die-Uhr geöffnete Onlinefiliale für den Kunden geschaffen werden. Man etabliert somit eine direkte Interaktion mit dem Kunden, die wertvolle Informationen generiert. Mit diesem Instrument können dem Kunden gezielte Fragen gestellt werden, so beispielsweise „Wie sind ihre Erfahrungen?“, „Was gefällt Ihnen daran?“. Die Fragen müssen nicht zwangsläufig nur auf die eigenen Artikel oder Leistungen beschränkt sein. Die Maxime lautet hier vielmehr: Das Wichtigste ist es, Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erhalten (Mack und Vilberger, 2016).

Was für die externen Kunden zutrifft, hat in ähnlicher Weise auch für die eigenen Mitarbeiter Gültigkeit, denn sie können auch als interne Kunden bezeichnet werden. Auch sie tragen Verantwortung im Rahmen der betrieblichen Wertschöpfung. Wertschöpfung und Wertschätzung müssen daher auch innerbetrieblich harmonieren, d. h. den Mitarbeitern zuhören und sie verstehen, sie zu fordern und auch zu fördern (Buchenau und Fürtbauer, 2015). Auch die betriebliche Nutzung des Wissens der eigenen Mitarbeiter gehört zu den wesentlichen Elementen eines erfolgreichen Unternehmens. Kommt bei den Mitarbeitern das Gefühl auf,

wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden, bauen sie auch von sich aus eine enge Verbindung zum Unternehmen auf. Ein Mitarbeiter, der mit seinem Betrieb zufrieden ist, belohnt dies viel eher mit Engagement als ein Mitarbeiter, der unzufrieden ist. Unzufriedene Mitarbeiter neigen darüber hinaus eher dazu, dem Unternehmen den Rücken zu kehren, womit dem Unternehmen potenziell auch wichtige Erkenntnisse über Kunden und Märkte verlorengehen (Leinemann, 2013). Sicherlich sind Mitarbeiter als Personen ersetzbar, jedoch lässt sich nicht immer deren internes Wissen und deren Erfahrung ersetzen. Aus diesem Grund sind häufig solche Unternehmen erfolgreich, die genau wissen, dass nur die Wertschätzung des Unternehmens den eigenen Mitarbeitern gegenüber diese veranlasst, mit Engagement und Verstand am Erfolg des Unternehmens mitzuwirken (Mack und Vilberger, 2016).

Social-Media-Anwendungen sind in diesem Zusammenhang äußerst nützlich, da sie insbesondere die Zusammenarbeit komfortabler gestalten können. Zum Beispiel kann dies dadurch geschehen, dass Wissens- oder Kollaborationsplattformen entwickelt werden, die einen raschen und ortsunabhängigen Zugriff ermöglichen und somit die gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben leichter machen. Darüber hinaus wäre es auch denkbar, dass ein betriebliches Vorschlagswesen einen Beitrag dazu leisten kann, Kenntnisse in Bezug auf Verbesserungsansätze zu erlangen. Auch dies kann mit Hilfe von Social-Media-Anwendungen unterstützt werden. Wie bereits erörtert, üben Entscheidungen zu oder über Social-Media-Aktivitäten einen signifikanten Einfluss auf die anfangs erwähnten Eigenschaften von KMUs aus. Im folgenden Kapitel wird die Frage diskutiert, welchen Nutzen sie bringen (Mack und Vilberger, 2016).

3.4.1 Nutzen für kleine und mittelständische Unternehmen beim Einsatz von Social-Media-Anwendungen

Krämer analysiert in seinem Werk „Mittelstand 2.0 - Typabhängige Nutzungspotentiale von Social Media in mittelständischen Unternehmen“ die Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen-Aspekte von Social Media für KMU (Krämer, 2014). Dabei unterteilt Krämer nach internen und externen Prozessen, bei denen Social Media unterstützen bzw. eingesetzt werden kann.

Im Hinblick auf den praxisbezogenen Ansatz, den die vorliegende Arbeit verfolgt, wird eine Aufteilung des Nutzenpotentials in diese beiden Kategorien vorgenommen. Im Rahmen der Unterstützung interner Prozesse können die folgenden fundamentalen Nutzenpotenziale identifiziert werden:

- Effizienz-, Effektivitäts-, Produktivitätssteigerung (Kosten, Zeit, Qualität): Aktivitäten können schneller durchgeführt und Fehler vermieden werden, was die Qualität des Ergebnisses merklich erhöht.
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

In der einschlägigen Literatur sind die meisten Autoren davon überzeugt, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit mit Hilfe von IT-Systemen positiv beeinflussen lässt (Mack und Vilberger, 2016). Ob dies tatsächlich der Fall ist und wie dies umgesetzt werden kann, ist aber davon abhängig, in welchem Maße die Mitarbeiter für die Einführung neuer Systemlösungen empfänglich sind. Mit Hilfe von IT-Systemen können zwar Arbeitsprozesse unterstützt werden, beispielsweise durch Automatisierung manueller Tätigkeiten oder indem Informationen durch einen Klick zur Verfügung stehen, jedoch sehen nicht alle Mitarbeiter darin auch eine willkommene Unterstützung. Nach Mack und Vilberger (2016) hat sich gezeigt, dass Systeme in einigen Unternehmen manchmal auch als unwillkommene lästige Störung oder als zusätzliche Arbeit aufgefasst werden („Jetzt muss ich zusätzlich noch in das System etwas eingeben."). Es gibt viele Gründe dafür, dass IT- Lösungen nicht akzeptiert werden, da Mitarbeiter häufig nicht oder nur partiell an der Einführung neuer IT-Lösungen beteiligt werden. Ebenso kommt es vor, dass keine Transparenz über Sinn und Zweck einer neuen Systemlösung hergestellt wird oder die Arbeitsprozesse nicht an die neuen Gegebenheiten adaptiert werden. Vielmehr werden bisherige Prozesse ohne Überlegung in die neue Systemwelt übernommen. Ähnliches gilt sicher auch im Zusammenhang mit Social Media Plattformen, wie beispielsweise Wissensplattformen. Hier soll individuelles Wissen dem gesamten Kollektiv zur Verfügung gestellt werden. Wird individuelles Wissen anderen zur Verfügung gestellt, so wird allen die Gelegenheit gegeben, dieses Wissen in ihren eigenen Lebenskontext und ihre eigene Wissenswelt zu integrieren, um auf diese Weise zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Diese Art der Wissensgewinnung kann einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dass das Unternehmen seine Kernkompetenzen weiter ausbaut, und damit noch wettbewerbsfähiger wird. Dem gegenüber besteht die Gefahr, dass die Bereitstellung dieses über Jahre entwickelten Inselwissens Ängste auslöst, z. B. dass Rollen dadurch im Unternehmen überflüssig werden können. Eine solche Entwicklung muss jedoch unbedingt vermieden werden (Mack und Vilberger, 2016). Wenn es gelingt, die Mitarbeiter für neue IT-Lösungen, wie beispielsweise Social Media zu begeistern, wird es möglich sein, die erwähnten Nutzenpotentiale

zum Wohle des Unternehmens auszubauen. Genauer formuliert sind in diesem Zusammenhang die folgenden Aspekte von Bedeutung (vgl. Abbildung 14): Den internen Nutzungspotentialen stehen die externen Nutzungspotentiale von Social-Media-Aktivitäten gegenüber.

Abbildung 14: Nutzungspotentiale von Social Media in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mack und Vilberger, 2016, S. 29ff.

Aus diesen beiden lassen sich wiederum direkt zwei Nutzenpotentiale ableiten. Diese können in Verbindung mit den direkt oder indirekt auf diese wirkenden Aspekte als übergeordnete Ziele des Social Media Einsatzes angesehen werden.

Bei der Nutzung des Potentials bekannter Internet-Plattformen, wie Facebook, Twitter oder YouTube mittels firmeneigener Fanpages oder Konten durch das Unternehmen, eröffnet sich die Möglichkeit, die Reichweite zu steigern und damit auch den Bekanntheitsgrad bei den Kunden zu erhöhen. Dieser Effekt wird auch erzeugt, wenn Kunden in sozialen Netzwerken ein Unternehmen positiv bewerten, was dazu beiträgt, dass das Unternehmensimage einen positiven Anstrich erhält. Geschieht dies etwa auf breiter Front, ist im Gegensatz zum negativ besetzten Shitstorm dann von einem Love- oder Candystorm die Rede (Kock, 2012). Ein positives Image und eine erhöhte Markenbekanntheit sind dementsprechend Mechanismen, die einen positiven Einfluss auf die Wertorientierung haben. Zum einen können die Kosten für die Kundenakquisition dadurch vermindert werden, zum anderen lassen sich Umsatzpotenziale leichter anzapfen. Denn wenn das Unternehmen durch Weiterempfehlung oder positive Mund-zu-Mund Propaganda in das Gedächtnis potenzieller Kunden eingepflanzt wird, steigt die Bereitschaft dieser Kunden, lieber beim eigenen Unternehmen als bei unbekannteren Konkurrenten zu kaufen (Mack und Vilberger, 2016).

Dieser Effekt erreicht auch andere potentielle Kunden und trägt zu einer positiven Verankerung des Unternehmens in der Vorstellung der Kunden bei. Hier setzt sich die Ansicht durch: Wenn viele neutrale Personen etwas gut finden, kann es keineswegs verkehrt sein, „Ich mache dabei nichts falsch." Insofern ist davon auszugehen, dass die hier erörterten positiven Effekte oder Nutzungswirkungen sowohl kurz-, mittel-, oder auch langfristig einen positiven Einfluss auf den Umsatz sowie Kosten- und Rentabilitätsziele haben und mit diesen in einem Wirkungszusammenhang stehen.

Die oben erörterten Elemente können dementsprechend nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Die Erhöhung der Reichweite hat bei langfristiger Wirkung einen positiven Einfluss auf den Bekanntheitsgrad des Unternehmens sowie seine Produkte und Serviceleistungen.

Die Steigerung der Anzahl von Kundenkontakten und auch der Kontakthäufigkeit (Kontaktfrequenz) erhöht die Reichweite, wenn das Ziel, ein positives Image des Unternehmens zu erzeugen, erreicht wird. Darüber hinaus wird das Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden (Employer Branding). Es wird ein Wirkungszusammenhang erzeugt, der in mehreren Etappen eine positive Ausstrahlung auf die Unternehmenszielerreichung hat (vgl. Abbildung 14).

Das primäre Ziel von Social-Media-Kanälen besteht nicht darin, den Verkauf von Produkten zu fördern. Hier stehen eher die sozialen Komponenten von Kommunikation im Fokus, z. B. das Bereitstellen, Teilen, Bewerten und Kommentieren von Informationen. Demnach steht die Interaktion mit den Nutzern im Vordergrund. In einem Sozialen Medium lediglich einen Verkaufsladen in den Mittelpunkt zu stellen, entspricht keineswegs dem tatsächlichen Anspruch der Förderung von Gruppenprozessen.

Die Kundennähe kann eine wichtige Bedingung der Kundenzufriedenheit sein. Kunden sind nur dann zufrieden, wenn es zur Erfüllung ihrer Erwartungen kommt oder diese mehr als erfüllt werden. Diese Zufriedenheit hat dann das Potential, in direkter oder indirekter Weise den Umsatz zu steigern oder die Kosten für die Gewinnung von Kunden zu vermindern. Die Kundennähe drückt sich auch durch die Interaktion mit den Nutzern aus. Voraussetzung dafür ist, dass dem Kunden interessante Details geboten werden, welche geeignet sind, die Interaktion zu fördern (Mack und Vilberger, 2016).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wann etwas für den Kunden wirklich interessant ist. Zunächst ist es wichtig, dass das bereitgestellte Detail von den Nutzern verstanden wird. Wird damit auch ein Anwendungsbezug hergestellt und der Kunde verbindet damit zumindest einen gefühlten Mehrwert, steigt damit auch die Neugier und das Interesse des Kunden. In diesem Zusammenhang ist nun die Aufbereitung des Contents, der in sozialen Medien gehandelt wird, das Gebot der Stunde.

Das bedeutet, dass die Kenntnis der Bedürfnisse der Nutzer die Möglichkeit eröffnet, Interessantes bereitzustellen und dadurch die Interaktion zu beschleunigen. Dabei muss der Content nicht immer in direktem Bezug zur Kernleistung des Unternehmens stehen, vorteilhafter ist es sogar, dass damit assoziierte Themen angesprochen werden. Das Kunststück besteht darin, mit den unternehmenseigenen Botschaften in die Wunschwelt der Kunden einzudringen und diese mit den eigenen Produkten zu verknüpfen.

Wenn es gelingt, die jeweiligen Online-Auftritte in intelligenter Weise miteinander zu verknüpfen und die realisierten Maßnahmen miteinander in Beziehung zu setzen, kann die Wirkung der Social-Media-Maßnahmen nochmals verstärkt werden. So gibt es beispielsweise bei Facebook die Möglichkeit, einen Link auf seiner Webseite oder direkt im Online Shop bereitzustellen und bei Instagram oder Pinterest die eigenen Produkte, ähnlich wie in einem Showroom, zu präsentieren und auf der Website darauf zu verlinken oder umgekehrt. Darüber hinaus lassen sich im Rahmen von Sozialen Medien Marketing-Kampagnen starten, indem ein Link zu geplanten Events oder zu neuen Produkten im Online Shop hergestellt

wird. Auch Links zu Hintergrundinformationen für ein neues Produkt können hier bereitgestellt werden, die möglicherweise auch auf die eigene Webseite zur Newsletter Anmeldung hinweisen. Ein interessantes Szenario entsteht dann, wenn die Online-Welt mit der Offline-Welt verknüpft werden kann. Das Potential, Soziale Medien zugunsten des Unternehmens in konstruktiver Weise zu nutzen, ist fast unbegrenzt, jedoch erfordert dies ein gesundes Maß an Kreativität. Dabei kommt es darauf an, dass die Nutzer ein Gruppengefühl herstellen und dadurch bereit sind, in einen gegenseitigen Austausch zu treten (Mack und Vilberger, 2016).

3.4.2 Risiken für kleine und mittelständische Unternehmen beim Einsatz von Social-Media-Anwendungen

Der Einsatz von Social Media Anwendungen bringt nicht nur Vorteile für KMU, sondern kann auch Risiken bergen. So groß die Freude über gute Nachrichten auch ist, so verärgert sind Organisationen, wenn schlechte Nachrichten verbreitet werden. Auch die im vorigen Kapitel erörterten Nutzenpotentiale bergen manche Risiken (Mack und Vilberger, 2016). Im innerbetrieblichen Alltag kann, entgegen aller Bemühungen, der Zeitpunkt kommen, an dem die Mitarbeiter plötzlich unzufrieden sind oder es möglicherweise zu Sicherheitsproblemen im Zusammenhang mit personenbezogenen Daten kommt. Im Rahmen externer Einsätze an den Schnittstellen zu Partnern oder Kunden besteht die Gefahr, dass es zu folgenden Effekten kommt:

Hier sind vor allem Rufschädigungen zu nennen, bei denen das Risiko von Imageschäden, Umsatz- oder auch Kundenverlusten besteht. Zudem existieren rechtliche Risiken wie Datenschutzverletzungen, Verstöße gegen das Wettbewerbs-, Marken-, Urheber- und Namensrechtegesetz oder auch gegen die Preisangabenverordnung, was empfindliche Strafzahlungen nach sich ziehen kann.

Insbesondere was rechtliche Risiken angeht, ist erhöhte Achtsamkeit geboten, um finanzielle Risiken wegen eines unternehmerischen Fehlverhaltens in Sozialen Medien zu vermeiden oder auszuschließen. Diese in der Sache begründeten Risiken sind bisweilen nach Mack und Vilberger (2016) auf den unsachgemäßen Einsatz im Social-Media Bereich zurückführen:

- Blinder Aktionismus anstelle von zielgerichteter Kommunikation und Interaktion: „Alle machen´s, wir machen mit, wissen aber nicht wie“.
- Wegfallen eines Mehrwerts, insbesondere dann, wenn der Social- Media-Kanal lediglich als (statischer) einer von vielen Werbekanälen aufgefasst wird und nicht als Forum der Interaktion.

- Ungeeignete Interaktion, wenn das Internet 24 h an 7 Tagen in der Woche geöffnet ist (24/7). Wer die notwendige Präsenz nicht aufrechterhalten kann, sich aber trotzdem für einen aktiven Dialog entschieden hat, wird schnell negative Reaktionen der Kunden zu spüren bekommen. Kunden erwarten eine Antwort auf ihre Aktivitäten, um sich wertgeschätzt zu fühlen. Wenn dies nicht der Fall ist, interagieren sie schnell nur noch untereinander. Das ist bei positiven Kommentaren erfreulich, jedoch bei negativen Kommentaren sehr schlecht für das Unternehmen.
- Zwar wird bei der Interaktion oft nach dem Motto „Hauptsache irgendwie reagiert" gehandelt, jedoch ist es wichtig, dass die Antwort dem Kunden einen tatsächlichen Nutzen bringt.
- Es kommt vor, dass Social Media nicht den richtigen Content liefert oder diesen falsch darstellt: Es ist sehr wichtig, dass der Social-Media-Auftritt ein gut gestaltetes Schaufenster für den Kunden ist und passend zum eigenen Unternehmen und seinem Markenimage gestaltet ist. Was für den Kunden von Interesse ist, muss sichtbar, gut dargestellt (Sprache, Bilder, Text, Videos) und vom Kunden ohne Probleme zu verstehen sein.
- Es besteht die Gefahr, dass nur der eigene Auftritt beachtet wird, ohne auf Plattformen anderer Unternehmen zu schauen: Es ist jedoch eminent wichtig, auch andere, unternehmensfremde Plattformen zu beachten, beispielsweise bei Twitter oder Google Alerts. So können auch Posts angesehen werden, die nicht auf der eigenen Plattform erscheinen und sich möglicherweise als latenter Shitstorm erweisen, was dann besser mittels proaktiver Kommunikation anstelle einer Ad-Hoc-Reaktion beantwortet werden kann.
- Im Unternehmen sind keine speziell für Social Media ausgebildete Mitarbeiter vorhanden, lediglich Mitarbeiter, die sich zwar mit Social Media ein wenig auskennen, jedoch diese Aktivität nur nebenbei durchführen.

Ein spezielles Problem kann sich aus der Frage entwickeln, in welcher Weise eine passende Antwort auf Kritik formuliert wird. Pfeiffer hat Leitregeln zum sicheren Umgang mit Kritik entwickelt, anhand derer die nachfolgende Liste gestaltet ist (Pfeiffer et al., 2010, S.2 f.):

- „Nicht so schnell oder überhastet reagieren."
- Kritische Stimmen, Fans oder User sollten auf keinen Fall ausgeschlossen oder gesperrt werden, sondern nur diejenigen, die Gesetze oder allgemeine Grundregeln der

Kommunikation oder die Netiquette[18] missachten: Der Ausschluss von Nutzern kann leicht zur Folge haben, dass diese dann andere Plattformen nutzen, um ihre negativen Äußerungen fortzusetzen. Gleichzeitig entfällt die Steuerungsmöglichkeit solcher Kritik durch das eigene Unternehmen.

- „Fans nicht angreifen - keine Gegenangriffe führen“: Dies sieht zunächst wie ein Widerspruch aus, denn auf der eine Seite bleiben die Kanäle für die Kommunikation und Interaktion offen. Wenn diese dann im gleichen Maße genutzt werden, kommt es auf der anderen Seite oft zum Gegenschlag. Darüber hinaus ist damit eine Missachtung von Wertschätzung verbunden, wenn gegenüber offengelegten Problemen oder ungewollter Kritik mit Rechtfertigungen geantwortet oder gar zu einem Gegenangriff ausgeholt wird. Dadurch geht Vertrauen verloren, und auch aus der Perspektive der User erscheint dies unglaubwürdig. Aber gerade Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind wichtige Elemente einer erfolgreichen Social-Media Strategie.
- Mit Kritik sollte daher immer positiv umgegangen und auch wohlwollend auf die Nutzer eingegangen werden, denn jegliche Kritik eröffnet die Möglichkeit von Verbesserungen. Deshalb ist es von Vorteil, dem Nutzer zunächst seinen Dank auszusprechen, um danach in konstruktiver Weise auf sein Anliegen oder seine Kritik einzugehen, indem ihm aufgezeigt wird, welche Reaktion folgt.
- Wenn die Reaktion nicht so wie vom Nutzer erwartet oder erhofft ausfällt, muss dies ihm gegenüber sorgfältig begründet werden: Das vom Nutzer angesprochene Problem kann nicht in allen Fällen gelöst werden. Auch lässt sich Kritik nicht immer nur positiv beantworten. Daher muss eine Antwort genau begründet werden und glaubwürdig sein.
- Manchmal hilft es auch, einfach abzuwarten, wenn die erste Reaktion des Unternehmens nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat.

Wenn ein Kunde das Unternehmen auf Fehler hinweist, dann ist die beste Antwort, sich dafür zu bedanken, da das Unternehmen Fehlentwicklungen erkennen und seine Leistungen verbessern kann. Dies hat auch Geltung, wenn die gegenüber dem Unternehmen geäußerte Kritik oder ein behauptetes Problem vom objektiven Standpunkt aus gesehen in keiner Weise gerechtfertigt ist (Mack und Vilberger, 2016). Ausgenommen davon sind lediglich

[18] Definition Netiquette: Unter Netiqeutte wird der Internetknigge verstanden. In der Netiquette sind die wichtigsten Benimmregeln für die Kommunikation im Internet zusammengefasst.

Bemerkungen, die gesetzeswidrig sind oder den vom Unternehmen vorgegebenen Verhaltensnormen in Bezug auf Umgangsformen zuwiderlaufen (Netiquette).

	Shitstorm-Stufe	Social-Media-Meldungen User	Medienresonanz
0	Windstille	Keine kritischen Rückmeldungen	Kein Medienecho
1	Laues Lüftchen	Vereinzelte Kritik von Einzelpersonen	Kein Medienecho
2	Ab und zu Böen	Wiederholte Kritik von Einzelpersonen. Schwache Reaktionen der Community auf dem gleichen Kanal	Kein Medienecho
3	Leichte Brise	Andauernde Kritik von Einzelpersonen. Zunehmende Reaktionen der Community. Verbreitung auf weiteren Kanälen	Interesse anderer Medien geweckt. Erste Artikel in Blogs und Online-Medien
4	Frische Brise	Herausbildung einer vernetzten Protestgruppe. Wachsendes, aktives Follower-Publikum auf allen Kanälen	Zahlreiche Blogs und Berichte in Online-Medien. Erste Artikel in Print-Medien
5	Sturm	Protest entwickelt sich zur Kampagne. Große Publikumsanteile entscheiden sich zum Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktion	Ausführliche Blog-Beiträge. Follow-up-Artikel in Online-Medien. Wachsende Zahl an Artikeln in klassischen Medien (Print, Radio, TV)
6	Orkan	Ungebremster Schneeball-Effekt mit aufgepeitschtem Publikum. Tonfall aggressiv, beleidigend, bedrohend	Top-Thema in Online-Medien. Intensive Berichterstattung in allen Medien

Abbildung 15: Shitstorm-Kategorien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harlinghausen, 2014, S. 61

In diesem Zusammenhang ist es nützlich, einen Reaktionsplan bzw. Krisenplan bereitzuhalten, der entsprechend den beobachteten Äußerungen eine geeignete Reaktion bereithält. Die Ausprägungen von Kritik können in Stufen angegeben werden. In Abbildung 15 ist eine potentielle Shitstorm Abstufung dargestellt (Harlinghausen, 2014). Je höher die Stufe ist, umso schneller und dringlicher ist eine Intervention notwendig. Dazu könnte eine Checkliste erstellt werden, an der sich das Unternehmen orientieren kann, wie es auf Kritik, je nach Stufe, reagieren kann (Ceyp und Scupin, 2013).

Auch ein Krisen- oder Reaktionsplan ist hier ein probates Instrument, in dem, je nach Schwere der Kritik, festgelegt ist, wie zu reagieren ist (Pfeiffer et al., 2010). Im Detail müssen solche Pläne vom jeweiligen Unternehmen individuell erarbeitet werden. Generell lassen

sich Äußerungen von Nutzern oder deren Verhalten nur mittels eines ständigen Beobachtens der eigenen und der anderen Kanäle feststellen. Deshalb ist die permanente Observierung so wichtig (Mack und Vilberger, 2016).

3.5 Social-Media-Monitoring und Erfolgsmessung

Jede Strategie weist in irgendeiner Art und Weise eine Kontrolle des Erfolgs auf. Im Bereich des Online-Marketings ist es üblich, eine jede Kennzahl detailliert auszuwerten. Aus diesem Grund wird dies auch im Social-Media-Marketing angestrebt (Beilharz, 2020).

Aktuell verfolgen zehn Prozent deutscher Unternehmen, die auf Social Media aktiv sind, den Erfolg dieser Maßnahme via Social-Media-Monitoring. Zwei Prozent der Unternehmen haben Kennzahlen entworfen, die der Evaluation der Maßnahmen dienen sollen (BITKOM, 2012, Social Media in deutschen Unternehmen). Anhand dieser Zahl wird ersichtlich, dass in diesem Bereich noch viel Raum nach oben besteht.

Dem Monitoring kommt eine nicht unwesentliche Rolle zu. Als Unternehmen empfiehlt es sich, stets „up to date“ zu sein – vor allem im Hinblick darauf, wie in den sozialen Medien über das Unternehmen und die vertriebenen Produkte gesprochen wird (Ceyp und Scupin, 2013). Grundprämisse im unternehmerischen Handeln sollte sein, stets eine Strategie oder Maßnahmen zu fahren, die letzten Endes werthaltiger ist als der dafür notwendige Aufwand. Aus diesem Grund ist ein Erfolgsnachweis unerlässlich, natürlich genauso bei der Social-Media-Strategie, den Social-Media-Maßnahmen und bei den Social-Media-Aktivitäten. Wichtig ist auch, die richtigen Parameter zu messen. Die Festlegung jener Parameter erscheint nicht ganz einfach.

Vorerst sollte nach Beilharz (2020) geklärt werden, welche Messobjekte und Kennzahlen in den sozialen Medien gängig sind. Es gilt, drei Kategorien voneinander zu unterscheiden:

- Basis-Kennzahlen (Pflicht)
- Wichtige Kennzahlen aus der Webanalyse (sollten erhoben werden)
- Weitere Kennzahlen im Hinblick auf die interaktionelle Messung (schwierig zu messen, sollten aber ebenfalls erhoben werden)

Ein regelmäßig arbeitendes Steuerungsinstrument sorgt für eine bildhafte Darstellung, wie die gemessenen Kennzahlenwerte genutzt werden, um eine erfolgreiche Arbeit zu gewährleisten.

Unternehmerische Strategien und Maßnahmen sollten stets daran gemessen werden, ob sie den gewünschten Erfolg liefern oder nicht (Beilharz, 2020). Doch auch die Definition dieses

Erfolgs wirft eine neue Frage auf. Einfach gesagt bedeutet Erfolg, die gesetzten Ziele auch zu erreichen. Möchten Unternehmen den Erfolg von Social-Media-Aktivitäten überprüfen, können sie auf unzählige Evaluations- und Monitoring-Optionen zurückgreifen. Die Kunst besteht daher nicht darin, irgendetwas zu messen, sondern vielmehr darin, die richtigen Kenngrößen zu messen (Leinemann, 2013).
Social-Media-Monitoring steht in einer engen Korrelation zur Messung und Auswertung der Daten, genauso wie zum Schlussbericht. Blanchard konnte dies übersichtlich darstellen (Blanchard, 2011).

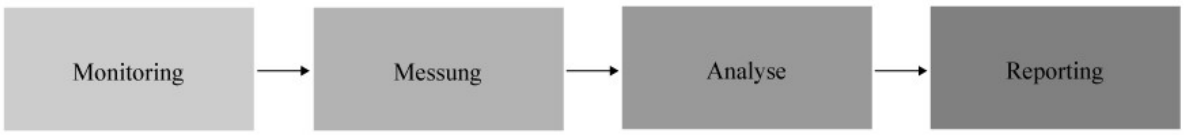


Abbildung 16: Social-Media-Monitoring
Quelle: Eigene Darstellung in Beilharz, 2020, S. 173 und Blanchard, 2011

Monitoring an sich bildet den ersten Schritt in Richtung einer vielversprechenden Erfolgsmessung. Es handelt sich um „qualifiziertes Zuhören". Anhand von Werkzeugen und manueller Arbeit werden Nutzeraussagen über eigene Marken oder andere wichtige Themen erfasst und gespeichert (Buchenau und Fürtbauer, 2015). Der Monitoring-Schritt beinhaltet noch keine weitergehende Analyse der Daten.
Je nachdem, was erreicht werden möchte, sind die Aufgaben des Monitorings definiert. Ein potenzielles Ziel ist das Ausmachen neuer Trends auf dem Markt (das Betreiben von Marktforschung). Hier kommt es etwa zum Beobachten relevanter Begrifflichkeiten. Des Weiteren können mögliche Krisenherde erkannt werden. Dies ist meist bei Unternehmen der Fall, die über ein hohes Risiko verfügen (z. B. Energiekonzerne oder Versicherungen). Auch ein potenzieller Shitstorm kann frühzeitig beobachtet werden. Prinzipiell gilt: Je früher Anzeichen einer kommenden Gefahr erkannt werden, desto schneller können auch Maßnahmen getroffen werden, um diese im Keim zu ersticken (Babka, 2016).
Der nächste Schritt ist die Datenmessung. Hier werden die relevanten Daten quantifiziert, und es kommt zur Vergabe der ersten Kennwerte. Im selben Atemzug wird darauf geachtet, wie sich die Kennzahlen verändern. Durch eine Analyse der Daten kommt es zu einer Interpretation derselben. Es sollen valide Aussagen getroffen werden, die zu unternehmerischen Entscheidungen führen. In einem weiteren Schritt ist es Unternehmen möglich, abzuschätzen, ob das Ziel mit den getroffenen Maßnahmen erreicht werden kann. Ist dies nicht der Fall, können Strategie und Ziele an diesem Punkt noch modifiziert werden (Beilharz, 2020).

Um eine erfolgreiche Messung vorzuweisen, sollte vorab geklärt werden, welche Daten gemessen werden sollen.
Dabei wird auf die Ziele zurückgegriffen, die im Zuge der Strategieentwicklung entworfen wurden. Jedes Ziel setzt sich aus Kennzahlen zusammen. Potenzielle Kennzahlen nach Beilharz (2020) sind:

Kundenbindung: Wie häufig wird die Website via Social Media besucht, wie lange bleiben die Nutzer*innen auf der Website, wie viele Facebook-Freunde finden sich unter den Bestandskunden etc.?

Popularitätsgrad: Wie viele Follower/Fans hat das Unternehmen, wie viele YouTube-Klicks können ausgemacht werden, wie hoch ist die Anzahl der Abonnenten des XING-Unternehmensprofils etc.?

Image: Anzahl positiver Beiträge, Anzahl der Facebook-Likes, Proportionalität der Likes im Gegensatz zu den Dis-Likes auf YouTube, Anzahl an Retweets, Shares etc.

An dieser Stelle gilt zu erwähnen, dass es wichtig ist, sich auf einige Grundwerte zu besinnen. Oftmals gibt es Werte, die derzeit technisch einfach noch nicht oder nur sehr aufwändig zu erfassen sind.

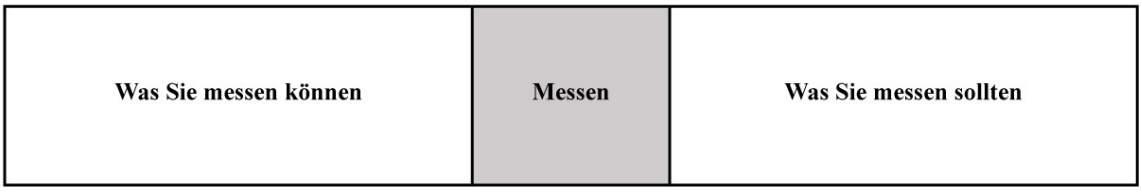


Abbildung 17: Erfolgsmessung Social Media
Quelle: Eigene Darstellung in Beilharz, 2020, S. 175 und Blanchard, 2011

Es gibt dem gegenüber auch Kennwerte, die sich von den Unternehmen zwar leicht messen lassen, die sich aber als nicht sehr zielführend erweisen. Es sollte ein sinnvoller Kompromiss darüber stattfinden, was gemessen werden kann und was gemessen werden soll. Daraus ergeben sich jene Zahlen, die es zu messen gilt. Nur diese Werte sind als relevant zu betrachten.

Mithilfe des Reporting ist es möglich, sämtliche Entscheidungsträger mit den Ergebnissen vertraut zu machen und des Weiteren die Daten zu sichern, um später für Vergleiche oder Auswertungen erneut darauf zugreifen zu können (Beilharz, 2020).

Sämtliche erwerbswirtschaftlich tätige Unternehmen sind darauf angewiesen, Gewinne einzufahren. Sie werden sowohl nach ihrer Wirtschaftlichkeit (Umsatz- und Kostenziele) als auch nach Finanz- und Liquiditätszielen beurteilt. Setzen Unternehmen jedoch auf Kundenorientierung, sollte die Auffassung vorherrschen, dass die unternehmerischen Ziele nur dann erreicht werden können, wenn dem Kunden durch die Produkte ein Mehrwert entsteht (Mack und Vilberger, 2016). Social Media ist vor diesem Hintergrund eine Möglichkeit des Austausches mit dem Kunden und die Chance, die Kundenbindung zu vertiefen. Neben der Nutzung von Social Media gibt es hierfür jedoch auch noch alternative Optionen. Schwierig gestaltet sich nun die angemessene Effektivitätsmessung für Social-Media-Aktivitäten (Ceyp und Scupin, 2013).

Nur so ist es möglich, die Anteile an gewissen Maßnahmen konkret zu erfahren. Da sich die Messung der Wirksamkeit oftmals als herausfordernd erweist, kann vor Beginn der Maßnahme eine Evaluation der Ist-Situation durchgeführt werden. So kann im Anschluss ein Vorher-Nachher-Vergleich gezogen werden, um Veränderungen zu identifizieren.

Zur Zielerreichung werden Maßnahmen gesetzt, welche mit den allgemeinen Unternehmenszielen sowie mit den jeweils bereichsspezifischen Unterzielen übereinstimmen. Dies ist notwendig, da die Funktionsbereiche in der Verantwortung stehen, Maßnahmen einzuleiten. Eine valide Aussage zur Zielerreichung kann nur dann getroffen werden, wenn die Maßnahmen mit Kennzahlen verknüpft werden (Kreutzer et al., 2020).

Die Kennzahlen auf Social Media können aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und eingeteilt werden. So hat jede eigene Social-Media-Plattform ihre eigenen Kennwerte. Des Weiteren gibt es jeweils eigene Marketing-Kampagnen (Sprick, 2014). Nicht zuletzt können die Kennzahlen danach kategorisiert werden, mit welchen unternehmerischen Zielen sie übereinstimmen.

4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR NUTZUNGSGRADERHÖHUNG VON SOCIAL MEDIA IN DER KOMMUNIKATION

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen von Kommunikation und Social Media eingehend erarbeitet. Diese theoretische Vorstellung zur Beantwortung der definierten Hypothesen basiert ausschließlich auf Sekundärforschung. Im Hinblick auf die in Kapitel 1.3 vorgestellte Methodik der zugrundeliegenden Dissertation schließt sich nun eine empirische Untersuchung an.

Die Empirie verfolgt das Ziel, konkrete Informationen zu generieren und Potenziale zur Social-Media-Nutzung und Kommunikationspolitik in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland zu identifizieren.

4.1 Forschungsdesign

Zur Veranschaulichung wird die Vorgehensweise der Empirie im Forschungsdesign skizziert (vgl. Abbildung 18) und somit eine fundierte Einordnung zum weiteren Vorgehen ermöglicht.

Abbildung 18: Forschungsdesign - Skizzierung des Vorgehens in der empirischen Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt verschiedene klassische Vorgehensmodelle in der Social Media Integration für kleine und mittelständische Unternehmen. Einige Social-Media-Experten haben dabei generische Konzepte auf theoretischer Basis erarbeitet. Dem gegenüber steht der deutsche Mittelstand (Fokus B2B), der diese Konzepte und Modelle für die Social-Media-Integration nutzen kann

bzw. nutzt. Inwieweit Social-Media-Aktivitäten in interne und externe Kommunikation im B2B-Bereich integriert werden können, wurde mithilfe der Sekundärforschung eingehend erörtert (deduktives Vorgehen). Die Vorstellung von Social-Media-Implementierungsmodellen bzw. Konzepten wurde in der Sekundärforschung der vorliegenden Dissertation kurz theoretisch vorgestellt und wird im zweiten Teil der Forschungsarbeit in der Empirie zum Forschungsgegenstand. Um eine genaue Einordung der Social-Media-Nutzung und des Bewusstseins im deutschen Mittelstand vornehmen und bewerten zu können, schließt im Folgenden eine Primärforschung an.

Mithilfe von Experteninterviews werden B2B-Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand zu ihren kommunikationspolitischen Aktivitäten und ihrem Social-Media-Nutzungseinsatz befragt. Die Konzeption des Leitfadens (Fragebogen) für die Interviews (Kapitel 4.1.2) erfolgt dabei in Anlehnung an die Hypothesen. Aus den Ergebnissen und den Erkenntnissen der Experteninterviews werden anschließend Maßnahmen zur Nutzungsgraderhöhung abgeleitet, die Unternehmen als praxisnahes Model dienen (induktives Vorgehen). Die abgeleiteten Maßnahmen bilden die Grundlage für ein neues Social-Media-Referenzmodell (Kapitel 4.5).

4.1.1 Anforderungen an empirische Untersuchungen

Im wissenschaftlichen Kontext gilt es, Anforderungen, die an empirische Untersuchungen gestellt werden, zu beachten. Wie eingangs in Kapitel 1.3 erläutert, werden für die Empirie qualitative Daten erhoben. Nach Goldenstein et al (2018) beginnt qualitative Forschung idealtypisch mit dem Nachdenken über etwas. Mayring (2016) erweitert diesen Zusatz des Nachdenkens damit, dass noch nicht in dieser Form über etwas oder noch gar nicht nachgedacht wurde. Qualitative Forschung hat nach Goldstein et al (2018) einen beschreibenden oder verstehenden Charakter und hebt sich damit von quantitativen Ansätzen ab. Ergänzend wird qualitative Forschung so definiert, dass jene Zusammenhänge und Phänomene in dem Umfeld und der Situation, in der diese auftreten, untersucht werden. Dabei werden von involvierten sozialen Akteuren Wahrnehmungen bzw. Wiedergaben (z. B. transkribierte Beobachtungen), Aussagen (z. B. Interviews) und Äußerungen (z. B. Pressemitteilungen) untersucht (Goldenstein et al., 2018). In diesem Kontext gilt es, den sog. Gütekriterien Beachtung zu schenken. Diese finden in der vorliegenden qualitativen Forschung Anwendung und sind von besonderer Wichtigkeit, weil diese Forschung als ein offener Prozess beschrieben wird. Dieser Prozess entwickelt sich und wird je nach Forschung auch angepasst bzw. muss angepasst werden (van Maanen, 1998). Gütekriterien in der qualitativen Forschung sind im

vorliegenden Kontext als ein Mindeststandard anzusehen, damit ein Vorwurf von Willkür bzw. Beliebigkeit ausgeschlossen werden kann (Goldenstein et al., 2018). Es gilt Objektivität, Reliabilität und Validität gilt es im Kontext der zugrundeliegenden Forschung zunächst einzuordnen.

Objektivität wird in Forschungen so verstanden, dass Sachverhalte möglichst wertfrei und unvoreingenommen beschrieben werden (Heesen, 2014). Unter Einsatz eines sachlichen Sprachstils sollen Aussagen ihre Gültigkeit behalten. Aufgrund der Tatsache, dass Wahrnehmungen und Erkenntnisse als subjektiv zu deklarieren sind, kann keine absolute Objektivität gewährleistet werden. Objektivität fordert die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, um Sachverhalte unverfälscht darzustellen. Widersprechen sich Erkenntnisse, so darf dies nicht durch Weglassen von Quellen oder weiterführenden Quellen harmonisiert werden (Heesen, 2018). Die Objektivität setzt sich auch in der Auswertung und Interpretation der Daten fort (Töpfer, 2010). Auch in der vorliegenden Arbeit wird Objektivität im Rahmen der Möglichkeit gewährleistet. Die Forscherin berücksichtigt die o. g. Kriterien und hat die Experteninterviews transkribiert. Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden in einer neutralen und nicht wertenden Sprache zusammengefasst sowie unverfälscht wiedergegeben. Widersprüchliche Aussagen von unterschiedlichen Interviewpartnern wurden als solche dargestellt und nicht harmonisiert.

Reliabilität beschreibt ein Maß für die Verlässlichkeit von wissenschaftlichen Untersuchungen (Goldenstein et al., 2018). Die Replizierbarkeit ist dann gegeben, wenn unter gleichen Bedingungen die gleichen Ergebnisse in einer Wiederholung der Untersuchung erzielt werden. Reproduzierbarkeit kann dabei als ein Aspekt der Reliabilität in der Datenanalyse genutzt werden. Der Grad der Übereinstimmung definiert die Reproduzierbarkeit und definiert das Ergebnis dadurch, dass andere Wissenschaftler zu denselben Ergebnissen kommen. Durch eine Intercoder-Reliabilität soll gewährleistet werden, „dass das Analyseinstrument auch für andere nachvollziehbar, schlüssig und verständlich ist.“ (Goldenstein et al., 2018, S. 104)

Im Hinblick auf die Bedeutung für die vorliegende Forschungsarbeit kann Reliabilität gewährleistet werden. Die Aufbereitung des Leitfadens wurde durch die Forscherin dokumentiert. Anschließende durch die Forscherin durchgeführte Interviews können auch durch jeden anderen Forscher durchgeführt werden. Die Fragen sind eindeutig definiert und werden bei wahrheitsgemäßer Beantwortung durch die Interviewpartner wieder zu denselben Antworten führen.

Validität fordert, dass das gemessen wird, was gemessen werden soll und setzt Reliabilität voraus (Töpfer, 2010). Die externe Validität beschreibt die Verallgemeinerung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit. „Schon von den Grundprinzipien der qualitativen Forschung her wird versucht, die Verallgemeinbarkeit auf andere Situationen sicherzustellen, indem qualitative Forschung den Untersuchungsgegenstand in seinem natürlichen Umfeld untersucht und ihn nicht aktiv verändert." (Hussy et al., 2010, S. 268). Die Validität der Datenerhebung hängt auch davon ab, inwieweit bei Interviews die Befragten durch den Interviewer beeinflusst werden oder Antworten nahegelegt werden. Lange bzw. viele Pausen oder ständige Zweifel an den Antworten sind ein Hinweis auf nicht valide Antworten bzw. Daten (Hussy et al., 2010). Um Validität sicherzustellen, hat die Forscherin alle Interviewpartner über das Forschungsprojekt vorab informiert und in ihrem natürlichen Umfeld interviewt. Alle Interviews mussten zwar digital mit einer Kamera stattfinden, aber die natürliche Umgebung auf Seiten der Partner wurde nicht verändert. Die Interviews wurden transkribiert und Pausen bzw. Rückfragen der Interviewpartner schriftlich dokumentiert, um die Validität der Daten zu sichern (Hussy et al., 2010).

4.1.2 Herleitung und Erläuterung des finalen Leitfadens für die Experteninterviews

Um qualitative Daten zu erheben, wird in der vorliegenden Dissertation auf sogenannte Experteninterviews zurückgegriffen. Diese Interviews sind dadurch charakterisiert, dass sie dem qualitativen Paradigma folgen und mittels offener oder leitfadengestützter Befragung Experten zu einem Thema befragen (Pollhammer, 2017). Kennzeichnend für diese qualitativen Befragungen bzw. Interviews sind die offenen Fragen, die viel Spielraum bei der Beantwortung der Fragen ermöglichen. Eine weitere Besonderheit definiert sich darin, dass der Interviewte den Gesprächsverlauf stärker steuern und gestalten kann (Bortz und Döring, 2006). Dem Interviewer wird durch die Interaktion mit dem Befragten ferner auch die Möglichkeit eingeräumt, Eindrücke und Interpretationen als Informationsquelle zu nutzen (Bortz und Döring, 2006). Experteninterviews sollen dem Interviewer Zugang zu besonderem Wissen ermöglichen. Dieses Wissen ist an die Situation und am im Prozess involvierte Personen gebunden (Gläser und Laudel, 2010). Oftmals werden Experteninterviews mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt (Lamnek, 2010), der das Grundprinzip „Forderung nach Offenheit" berücksichtigt. Helfferich (2011, S. 182 ff.) hat das sog. SPSS-Prinzip entwickelt, welches einerseits die Offenheit berücksichtigt, andererseits eine nötige Strukturierung regelt. Die vier Buchstaben beschreiben die jeweiligen Arbeitsschritte, die in Abbildung 19 definiert sind.

Nach Pollhammer (2018) dient der Leitfaden als Orientierung. Zusätzlich ermöglicht er die Sicherstellung des Fragens, denn die Forschungsfragen sollen unter Einsatz des Leidfadens im Interviewprozess nicht übersehen werden. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Vergleichbarkeit erhöht wird und die Daten an Struktur gewinnen, wenn der Leitfaden konsequent genutzt wird (Mayer, 2004). In Anlehnung an das SPSS-Prinzip nach Helfferich ist der Leitfaden für die folgende Empirie entwickelt.

Buchstabenkürzel	Arbeitsschritt
S – sammeln	Fragen sammeln. Die umfangreiche Sammlung an Fragen wird erarbeitet. Abgeleitet werden diese von der Literatur und den Forschungsfragen.
P – prüfen	Prüfung der Fragen. Die Fragen werden auf die Geeignetheit überprüft. Ungeeignete Fragen werden entfernt.
S - sortieren	Die geeigneten, selektierten Fragen werden sortiert und nach den inhaltlichen Schwerpunkten zusammengefasst.
S – subsumieren	Die Fragen werden für den finalen Interviewleitfaden definiert.

Abbildung 19: Die SPSS-Methode nach Helfferich

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SPSS- Prinzip von Helfferich (2011, 182 ff.)

Grundlegend wurden auf Basis der vorab definierten vier Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.3) erste Fragen zusammengestellt. Mithilfe der Sekundärforschung wurde zuerst ein großer Pool an möglichen Fragen gesammelt, denn in der empirischen Sozialforschung werden vor dem eigentlichen Erheben von Daten sogenannte Pretests durchgeführt. Diese Pretests verfolgen das Ziel, die Datenerhebung zu optimieren (Bauer, 2014). Der Umfang und die Anwendung fallen dabei unterschiedlich aus. In der vorliegenden Dissertation soll durch den Pretest sichergestellt werden, dass das Erhebungsinstrument (Formulierungen der Fragen etc.) einen qualitativen Anspruch erfüllt. Anwendung fand der Pretest im Zuge der Fragebogenentwicklung, um optimale Formulierungen von Fragen und Entscheidungen zwischen Alternativen zu finden.[19] In der vorliegenden Arbeit werden Experteninterviews geführt, die nach Hellferich „Tiefeninterviews zur Exploration des Verständnisses von Fragen oder Begriffen sind." (vgl. Bauer, 2014, S. 300)

[19] Der Pretest ist in Anhang 11 zu finden.

Nach Abschluss des Pretests wurden die Fragen anschließend von der Forscherin auf Geeignetheit überprüft und nicht geeignete Fragen wurden im nächsten Schritt gelöscht.
Im Anschluss daran wurden die verbleibenden Fragen erneut selektiert, entsprechend den definierten Forschungsfragen zugeteilt und in vier inhaltliche Themenpunkte nach dem Prinzip der Offenheit subsummiert sowie zusammengefasst (vgl. Abbildung 20). Insgesamt verteilen sich 13 Interviewfragen auf die vier Hypothesen.
Im ersten Fragenblock (Frage 1-3) wird ein Einstieg ins Thema Social Media und Nutzung für die Kommunikation gewählt. Hierbei werden offene Fragen zur Einordnung in aktuelle Social-Media-Nutzung gestellt, aber auch konkrete Zahlen abgefragt, um den jeweiligen Erfahrungsschatz des Unternehmens identifizieren zu können. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse soll es der Forscherin anschließend möglich sein, Hypothese 1 zu beantworten.
Im zweiten Fragenblock (Frage 4-6) wird die Organisation und Struktur in den interviewten Unternehmen abgefragt. Hierbei wird vor allem der Startpunkt der Social-Media-Aktivitäten analysiert und die Dauer der Implementierung abgefragt. Die offenen Fragestellungen setzen sich im zweiten Block fort und werden durch die Abfrage von Zahlen abgerundet. Die Fragen zielen auf das Bewusstsein und die Bedeutung von Social Media in KMU ab und sollen die Forscherin dabei unterstützen, Hypothese 2 zu beantworten.
Der dritte Fragenblock (Frage 7-10) ist der größte Part im Leitfaden und thematisiert die strategische Nutzung und das Potential von Social Media, um Hypothese 3 zu beantworten. Dabei werden durch offene Fragen die Veränderungen in der Unternehmenskommunikation identifiziert. Ferner werden auch die Vergleiche zu herkömmlichen Marketing-Maßnahmen erörtert und die größten Herausforderungen bzw. Veränderungen abgefragt.
Der vierte Fragenblock (Fragen 11-13) bildet den Abschluss des Leitfadens. Der Schwerpunkt der letzten drei Fragen liegt in der Analyse des Nutzungsgrades von Social Media und dem Einfluss auf die interne und externe Kommunikation. Die Antworten dieses Fragenblocks werden dabei als Ausgangsbasis für die Beantwortung der vierten Hypothese genutzt.

Insgesamt lässt sich festzuhalten, dass 11 von 13 Fragen offen formuliert sind und diese bewusst keine Nennung von Theorien, Modellen, Konzepten oder Autoren vorsehen bzw. abfragen. Diese Herangehensweise soll der Forscherin ermöglichen, den Wissensstand der Experten bzw. Interviewpartner aus dem deutschen Mittelstand genau zu identifizieren.
Entsprechend der eingangs erläuterten Theorie soll durch diese gewählte Befragungstechnik der Gesprächsverlauf stärker durch den Interviewpartner gesteuert werden. Dadurch soll die

Forscherin einen besseren Eindruck erlangen, und gleichzeitig ist die Interpretationsmöglichkeit als Forschungsquelle gegeben.

	Begrüßung	**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.**
Hypothese 1	Frage 1	Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?
	Frage 2	Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?
	Frage 3	Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?
Hypothese 2	Frage 4	Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?
	Frage 5	Wie bzw. durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen, forciert und implementiert?
	Frage 6	Wie lange hat die Implementierung gedauert?
Hypothese 3	Frage 7	Wie hat sich durch den Einsatz von / durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?
	Frage 8	Wie hat sich das Kaufverhalten nach Social Media Einsatz in Ihrem Unternehmen verändert?
	Frage 9	Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zur Social Media Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?
	Frage 10	Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?
Hypothese 4	Frage 11	Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?
	Frage 12	Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?
	Frage 13	Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?
	Verab-schiedung	**Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte. Es war spannend zu hören, wie Sie agieren und wie Sie Social Media in Ihrer Organisation nutzen. Vielen Dank!**

Abbildung 20: Leitfaden für die Experteninterviews
Quelle: Eigene Darstellung

Daran angelehnt kann die Forscherin von dem situativen Wissen partizipieren und dieses in die Analyse mit einfließen lassen (Wotha und Dembowski, 2017).

4.2 Durchführung der Experteninterviews

Entsprechend des definierten Leitfadens für die Interviews wurden die Experteninterviews durchgeführt. Ziel dabei war, die definierten Forschungsfragen mit gewonnenem Expertenwissen zu beantworten und die Erkenntnisse der Sekundärforschung im empirischen Teil zu überprüfen sowie zu ergänzen. Besondere Beachtung wurde dabei der Auswahl der Interviewpartner geschenkt. Die gewählten Experten für die Interviews bestimmen mit ihren Aussagen und ihrem Wissen die Art und Qualität der Daten bzw. Informationen.[20] Jeder Interviewte berichtete subjektiv aus seiner Sicht und teilte aus einer Situation heraus sein Wissen mit. Nach Gläser und Laudel (2010) soll diese Subjektivität durch das Einholen weiterer Informationen von mehreren Interviewpartnern relativiert werden. Um diesem Rat zu entsprechen, wurde für die vorliegende Forschungsarbeit einerseits ein breites Umfeld (Branche) gewählt und andererseits auf die Rolle im Unternehmen geachtet, die mindestens einen Bezug zu Social Media hat. An dieser Stelle gilt es hervorzuheben, dass die befragten Experten nicht zwingend Social-Media-Experten sind, sondern einen Bezug zu Social Media in ihrer Organisation haben. Die Interviewpartner besitzen nicht zwingend (Marketing-) Fachexpertise, sondern verantworten in ihren Unternehmen den (Teil-) Bereich Social Media. Um an das fundierte Wissen aus KMU zu gelangen, wurden Interviewpartner (Experten) ausgewählt und interviewt. Dadurch soll die Forscherin einen Einblick in die wirkliche sowie praxisnahe Social-Media-Handhabung im deutschen Mittelstand erhalten.[21]

Die Begründung für dieses Vorgehens liegt darin, dass die Forscherin das Ziel verfolgt, einen Einblick in den Status quo der Social-Media-Handhabung in KMU zu erhalten und praxisnah, auf Basis dieser Erkenntnisse, ein neues Social-Media-Referenzmodell modelliert.

Um ein möglichst fundiertes und umfangreiches Wissen zu erhalten, wurde bewusst darauf verzichtet, geschlossene Fragen zu stellen. Einer der zentralen Punkte im Vorgehen der Empirie ist, dass offene Fragen an Social-Media-Verantwortliche gestellt werden. Ein Zugang zum praxisnahen Wissen wird hierbei durch genau diese offenen Fragen gewährleistet. Die offenen Fragen zielen darauf ab, ein möglichst breites sowie fundiertes Wissen zu erhalten, welches durch geschlossene Fragen nicht erzielt werden kann (vgl. Kapitel 4.1.2). Ferner werden durch geschlossene Fragen Antworten vorgegeben und eine Weiterentwicklung von bestehenden Social-Media-Modellen kann nur bedingt erreicht werden.

---

[20] Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit der Arbeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung bei den Experteninterviews verzichtet.

[21] An dieser Stelle ist die Begrifflichkeit des Expertens nicht damit zu verwechseln, dass die Interviewten zwingend auch Social-Media-Experten sind, sondern die Social-Media-Rolle in ihren jeweiligen Unternehmen einnehmen und ihr Wissen teilen.

In der Übersichtstabelle der interviewten Experten sind die Branche, die Rolle im Unternehmen sowie das Datum des Interviews festgehalten. Insgesamt wurden 16 Experten aus den Bereichen IT, Beratung, Produktion und Handel interviewt. Die ausgewählten Interviewpartner sind allesamt aus dem KMU-Umfeld und in den unterschiedlichsten Verantwortungsbereichen (z. B. Geschäftsführung, Leitung Human Resources, Marketing Manager oder Referentin für Social Media) der teilnehmenden Unternehmen wiederzufinden.

Es ist herausfordernd, Zugang zu (fremden) Unternehmen und damit zu sensiblen Daten zu erhalten, wenn sich die Interviewpartner nicht kennen. In den durchzuführenden und geplanten Interviews wird sensibles Wissen abgefragt, welches viele Unternehmen nicht öffentlich teilen möchten. Coronabedingt war ein persönliches Gespräch/Kennenlernen zudem noch schwieriger und mit Kontaktbeschränkungen in 2020 nicht möglich. Trotz dieser Schwierigkeiten wurden dennoch Unternehmen für die Empirie gefunden. Alle Interviewpartner kommen daher aus dem Umfeld der Forscherin und konnten für die Empirie gewonnen werden. Die Auswahl der Empirie Teilnehmer wurde an folgende Kriterien geknüpft:

- KMU lt. Definition (vgl. Tabelle 1)
- Hauptsitz des Unternehmens muss in Deutschland liegen
- B2B-Unternehmen/B2B-Bezug
- Unternehmen muss mindestens zwei Social-Media-Kanäle besitzen bzw. nutzen
- Unternehmen muss Social Media in der Kommunikation nutzen

In einem ersten Telefonat wurde von der Forscherin das Ziel der Forschungsarbeit vorgestellt und das Interesse auf der jeweiligen Unternehmensseite eruiert. Stimmte ein Interviewpartner zu, wurde schriftlich ein Termin im o. g. Zeitfenster fixiert. Der erarbeitete Fragebogen (vgl. Anhang 12) wurde mit der Terminbestätigung versandt und diente somit den Partnern als Vorbereitung. Keiner der Interviewpartner wurde über die Forschungsfragen informiert, um die Antworten nicht zu verfälschen oder suggestive Antworten zu erhalten.
Für die Durchführung der Experteninterviews wurde jeweils ein Zeitraum von 15 Tagen festgelegt. Vom 5. Oktober 2020 bis zum 20. Oktober 2020 sowie vom 5. April 2022 bis

zum 14. April 2022 wurden insgesamt 16 Experten interviewt (vgl. Tabelle 2). Die Interviews wurden aufgrund der Corona-Situation per Microsoft Teams durchgeführt.[22] Um einen persönlichen Rahmen zu schaffen hatten beide Interviewpartner jeweils ihre im PC integrierte Kamera an.

Tabelle 2: Übersicht der interviewten Experten

Interview Anzahl	Branche	Rolle im Unternehmen	Interview Datum
1	Handel	IT-Leiter und Leiter Social Media	05.10.2020
2	Produktion	Geschäftsführer	06.10.2020
3	IT-Beratung	Referentin für Leiter Social Media	08.10.2020
4	Sport-Beratung	Head of Social Media/Eigentümer	14.10.2020
5	Handel	Leitung Kommunikation	15.10.2020
6	Handel	Leitung Digital & Kommunikation	16.10.2020
7	Supply-Chain-Beratung	Leitung Human Resources	19.10.2020
8	Strategieberatung	Leitung IIuman Resources	20.10.2020
9	Handel	Content Manager	05.04.2022
10	Handel	Marketing Manager	06.04.2022
11	Produktion	Leitung Social Media	07.04.2022
12	Produktion	Head of Human Resources	07.04.2022
13	Produktion	Leitung Kommunikation	11.04.2022
14	Beratung	Leitung Human Resources	12.04.2022
15	Strategieberatung	Leiterin Social Media	13.04.2022
16	Produktion	Geschäftsführer	14.04.2022

Quelle: Eigene Darstellung

[22] Microsoft Teams ist eine von Microsoft entwickelte Plattform, die weltweite Kommunikation ermöglicht und kostenlose Telefonie integriert.

Die Dauer der Interviews lag zwischen 30 und 60 Minuten. Nach einer Begrüßung wurden entsprechend des erarbeiteten Leitfadens (vgl. Kapitel 4.1.1) die Fragen der Reihe nach gestellt. Je nach Interviewpartner wurden die Fragen leicht adaptiert bzw. gar nicht gestellt. Dieses situationsbedingte Vorgehen (Wegfall/ Modifikation von Fragen im Gesprächsverlauf) entschied die Forscherin spontan auf Basis der vorangegangenen Antworten der Interviewpartner.

Während des Interviews wurden die Antworten stichwortartig festgehalten. Alle Interviewpartner haben einer Aufzeichnung zugestimmt, so dass die Antworten im Nachgang transkribiert werden konnten.[23] Die Unternehmensnamen sowie Interviewpartner werden nicht namentlich genannt, sondern bleiben allesamt anonym. Die Interviewpartner wurden ebenfalls im ersten Telefontermin gebeten, keine Produktnamen oder Namen im Interview zu nennen, um Rückschlüsse auszuschließen.

4.3 Auswertung der Experteninterviews

Im folgenden Kapitel werden die 16 transkribierten Experteninterviews als Grundlage für die Auswertung fungieren. Alle Mitschriften und digitalen Versionen wurden verschriftlich. Dabei wurden Füllwörter oder Redewendungen komprimiert und paraphrasiert. Das textbasierte Datenmaterial bildet die Grundlage für die Auswertung der empirischen Untersuchung. Alle im folgenden beschriebenen Erkenntnisse beziehen sich auf die qualitativen Experteninterviews, die auf der qualitativen Inhaltsanalyse fußen.

Entsprechend des Leitfadens und Sortierung der Hypothesen werden die Erkenntnisse strukturiert und in numerischer Reihenfolge beschrieben. Bei den folgenden Erkenntnissen bzw. Ergebnissen handelt es sich um Meinungen, die keine allgemeine Gültigkeit beanspruchen. Die Auswertungen der Forschungsfragen wurden durch die Forscherin entsprechend der Fragenblocks vorselektiert und der Übersichtlichkeit halber jeweils in einer Grafik komprimiert aufbereitet. Zwecks genauer Zuordnung der Hypothesen und des Leitfadens wurden diese in die Zusammenfassung der Erkenntnisse in den jeweiligen Inhaltsanalysen und Vorstellungen der Erkenntnisse einzeln mit abgebildet (vgl. Abbildung 21, 22, 23 und 24).[24]

[23] Die transkribierten Interviews finden sich in Anhang 13 wieder.

[24] Die Übersicht der Erkenntnisse zu den vier Hypothesen wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit und aus Platzgründen in den Fließtext eingearbeitet und nicht ans Ende des Kapitels gestellt.

4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 1

Grundlegend hat die Empirie gezeigt, dass Social Media seit drei bis zehn Jahren in KMU genutzt wird, wenn es sich um Unternehmen handelt, die älter als 20 Jahre sind. Bei zwei (ehemaligen) Start-up-Unternehmen wurde Social Media direkt mit der Neugründung eingesetzt und aktiv genutzt. Hier äußerten die zwei Interviewpartner aus den Start-up-Unternehmen, ein umfängliches Social-Media-Know-how mitgebracht zu haben und bestanden auf direkte Nutzung mit der (Firmen-) Neugründung, weil die Vorteile des Einsatzes für sie überwogen.

Eine weitere gewonnene Erkenntnis, die aus der Empirie resultiert, sind die meistgenutzten bzw. genannten Social-Media-Plattformen in KMU. Hier wurden Facebook, LinkedIn, Xing, WhatsApp, YouTube, TikTok, Instagram, Zoom, Messenger und Telegramm von den Interviewten am häufigsten/mehrfach genannt. Hingegen wurde der Microsoft SharePoint für die Organisation eines Intranets (und damit für die Kommunikation) lediglich einmal genannt, ebenso das Tool Slack, welches für die gesamte Kommunikation in einem Unternehmen genutzt wird.[25]

Die vielfältigsten Antworten in diesem Fragenblock lieferte die dritte Frage, die den ausschlaggebenden Einsatz von Social Media identifiziert. Über zehn verschiedene Indikatoren wurden genannt, zum Teil mit Mehrfachnennung. Die Impulse lassen sich dabei in interne und externe Impulse unterteilen. Die internen Impulse kamen durch den Vertrieb und das Marketing, die Potenziale in der Social-Media-Nutzung erkannt haben, denn Social Media kann als Dreh- und Angelpunkt der Produktvermarktung fungieren. Daran angeschlossen wurde die Nutzung für den Innen- und Außendienst genannt, der durch den Einsatz eine Entlastung im Kundendienst bzw. der Unternehmenshotline erfährt. Ein weiteres Potential wurde in der Kundenbindung und Kundenbetreuung identifiziert. Komplexe Artikel und Montagen können in Videos einfach(er) erklärt werden, in dem sog. „How do I“ –Videos produziert und in den Kanälen publiziert werden.[26]

Ein weiterer interner Impuls, der durch die Experten beschrieben wurde, ist die höhere Identifikation mit den Produkten und dem eigenen Unternehmen, wenn der Arbeitgeber auf Social Media vertreten ist. Auch der Reichweitenausbau und der Zielgruppenaufbau sind ein Kriterium für den Start von Social-Media-Aktivitäten gewesen. Daran angelehnt ist die Ko-

[25] In Anhang 14 werden die genannten Tools aus allen Experteninterviews erläutert.

[26] How do I – Videos sind Videos, die den Zuschauern komplexe oder umfassende Inhalte verständlich und einfach erklären. Das Videoformat ermöglicht mehrfaches Ansehen und soll Kunden dabei unterstützen, Produkte einfacher nutzen zu können.

operation mit Influencern, um durch einen Multiplikatoreffekt weitere neue Kunden zu gewinnen. Ein zusätzlicher Grund, der genannt wurde, ist der reine Trend. Social Media ist ein Hype, dem sich KMU nicht entziehen können. Entgegen vorab genannter Kriterien (durch das untere bzw. mittlere Management) wurde auch der Impuls durch die Geschäftsführung (Topmanagement) genannt, die Social-Media-Aktivitäten in ihrer Organisation angestoßen hat. Ihr hohes Bewusstsein lag in den Erfahrungen aus vorherigen Arbeitgeberunternehmen und dem privaten Umfeld sowie Interesse an Social Media.

Im Hinblick auf die externen Impulse wurde der Druck durch Partner, Lieferanten, Kunden und Bewerber identifiziert.

Hypothese 1	**Social Media bietet zusätzliche Möglichkeiten, Stakeholder (Interessensgruppen) zu identifizieren und schneller zu interagieren, als dies mit herkömmlichen Marketingmaßnahmen möglich ist.**
	• Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens? • Welche Social Media Anwendungen finden bei Ihnen im Unternehmen Anwendung? • Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?
	WICHTIGSTE ERKENNTNISSE **Nutzungsdauer von Social Media:** • Zwischen 3 - 10 Jahren in KMU • Seit Neugründung des Start-up-Unternehmens **Meistgenutzte Social-Media-Plattformen in KMU:** • Facebook, LinkedIn, Xing, YouTube, TikTok, Instagram, What´s App, Zoom, Messenger, Telegramm • Microsoft SharePoint Intranet (Wissensplattform) **Ausschlaggebend für Einsatz von Social Media:** • Interne Impulse durch Vertrieb und Marketing • Bewusstsein für das Potential von Social Media • Nutzung für Innen- und Außendienst • Entlastung Kundendienst/Hotline • Kundenbindung und Kundenbetreuung • Komplexe Artikel/Montagen in Videos einfach(er) erklären → „How do I“ – Videos • Höhere Identifikation mit Produkten/Unternehmen • Reichweitenausbau und Zielgruppenaufbau • Kooperation mit Influencern/Testimonials (Multiplikatoreffekt) • Wissenstransfer und Informationsweitergabe • Hype/Trend • Impuls/Wunsch durch Geschäftsführung • Externer Druck durch Partner, Kunden, Lieferanten und Bewerber • Dreh- und Angelpunkt von Produktvermarktung

Abbildung 21: Erkenntnisse Hypothese 1

Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiteres Resultat der Forschung war der zentrale Punkt rund um die Organisation des Wissens und die Informationsweitergabe durch Social Media in den Unternehmen. Ein thematisierter Aspekt, der lediglich einmal erläutert wurde, aber nicht von weiteren Experten in den Bewegründen genannt wurde, war das Bewusstsein, dass ein Intranet in der Theorie als ein Social-Media-Tool definiert ist. Die Erklärung des Interviewpartners lag darin, dass durch den Aufbau bzw. die Nutzung eines Mitmach-Intranets die Grundfunktionen (z. B. teilen, liken, kommentieren etc.) genutzt werden, die auch in externen Netzwerken zum Einsatz kommen. Die eigenen Mitarbeiter aus einer Organisation werden so an Social Media herangeführt. Mit diesem Ansatz hat ein interviewtes Unternehmen Social Media sehr erfolgreich implementiert.

Eine komprimierte Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse über Hypothese 1 findet sich in Abbildung 21 wieder.

4.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 2

Die Empirie hat aufgezeigt, dass die Struktur bzw. Organisation der Social-Media-Aktivitäten sehr unterschiedlich ausfiel und es vielfältige Herangehensweisen gab. Grundlegend wurden von Teilzeitbesetzung, Vollzeitbesetzung bis hin zu einer externen Vergabe viele Möglichkeiten bei der Organisation von Social-Media-Aktivitäten genannt. Entsprechend der Strukturierung der Aktivitäten wurden – abhängig von der Anzahl der Social-Media-Aktivitäten – entweder Social-Media-Teams oder ganze Abteilungen geformt und geschaffen. Organisation und Größe der Teams hingen dabei nicht von der eigentlichen Unternehmensgröße ab, sondern von dem Bewusstsein für Social-Media in der Organisation.
Je breiter die Aktivitäten gestreut waren und je bedeutsamer die Aktivitäten durch leitende Funktionen eingestuft wurden, desto größer war die Teamstruktur und Entwicklung der Organisation hinter Social Media. Ein besonders großes Bewusstsein für den Ausbau der Aktivitäten und Anpassung in der (personellen) Struktur zeichnete sich besonders im Bereich des Handels und der Beratung ab.
Entsprechend der Entwicklung in den Unternehmen wurden in den letzten Jahren eigene neue Rollen (z. B. Head of Social Media, Social-Media-Manager etc.) entwickelt und weiter ausgebaut. Diese Funktionen waren verantwortlich für die Organisation der Social-Media-Landschaft und agierten als Schnittstelle in verschiedene Bereiche und Abteilungen, um fundierte Informationen zu erhalten, die in der Beitragserstellung von Inhalten unterstützen.

Hier ließ sich ein hohes Bewusstsein für Social-Media erkennen, welches umfänglich bereichs- und abteilungsübergreifend verankert war. Die verzweigten Prozesse und Strukturierungen der Informationsbeschaffung waren optimiert.

Hypothese 2	**Das Bewusstsein von Social-Media-Einsatzmöglichkeiten ist nicht vollumfänglich im Mittelstand vorhanden. Dadurch bleibt viel Potential in kleinen und mittelständischen Unternehmen ungenutzt und Maßnahmen sind begrenzter.**
	• Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten? • Wie bzw. durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen, forciert und implementiert? • Wie lange hat die Implementierung gedauert?
	WICHTIGSTE ERKENNTNISSE **(Personelle) Struktur bzw. Organisation der Social-Media-Aktivitäten in KMU:** • Interne Ressource in Teilbesetzung • Externe Vergabe der Social-Media-Aktivitäten an Agentur(en) • Neue Social-Media-Rollen/Verantwortlichkeiten und Abteilungen geschaffen (z.B.: Social Media Referenten, Head of Social Media, Social Media Manager) • Neue Social-Media-Teams gebildet – Ergänzung zum Vertrieb • Social Media ist im Marketing verankert, da von dort die gesamte (externe) Kommunikation gesteuert wird • Aufsatz der Social-Media-Profile durch interne IT // interne IT mit Social-Media-Verantwortung verknüpft **Organisation der Social-Media-Aktivitäten in KMU:** • Aufsatz von Excellisten zur Redaktionsplan- und Kontenterstellung • Unterstützung durch Social-Media-Automatisierungssoftware (z.B. Hootsuite) • Einsatz von (zusätzlicher) Software zur Wissensorganisation: - Microsoft SharePoint - Slack • Kontinuierliche Optimierung und Anpassung der internen Social-Media-Prozesse (Vermeidung von Fehlern, 4-Augen-Prinzip) • Werkstudenteneinsatz zur Generierung und Aufbereitung von Inhalten • Aufbau von Influencer-Marketing • nterne Social-Media-Regelwerke/Guidelines • Einladung an gesamte Organisation, mitzumachen und aktiv zu sein **Dauer der Social-Media-Implementierung:** • Fortlaufender und kontinuierlicher Prozess • Dynamischer Prozess • Fehler- und Lernkurvenentwicklung • Unendlich → fortlaufend • 12 - 18 Monate, bis es gut organisiert ist und „fließt“ sowie organisierte Grundstrukturen gefestigt waren **Skepsis:** • Social Media wird als kurzfristiger Hype angesehen • Social Media ist ein Kostenfaktor ohne (messbaren) Gegenwert

Abbildung 22: Erkenntnisse Hypothese 2
Quelle: Eigene Darstellung

Der Einsatz von Social Media erfolgte in den Unternehmen mit hohem Bewusstsein ohne die Vergabe von Social-Media-Aktivitäten an Externe bzw. externe Agenturen. Ausgenommen waren hier die (stellenweise) Unterstützung von Fotografen für professionelle Fotos, Film- und Videoproduktionen.

Influencer-Marketing wurde von zwei Handelsunternehmen aktiv genutzt. Besonders zu beachten war hierbei, dass eines der beiden Handelsunternehmen ein ehemaliges Start-up Unternehmen war, das schon mit der Gründung auf Social Media gesetzt hat.
In der Empirie wurde auch deutlich, dass demgegenüber auch Unternehmen standen, die aufgrund ihrer personellen und finanziellen Ressourcen Social-Media-Aktivitäten an Teilzeitbeschäftigte vergaben, die damit in der Organisation für Social Media verantwortlich waren. Neben dieser Verantwortungsstruktur zeigte die Empirie auf, dass es auch Unternehmen gab, die Social Media extern vergaben und Agenturen mit den Aktivitäten betreuten. In einem produzierenden Unternehmen wurde ebenfalls eine Teilzeitvakanz u. a. mit der Betreuung von Social-Media bzw. des Briefings an die externe Agentur beauftragt. In diesem Fall stand die Unternehmensführung Social Media skeptisch gegenüber und bezeichnete jenes als Hype mit Kostenfaktor ohne messbaren Gegenwert. Somit wurde der geringere Nachdruck und das aktuelle Bewusstsein für die Aktivitäten deutlich: Der Interviewpartner konnte wenig Einblicke in die gegenwärtigen Aktivitäten geben.

Eine weitere Erkenntnis, ist der sehr unterschiedliche Ansatz der Integration von Social Media. Innerhalb der Unternehmensorganisationen gab es folgende Überlegungen, Social Media zu integrieren: Als Ergänzung zum Vertrieb, als eigenständiges Team/ Bereich, als Bestandteil des Marketings (aus kommunikationspolitischen Aspekten) und in der internen IT, da dort die Social-Media-Profile eingerichtet wurden. Im beschriebenen Fall des Handelsunternehmens waren die Social-Media-Aktivitäten und leitenden Verantwortlichkeiten in der internen IT-Landschaft verankert, da von dort aus alle IT-Prozesse und Software-Aktivitäten gesteuert wurden.

Außerdem spielt eine weitere Erkenntnis neben der personellen Struktur die Organisation der Aktivitäten. Hier zeigte sich eine große Varianz in den B2B-Unternehmen. Einerseits wurde mit Excel-Listen gearbeitet, die als Redaktionsplan dienten und aufbereiteten Content sortierten, dies bedingte manuelles, zeitaufwändiges Posten in den jeweiligen Accounts, andererseits standen dem Herangehen von manuellen Postings auch Unternehmen gegenüber, die Automatisierungssoftware für die Publikation von Beiträgen in der Kommunikation einsetzten. Dies ermöglichte zeitnahes und automatisiertes Posting ohne verfügbare personelle Ressourcen zum Posting-Zeitpunkt. In beiden Fällen werden jedoch personelle und zeitliche

Ressourcen benötigt, um Beiträge für die Netzwerke aufzubereiten. Entsprechend der Organisation hatten einige Unternehmen ihre Strukturen direkt an die Social-Media-Bedürfnisse und entsprechend der Zielgruppenerwartungen erweitert und angepasst.

Unabhängig von Größe und Alter des Unternehmens wurde deutlich, dass Social Media ein fortlaufender Prozess in den Organisationen war. Dieser Prozess wurde kontinuierlich angepasst und akzeptierte, tolerierte und berücksichtigte Fehler- und Lernkurven. Die Unternehmen, die proaktiv Social Media in der Kommunikation ihres Unternehmens voranbrachten, definierten ein Zeitfenster von 12 - 18 Monaten, um (interne) Social-Media-Grundstrukturen zu festigen und eine Basis zu formen.

Eine komprimierte Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse über Hypothese 2 findet sich in Abbildung 22 wieder.

4.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 3

Im dritten Fragenblock wurden in der Empirie die Veränderungen in der Kommunikation durch die Social-Media-Nutzung im Kundenkreis identifiziert. Diese wurden in den Unternehmen als sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Es gab Unternehmen (Handel und Start-up), die eine bidirektionale Flut an Interakationen im Kundenkreis durch den Einsatz von Social Media bemerkt haben. Diese Interaktionen äußerten sich in Nachrichten, Kommentaren, Likes aber auch in der Anzahl der steigenden Follower. Hierbei ist festzuhalten, dass mit steigender Anzahl an Followern auch eine Steigerung in der Reichweite zu erkennen war und dies die Kommunikation deutlich ansteigen ließ. In diesem Kontext erläuterte ein Unternehmen, dass es deutlich die Instagram-Credibility bemerkt hat und sich diese im Rahmen seiner Aktivitäten zu Nutze gemacht hat.[27]

Eine weitere Feststellung führte auf die qualitativ hochwertig produzierten Contents zurück. Mit der Steigerung der Contentqualität stieg die Followeranzahl und damit einher die Interaktion. Durch den Einsatz von echten Bildern (anstatt gekaufter Bilder) wurde mehr Interaktion erreicht und damit Authentizität, die auf Kundenseite das Vertrauen aufbaute.

[27] In Abbildung 23 werden die Veränderungen mit einem ⊕ bzw. ⊖ Symbol gekennzeichnet.

Hypothese 3	**Strategisches Social Media ermöglicht einen Zugang zu noch nicht erschlossenen neuen Märkten. Die Bearbeitung und Erschließung der Märkte erfolgt in kürzerer Zeit als mit herkömmlichen Methoden der Marktkommunikation.**
	• Wie hat sich durch den Einsatz von Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert? • Wie hat sich das Kaufverhalten nach Social-Media-Einsatz in Ihrem Unternehmen verändert? • Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zur Social Media Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt? • Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?
	WICHTIGSTE ERKENNTNISSE **Veränderungen der Kundenkommunikation:** ⊕ Flut an Interaktion – bidirektional ⊕ Mit steigenden Followern bzw. steigender Reichweite, steigender Kommunikation (mehr Anfragen/Buchungen) ⊕ Instagram: Credibility ⊕ Steigerung von qualitativ hochwertigem Content = Mehr Follower und mehr Interaktion ⊕ Echte Bilder = Mehr Interaktion (Authentizität) ⊕ Einmal produzierter Content kann leichter für andere Kanäle aufbereitet werden ⊕ Keine Offline-Kommunikation ohne Social Media ⊕ Social Media steht nicht substitutiv zur Offline-Kommunikation ⊖ Keine bis wenig Veränderung bemerkbar oder spürbar ⊖ Schwer messbar **Veränderungen im Kaufverhalten:** ⊕ Deutliche Umsatzsteigerungen ⊕ Starke Veränderung durch Impulse in den Kanälen ⊕ Mehr Anfragen und Buchungen durch steigende Follower und Reichweiten ⊕ Kampagnenbasierte Kommunikation fördert Absatz ⊖ Schwer messbar, da Leads keinem Post eindeutig zugeordnet werden können (ergänzende Unterstützung) ⊖ (Kennzahlen) KPI, die Messung ermöglichen würden, nicht vorhanden **Marktbearbeitungszeit:** ⊕ Wesentlich schneller, da hohe Dynamik, die vor Jahren nicht da war ⊕ Rasante Entwicklung der Schnelllebigkeit ⊕ Durch Anbindung der Onlineshops an ERP System weitere Steigerung (Prozessoptimierung) ⊖ Keine Veränderung bemerkt, da Markt noch nicht so modern ist ⊖ Schwer messbar, da langer Verkaufsprozess, in den viele Stakeholder involviert sind **Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social-Media-Kommunikation:** • Nutzung zur Kundenbindung • Integration in Verkaufsprozess → Anpassung interner Prozess • Schärfung der Profile als laufender Prozess • Stets produkt- und kampagnengetrieben • Schnelllebigkeit • Wucht an Informationsfluten und Umgang mit Infos • Generierung von hochwertigen Content (mit Mehrwert für Zielgruppe) • Mehr Kanäle erfordern höhere Contentbearbeitung und Aufbereitung • Zeit bzw. Freiräume sind zu schaffen, um Social Media (nebenbei) zu betreiben • Interne vs. Externe Infos, wo poste ich was? • Wissenstransfer über alle Bereiche hinweg schwer • Mitmach- (Social Media) Intranet als Übung und Wissensplattform geschaffen → Abbau von Hürden • Altersskluft in Unternehmen (Azubis bis Rentner)

Abbildung 23: Erkenntnisse Hypothese 3

Quelle: Eigene Darstellung

Damit einher ging auch die Möglichkeit, dass ein einmal produzierter Content multipel für weitere Kanäle schneller aufbereitet werden konnte.Eine weitere Erkenntnis der Forschung lag darin, dass keine Offline-Kommunikation ohne Social-Media-Einsatz erfolgen soll: Social Media stand nicht substitutiv zur Offline-Kommunikation. Beide Medien waren so eng miteinander verbunden und erzielten in den Ansichten einiger Unternehmen nur gemeinsam die volle Wirkung, in dem Online- und Offline-Maßnahmen immer gemeinsam genutzt wurden.

Die Empirie zeigte auch, dass einige Unternehmen (produzierendes Unternehmen und Beratungshaus) keine bis sehr wenig bemerk- oder spürbare Veränderungen in der Kommunikation durch die Social-Media-Nutzung feststellten. Daran angelehnt war die Thematik der schwer messbaren Veränderungen, die für diese Unternehmen nicht greifbar waren und daher keine wirkliche Auskunft gegeben werden konnte.

Neben der Veränderung in der Kommunikation haben sich durch den Einsatz von Social Media auch Veränderungen im Kaufverhalten bemerkbar gemacht. Wie bereits in der vorangegangenen Hypothese fanden sich in der zweiten Hypothese ebenfalls zwei Seiten wieder, die es im Folgenden zu erläutern gilt.

Die Erkenntnisse mit den positiven Veränderungen werden zuerst beschrieben. Einige der befragten Unternehmen (Primär im Handel) haben deutliche Umsatzsteigerungen entsprechend der Bearbeitung in den Kanälen erfahren. Je mehr Impulse in den Kanälen platziert wurden, desto mehr Veränderung verspürten die Organisationen. Entsprechend des Wachstums an Followern erhöhte sich auch die Platzierung von Aufträgen und die Steigerung von Anfragen zu Produkten bzw. Dienstleistungen. Besonders hervorzuheben ist die kampagnenbasierte Kommunikation, die den Absatz noch einmal steigerte und förderte. Wenn sich auch nicht ein exponentielles Wachstum im Verhältnis zu den steigenden Umsätzen erkennen ließ, so haben die Unternehmen ab einer bestimmten Grenze (jeweils individuell verschieden; z. B. ab 1.000 Followern) ein verstärktes Umsatzwachstum wahrgenommen. Dieses stieg dann umso weiter an, je mehr Follower ein Account gewann. Ein weiteres signifikantes Merkmal lag im Influencer-Marketing. Kombinierten Unternehmen Aktivitäten mit Influencer-Marketing, so stieg der Absatz noch einmal deutlich an, da die Influencer über ihre Reichweite zusätzlich für eine Bekanntmachung der Produkte/ Dienstleistungen sorgten.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse von Unternehmen (Beratungshäuser und produzierendes Industrieunternehmen), die mit keine bzw. geringe Veränderungen im direkten Kaufverhalten bemerkt haben, vorgestellt. Grundlegend ist festzuhalten, dass Unternehmen, die

keine bzw. wenig spürbare Veränderungen in der (Kunden-) Kommunikation bemerkt haben, auch nur wenige Unterschiede im Kaufverhalten festgestellt haben. Dies lag laut Ausführung der Interviewpartner darin begründet, dass sie ihre Leads nicht eindeutig einem Post zuordnen konnten (primär in den Beratungshäusern) und dadurch keine Messung möglich war. Darüber hinaus hatten sie keine Kennzahlen definiert, die Messungen hätten ermöglichen können.

Auch die Marktbearbeitungszeit war Gegenstand in den Interviews. Entsprechend der Kommunikation und des Kaufverhaltens ließen sich auch hier wieder zwei Tendenzen in den Antworten erkennen. Einerseits die Unternehmen, die positive Effekte erzielen konnten und andererseits die Unternehmen, die keine positive Veränderung bemerkt haben. Im Folgenden werden beide Seiten beschrieben.

Die Erkenntnisse mit den positiven Veränderungen werden zuerst beschrieben. Im Handel war in den letzten Jahren eine steigende Dynamik erkennbar, die den Onlinehändlern einen Vorteil gebracht hat. Der Online-Boom hat in den letzten Jahren im deutschen Markt stark zugenommen (vgl. Anhang 15). Durch die Corona-Pandemie (COVID-19) wurde dieser Trend noch einmal verstärkt.[28] Die rasante Entwicklung von Online-Shops hat eine Schnelllebigkeit erzeugt, die sich im gesamten Handel positiv ausgewirkt hat. Auch die befragten Unternehmen haben davon durchweg profitiert und in den vergangenen Jahren sukzessiv ihre Prozesse angepasst und so die Grundlagen für eine schnellere Marktbearbeitung gelegt. Ein befragtes Handelsunternehmen hat den Onlineshop vor Jahren an das eigene ERP-System angebunden und dadurch den Absatz weiter gesteigert. Dank kontinuierlicher Prozessoptimierung wurden in nächsten Schritten auch die Social-Media-Aktivitäten an das ERP-System angebunden. Dies ermöglichte den Social-Media-Teams, noch gezielter den Verkauf von Waren und Dienstleistungen in den Kanälen zu steuern. In diesem Fall ist das Social-Media-Team in der internen-IT verankert, die das ERP-System mitsteuerte und entwickelte. Die interne IT und Social Media sind in diesem Unternehmen unter einer Leitung und haben gezeigt, wie erfolgreich eine Führung dieser Rollen sein kann. Die Echtzeitkommunikation der Daten ermöglichte den Teams ein noch engeres Zusammenarbeiten und Reagieren auf Kampagnen.

[28] Zum Zeitpunkt der ersten Interviews waren „erst“ wenige Monate mit COVID-19 vergangen, so dass nur ein Trend erkennbar war. Zum ersten Interviewzeitpunkt (2020) hatte Deutschland die „erste Welle“ der Pandemie erlebt.

Im Folgenden werden die Erläuterungen bzw. Begründungen von Unternehmen beschrieben, die in den Interviews betont haben, keine schnellere Bearbeitung bemerkt zu haben. Das teilnehmende Industrieunternehmen begründete die Tatsache damit, dass der zu bearbeitende Markt noch nicht so modern ist und Social Media eine untergeordnete Rolle spielt. In einigen Beratungshäusern lag die Begründung darin, dass der Verkaufsprozess von Dienstleistungen zum Teil über Jahre hinweg erfolgt. Daran angelehnt sind oft viele Steakholder involviert, die eine Messbarkeit der Marktbearbeitung erschweren.

Die letzte Fragestellung aus den Interviews zur dritten Hypothese identifiziert die Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit der Social-Media-Kommunikation.
Grundlegend kann festgehalten werden, dass es entgegen den vorangegangenen Antworten aus der Empirie bei dieser Auswertung keine positiven oder negativen Tendenzen gab, sondern vielseitige Rückmeldungen von den Interviewpartnern. Die Antworten erstreckten sich über alle Branchen und sind nicht nur einer Branche oder Rolle im Unternehmen zuzuordnen.
Die Nutzung zur Kundenbindung war eine Veränderung, die Unternehmen erkannt haben. Durch die Integration in den Verkaufsprozess bedarf es allerdings der Anpassung von internen Prozessen, der mit Aufwand und Zeit verbunden war. Im Hinblick auf die Prozesse bedarf es auch einer weiteren fortlaufenden Aufgabe, die der Umgang mit Social-Media in der Kommunikation erforderte: Die kontinuierliche Schärfung und Anpassung der Social-Media-Profile. Diese Aufgabe wurde als ein laufender Prozess eingestuft. Social-Media-Kommunikation sollte produkt- und kampagnenbetrieben eingesetzt werden, um zielgruppengetreu agieren zu können. Die Interviewpartner stuften Social Media als schnelllebig ein und standen teilweise vor der Herausforderung, dass (abhängig vom Unternehmen und Produkt) eine Wucht an Informationsfluten auf die Organisationen einprasselte. Damit einher gingen der Umgang und die Bearbeitung mit diesen Informationen. Neben der Flut an eingehenden Informationen mussten auch Informationen (Content) für die Kanäle generiert werden. Im Idealfall war dieser Content hochwertig und bot der Zielgruppe einen erkennbaren Mehrwert. Im Falle von mehreren Kanälen, die bespielt wurden, waren mehrere Aufbereitungen von Content notwendig. Auch wenn ein bereits aufbereiteter Beitrag (Content) existierte, so bedurfte es der jeweiligen Anpassung für den anderen weiteren Kanal bzw. der weiteren Kanäle (vorausgesetzt Unternehmen bespielten mehrere Kanäle). Die Aufbereitung und das Posten von Content erforderte Zeit und Freiräume der verantwortlichen Mitarbeiter. In eini-

gen Unternehmen hatten Mitarbeiter eine Vollzeitbeschäftigung in ihrer Social-Media-Verantwortung, in anderen Unternehmen waren diese verantwortlichen Mitarbeiter als Teilzeitkraft für den Themenbereich zuständig. In dieser Teilzeitbeschäftigung galt es, dieser Verantwortung nebenbei nachzukommen, weil mit der Teilzeitbeschäftigung auch noch andere Aufgaben einhergingen. In einigen Unternehmen fehlte ein Regelwerk für Social Media: „Wo werden welche Informationen gepostet und was wird intern bzw. extern kommuniziert?“. Diese Unklarheit in der Kommunikationspolitik und fehlende Unterstützung aus dem Topmanagement wurden in den Interviews ebenfalls thematisiert.
Die Interviewpartner beschrieben eine weitere Besonderheit, die über einige Organisationen hinweg auftrat. Der Wissenstransfer über die Bereiche/ Abteilungen hinweg war schwer und ermöglichte damit auch nur bedingt ein funktionierendes Social Media. Als positives Beispiel wurde von einem Unternehmen ein sog. Mitmach-(Social Media)-Intranet beschrieben. Dieses diente in den Ursprüngen als Übung und gleichzeitig auch als Wissensplattform. Durch die Grundfunktionalitäten (liken, teilen, kommentieren etc.) wurden Hürden abgebaut und ein späterer (externer) Social-Media-Umgang sollte damit für den Kollegenkreis erleichtert werden.
Ein letzter genannter Punkt waren die Altersunterschiede in einigen Unternehmen, vom Azubi bis zum Rentner waren alle Altersgruppen vertreten. Diese große Altersspanne war genau die Herausforderung, alle Kollegen mitzunehmen, denn nicht alle Altersgruppen hatten ein einheitliches Bewusstsein für Social Media bzw. einen (routinierten) Umgang mit den neuen Medien.

Eine komprimierte Zusammenfassung über die wichtigsten Erkenntnisse der dritten Hypothese findet sich in Abbildung 23 wieder.

4.3.4 Qualitative Inhaltsanalyse und Vorstellung der Erkenntnisse zu Hypothese 4

Die vierte und letzte Hypothese thematisiert den optimalen Nutzungsgrad von Social Media, um die interne und externe Kommunikation zu erhöhen.
Die Interviewpartner hatten in der Veränderung der (eigenen) Unternehmenskommunikation viele Punkte aufgeführt, was sich konkret wie verändert hatte. Die folgende Auflistung entspricht keiner Priorisierung oder Antworthäufigkeit, sondern ist entsprechend der Interviewpartner notiert.
Die Veränderungen in der eigenen Kommunikation waren vielseitig. Verstärkt wurden diese durch die Nutzung von Social Media. Die Priorisierung der Aufgaben und Informationen

stellte einige Interviewpartner vor Herausforderungen. Durch den Einsatz von Social Media wurde dieses Spektrum erweitert und zusätzliche Kanäle zum Informationskonsum kamen hinzu. Einige Interviewpartner hatten bemerkt, dass sich ihre eigene Kommunikation dahingehend veränderte, dass sie durch den gezielten Einsatz von Social Media eine Entlastung im Außendienst spürten. Daran schloss sich die gezielte Kundenbetreuung an. Waren in diesen Unternehmen vorher viele E-Mails oder Newsletter notwendig, konnten diese Informationen durch Social Media in der Kommunikation ersetzt werden. Damit einher gingen eine transparentere Kommunikation und die Möglichkeit, in kürzerer Zeit mehr Menschen bzw. Kunden zu erreichen.

Im Hinblick auf die Verantwortlichkeiten von Social Media in der Kommunikation ergab sich bei einigen Interviewpartnern ein Mehraufwand bzw. „Zusatzarbeit", da Social Media für diese Kollegen als eine weitere Aufgabe hinzukam. Erschwerend dazu waren keine anderen Aufgaben in den jeweiligen Verantwortungsbereichen weggefallen.

Eine weitere Feststellung einiger Interviewpartner war das hohe Tempo der heutigen Kommunikation. Immer mehr und schneller prasselten Informationen über verschiedene Kanäle auf die Mitarbeiter ein. Daraus resultierte bei einigen Interviewpartnern die Erwartung bzw. der steigende Druck zur Echtzeitkommunikation und zur Echtzeitkommunikation untereinander mit den Kollegen und auch mit dem Kundenkreis. Einige Interviewpartner schlussfolgerten zusätzlich einen Wettbewerbsvorteil, denn der Verkäufer, der Lieferant oder der Partner, der schnellere Informationen liefert, ist im Vorteil im Vergleich zum Wettbewerb.

Eine andere Veränderung, die thematisiert wurde, war das Verständnis von Kommunikation und Inhalten. So fassten unterschiedliche Menschen, Antworten oder Rückmeldungen auch unterschiedlich auf als andere aus der gleichen Organisation (4 Seiten einer Nachricht).

Es bedurfte besonderer Vorsicht in der Reaktion bzw. Rückmeldung auf eingehende Anfragen (positiv wie negativ), wenn diese Kollegen in der externen Kommunikation saßen.

Mit steigenden Möglichkeiten zu kommunizieren galt es auf Unternehmensseite auch mehr abzuwägen, welche Kanäle oder Portale bzw. Netzwerke sollten genutzt werden: Die Identifikation von Potenzialen und die Abwägung von Erschließung neuer Kanäle gehörte zur Veränderung in der Kommunikationspolitik dazu. Waren es vor dem Einsatz von Social Media wenige Möglichkeiten, schien den Mitarbeitern in den Unternehmen mit Social Media die Vielzahl unbegrenzter. Daran schloss sich ein weiterer (interner) Faktor an, den einige Interviewpartner genannt hatten, und zwar die Definition eines Produktes oder einer Dienstleistung und ein einheitliches Verständnis. Wurden beispielsweise aus dem Social-Media-Team Posts abgesetzt und Informationen genannt, die allerdings (noch) nicht der gesamten

Unternehmung bekannt waren, führte dies zu (internen) Herausforderungen. So hatten dann beispielsweise die Kollegen der Kundenhotline oftmals Schwierigkeiten, die Informationen der Kunden richtig einzuordnen.

Hypothese 4	**Ein kontinuierlicher und dynamischer Einsatz von Social Media in der in- und externen Unternehmenskommunikation stärkt die Kundenbindung und steigert die Marktdurchdringung.**
	• Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert? • Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung? • Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?
	WICHTIGSTE ERKENNTNISSE **Veränderungen in der Kommunikation durch Social Media:** • Priorisierung der Aufgaben und Informationen • Mehraufwand/Zusatzarbeit, da „on top" und kein Wegfall von anderen Aufgaben • Möglichkeit, mehr Menschen/ Kunden in kürzerer Zeit zu erreichen • Hohes Tempo in der Kommunikation • Erwartung von Echtzeitkommunikation (Wettbewerbsvorteil) • Verständnis von Kommunikation (4 Seiten einer Nachricht) • Transparente Kommunikation wird möglich • (Intern:) Definition und einheitliches Produktverständnis (gleiches Verständnis, Sender – Empfänger-Herausforderung) • Aufbereitung von internen zu externen Informationen **Veränderung der Kundenbindung und Einfluss auf die Marktdurchdringung:** • Entlastung des Außendienstes • Gezieltere Kundenbetreuung • Abwägung von neuen Kanälen und Identifikation von Potenzialen daraus • Authentizität der Beiträge fördert Akzeptanz und schafft Vertrauen • Abwägung von neuen Kanälen und Identifikation von Potenzialen daraus **Akzeptanz von Social Media im Unternehmen:** • Gute Akzeptanz, wachsend • Hohe Akzeptanz, da geschäftsfördernd • Möglichkeit für Geschäftsausbau und höheren Absatz • Eröffnet neue Möglichkeiten, weitere Geschäftsfelder zu be- und erarbeiten • Change-Management, da unterschiedliche Mitarbeitergruppen herangeführt werden **Rückmeldungen auf Social-Media-Aktivitäten:** • Positives Feedback aus dem Handel • Authentizität der Beiträge fördert Akzeptanz und schafft Vertrauen • War for talents – Transparente Arbeitgeber • Gute Social-Media-Profile lassen keine Rückschlüsse auf Unternehmensgröße zu • Bilderwelten suggerieren andere (falsche?) Eindrücke von Produkten/Dienstleistungen • Videos statt Bilder posten → zur Steigerung der Authentizität • Privatprofile können Unternehmensprofile bzw. Marken unterstützen und stärken (Mikro-Influencer)

Abbildung 24: Erkenntnisse Hypothese 4
Quelle: Eigene Darstellung

Daran schloss sich an, dass das Wording nicht immer einheitlich gewählt wurde. Hatten nicht alle Prozessbeteiligten ein gleiches Verständnis, führte dieses auf kurz oder lang zu Problemen. Damit einher gingen die Aufbereitung und Erstellung von internen zu externen

Informationen. Nicht alle internen Informationen konnten oder durften für die externe Kommunikation genutzt werden.

Im nächsten Block der Interviews wurde die Akzeptanz von Social Media identifiziert. Prinzipiell war über alle Branchen hinweg eine Grundakzeptanz vorhanden, stellenweise schon gut verankert und zum Teil auf wachsendem Kurs. Besonders in den Handelsunternehmen und im Start-Up-Bereich war die Akzeptanz sehr hoch, da die Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen das geschäftsfördernde Potentialerkannt hatten. Ferner hatten einige Mitarbeiter in den Unternehmen mit hoher Akzeptanz erkannt, dass Social Media neue Möglichkeiten für den Geschäftsausbau bot und damit einher ein höherer Absatz erzielt werden konnte (Sicherung des Fortbestands des Unternehmens). Unternehmen, die noch nicht die größte Akzeptanz hatten, beschäftigten sich teilweise noch mit dem Thema Change-Management, da unterschiedliche Mitarbeitergruppen an das Thema und die Nutzung von Social Media herangeführt werden mussten.

Die letzte Frage, die den Interviewpartnern gestellt wurde, thematisierte die Rückmeldungen auf die jeweiligen Social-Media-Aktivitäten.
Das größte Feedback hatten durchweg die Handelsunternehmen auf ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten. Aber auch die Beratungshäuser erhielten positives Feedback aus der Social-Media-Landschaft, im Vergleich zum Handel aber deutlich weniger. Besonders auffällig war die Rückmeldung, dass authentische Beiträge die Akzeptanz fördern und Vertrauen schafften. Gekaufte oder gestellte Posts, untermauert mit eingekauften Stockbildern, wurden von einigen Interviewpartner dauerhaft nicht als Möglichkeit eingestuft. Als Herausforderung wurde beschrieben, dass (Fake-) Bilderwelten einen falschen Rückschluss auf Produkte zuließen und andere Eindrücke von Produkten oder Dienstleistungen suggerierten. Nur durch authentische Bilder könnten sich Kunden, Lieferanten, Partner aber auch Bewerber mit einem Unternehmen und seinen Produkten oder Dienstleistungen identifizieren. Bewerber spielten in diesem Fall ebenfalls eine entscheidende Rolle. Durch den War for Talents[29] buhlen viele Unternehmen über alle Industrien hinweg um Bewerber. Die Unterneh-

[29] War for Talents: Aus dem Englischen übersetzt bedeutet dieser Ausdruck „Kampf um die besten Talente/ Bewerber“ auf Unternehmensebene, die den Konkurrenzdruck in der Branche verstärkt spüren und um den besten Nachwuchs buhlen.

men haben hier identifiziert, dass gepflegte Social-Media-Auftritte auf Bewerber ansprechend wirken und für diese Zielgruppe dazu gehören, um sich weitere Einblicke von dem potenziellen, neuen Arbeitgeber zu verschaffen.
Eine Erläuterung des Start-up-Unternehmens ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Gute Social-Media-Profile lassen keine Rückschlüsse auf die Unternehmensgröße zu, sondern ermöglichen den Unternehmen, sich authentisch zu präsentieren. Das schafft Vertrauen und macht Lust auf mehr Information. In diesem Zusammenhang wurde von diesem Interviewpartner auch erklärt, dass Videos die Authentizität erhöhten. Aus eigener Erfahrung hatte der Interviewpartner berichtet, dass die Follower dank der Videos einen noch viel besseren Eindruck von den Dienstleistungen und Örtlichkeiten am Zielort erhalten hatten, als nur durch Fotos.
Einen besonderen Erfolg verzeichneten einige Unternehmen durch den Einsatz von Influencern und sog. Mikro-Influencern. Die Mirko-Influencer konnten eigene Mitarbeiter sein, die durch Privatprofile die Unternehmensprofile bzw. ihre Marken unterstützen und stärken. Wenn diese Mikro-Influencer in einem besonderen Segment aktiv waren oder die Marke bzw. die Dienstleistung verkörperten, dann stärkten sie durch ihren Social-Media-Einsatz das (eigene) Unternehmen und seine Reputation.

Eine komprimierte Zusammenfassung über die wichtigsten Erkenntnisse aus Hypothese vier findet sich in Abbildung 24 wieder.

4.4 Reflexion der theoretischen Social-Media-Grundlagen und Einordnung der qualitativen Inhaltsanalyse

In Kapitel 3.1 wurde der theoretische Grundbegriff Social Media hinlänglich erläutert. Als Teil des Kapitels präsentiert Abbildung 7 die gängigsten sechs B2B-Social-Media-Plattformen im deutschen Markt, die auf eine Studie von Bamboo Consulting im Jahre 2020 zurückgehen. Im Vergleich dazu zeigt das Social-Media-Prisma (vgl. Abbildung 9) eine Übersicht aller möglichen Social-Media-Anwendungen.
Im Hinblick auf die qualitative Inhaltsanalyse hat sich deutlich herausgestellt, dass nur ein sehr kleiner Anteil der Medien/ Kanäle aus dem Prisma in den Unternehmen aus der empirischen Studie zu finden war. Hingegen hat die qualitative Inhaltsanalyse gezeigt, dass alle aus der Bamboo Consulting Studie genannten Social-Plattformen auch explizit genannt wurden und zu den wichtigsten Plattformen der Unternehmen gehören (vgl. 4.3.1). Entsprechend der theoretischen Definition, dass Social-Media-Anwendungen primär dazu genutzt werden,

um eine Art von Interaktion zu erzeugen, ist diese Annahme in allen interviewten Organisationen gelebte Praxis und entspricht damit der Bamboo Consulting Studie.

In Kapitel 3.1.2 wurde die Social-Media-Kommunikation vorgestellt und damit einher die Interaktionsmodelle (vgl. Abbildung 8) erläutert. Alle drei Modelle (klassische Kommunikation, Online-Kommunikation und Social-Media-Kommunikation) wurden in den Experteninterviews skizziert. Über alle Unternehmen hinweg finden sich mindestens zwei der Modelle in der Empirie wieder und sind Teil der gegenwärtigen Kommunikation im Mittelstand. Bei einigen Unternehmen aus der empirischen Studie finden sich auch alle drei Ansätze bzw. Modelle in der aktuellen Kommunikation wieder.

In Kapitel 3.3 wurde die Social-Media-Strategie vorgestellt. Abbildung 10 skizziert die vier korrespondierenden Grundtypen. Bezugnehmend auf die 16 Experteninterviews finden sich in der qualitativen Inhaltsanalyse alle vier Grundtypen (zum Teil in einem Anfangsstadium) wieder. Sind die Grundtypen auch in ihren (ersten) Ausprägungen in den Unternehmen zu finden, so wurde keine der Strategien in den Unternehmen namentlich (bewusst) genannt.
Neben den Strategien gibt es bereits auch einige bekannte Social-Media-Modelle im Markt. Drei von diesen Modellen wurden in Kapitel 3.3.1 bis 3.3.3 vorgestellt. Alle drei Modelle verfolgen die Social-Media-Implementierung, haben allerdings jeweils unterschiedliche Herangehensweisen und auch entsprechend verschiedene (komplexe) Umfänge. Das älteste Modell (vgl. POST Modell, Kapitel 3.3.1) wurde im Jahr 2009 konzipiert, während das Vorgehensmodell nach Hilker (vgl. Kapitel 3.3.2) aus dem Jahr 2012 davon ausgeht, dass es keine Strategie bei Social Media gibt, die Gültigkeit besitzt. Hilker geht davon aus, dass Unternehmen sich modular an Modellen bedienen.

Die qualitative Inhaltsanalyse hat im Bezug auf die Implementierung von Social Media gezeigt, dass keines der o. g. Modelle Anwendung gefunden hat und einige Unternehmen nach dem Prinzip „Trial and Error“ agiert haben. Wenn auch zum Teil bei den Forschungsteilnehmer keine direkte bzw. bekannte Strategie erkennbar war, so haben die meisten Unternehmen eine Strategie für sich gefunden, die sie im Laufe der Social Media Nutzung modifiziert haben. Die erfolgreichsten Unternehmen in der Empirie waren die Organisationen, die mit Bedacht an die Social-Media-Implementierung und Umsetzung herangegangen sind: Mit einem klar definierten Ziel und der Vision sowie Mission, wieso Social Media als ein unverzichtbarer Teil der Kommunikation einzuordnen ist.

Vor dem Hintergrund der Reflexion und Einordnung der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt im kommenden Kapitel die Konstruktion eines neuen Social-Media-Referenzmodells. An die o. g. Erkenntnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse knüpft dieser nächste Schritt an. Die sog. Best-Practice-Erfahrungen aus den 16 Organisationen werden nachfolgend aufbereitet.

5 AUFBAU EINES SOCIAL-MEDIA-REFERENZMODELLS

Auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse der Experteninterviews (empirische Untersuchung) im vorangegangenen Kapitel werden nun im folgenden Kapitel die Maßnahmen zur Referenzmodellierung vorbereitet und abgeleitet. Anschließend wird aus den Ergebnissen das neue Social-Media-Referenzmodell konstruiert. Darauf aufbauend wird mit einem Referenzunternehmen aus dem Mittelstand die Praktikabilität geprüft, indem Adaptionsmöglichkeiten verifiziert und der Implementierungsprozess begleitet wird.

5.1 Maßnahmen zur Modellierung des Social-Media-Referenzmodells

Die Grundlage für die Maßnahmen zur Modellierung eines (neuen) Social-Media-Referenzmodell bilden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Experteninterviews. Diese Maßnahmen werden im Folgenden schrittweise hergeleitet und vorgestellt.

Im ersten Schritt werden aus den qualitativen Interviewantworten die signifikanten Potenziale, Schwierigkeiten und Herausforderungen identifiziert und in einer Übersicht zusammengestellt (vgl. Abbildung 25). Die Basis für die Identifikation der Potenziale, Herausforderungen und Schwierigkeiten bilden die wichtigsten Erkenntnisse, die jeweils für alle vier Hypothesen im vorangegangenen Kapitel aufbereitet wurden. Die Forscherin hat auf Grundlage der Erkenntnisanalyse (vgl. Kapitel 4.3) die wichtigsten Kernansatzpunkte in einer Übersicht aufbereitet. [30]

Subsumiert ergeben sich im Wesentlichen neun Potenziale, die in der linken Spalte der Abbildung 25 aufgelistet sind. Dem stehen sechs signifikante Herausforderungen und Schwierigkeiten gegenüber, die in der rechten Spalte der Übersicht dargestellt sind.

Die Addition der Potenziale, Herausforderungen und Schwierigkeiten bildet in Summe elf Punkte, die als Kernansatzpunkte des neuen Referenzmodells fungieren.

In der Übersicht der Kernansatzpunkte wird deutlich, dass es vier Punkte gibt, die in beiden Spalten identisch sind (grau markiert in der Abbildung 25): Es handelt sich um die Punkte

[30] Die Einschätzung der Potentiale, die Sortierung der Kernansatzpunkte sowie die Priorisierung der Wichtigkeit, die auf den qualitativen Inhaltsanalysen fußt, erfolgt ausschließlich auf Basis der subjektiven Wahrnehmung der Forscherin. Die Autorin hat 16 Interviews geführt und reflektierte alle Gespräche im Nachgang. Auf dieser Basis hat die Forscherin die Erkenntnisse/ Aussagen/ Wahrnehmungen aufbereitet und in eine für sie passende und logische Reihenfolge gebracht, die einen möglichst hohen Praxisbezug ermöglichen sollen. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit, der praxisnahen Einstufung des Modells (von der Praxis für die Praxis) und der Erkenntnis, dass Experteninterviews immer subjektiv sind, gibt es keine wissenschaftliche Prozessmethode, die dieses Vorgehen in einen theoretischen Rahmen einbetten kann (vgl. Kapitel 4.1.2). Die gewählte Methodik *Experteninterview* dient als Informationsquelle und räumt dem Interviewer Raum für Interpretation und Eindruck ein. Dieses Wissen ist immer an die Situation und die involvierten Personen gebunden.

drei bis sechs. Das liegt darin begründet, dass diese Punkte auf der einen Seite als Potential-identifiziert, auf der anderen Seite wiederum als Herausforderung/Schwierigkeit (in den Experteninterviews) deklariert wurden.

Potentiale	Herausforderungen und Schwierigkeiten
1. Social-Media-Plattformen analysieren und verstehen	1. Skepsis gegenüber Social Media abbauen
2. Nutzen und Mehrwert von Social Media transparent aufzeigen und visualisieren	2. Dauer der Social-Media-Implementierung
3. Optimierung der Marktbearbeitungszeit	
4. Akzeptanz von Social Media in Unternehmen schaffen	
5. Rückmeldungen auf Social-Media-Aktivitäten	
6. Veränderungen (in der Kundenkommunikation, in der Unternehmenskommunikation, im Kaufverhalten etc.) erkennen, analysieren und verstehen.	
7. Impulse durch die eigene Belegschaft zulassen	
8. (Personelle) Umstrukturierung der Social-Media-Aktivitäten	
9. Re- oder Neuorganisation der Social-Media-Aktivitäten	

Abbildung 25: Übersicht der elf Kernansatzpunkte
Quelle: Eigene Darstellung

Im zweiten Schritt der Maßnahmenableitung werden die elf identifizierten Kernansatzpunkte in fünf (übergeordnete) Phasen kategorisiert bzw. aufgeteilt (vgl. Abbildung 26). Die Aufteilung in fünf Phasen erfolgt in Vorbereitung zur Referenzmodellierung, um die neuen Ansatzpunkte entsprechend der Prozesskette neu anordnen und miteinander verknüpfen zu können. Die Phasen hat die Forscherin aus den geführten Interviews abgeleitet, denn ihre gewonnenen Eindrücke und Interpretationen fungieren ebenfalls als Informationsquelle (vgl. Kapitel 4.1.2) und bilden die hiesige Grundlage:

1. Bewusstsein/Wissen
2. Mitarbeiter/Organisation
3. Technologie
4. Prozesse
5. Kunden

Die erste Phase beschreibt das Bewusstsein/Wissen. Unter Bewusstsein/Wissen wird im Kontext der zugrundeliegenden Dissertation die Denkweise und Einstellung der Mitarbeiter einer Organisation über Social Media erfasst. Von der Skepsis gegenüber Social Media, über die Rückmeldungen auf die Social-Media-Aktivitäten bis hin zur Akzeptanzschaffung von Social Media in Unternehmen wird hierunter alles zusammengefasst.

Die zweite Phase thematisiert Ansatzpunkte rund um die Mitarbeiter bzw. die Organisation. Darunter wird in diesem Forschungsprojekt verstanden, dass Impulse durch die Belegschaft zugelassen werden, was konkret bedeutet, dass eine Organisation offen für Neues ist und Raum für Impulse ermöglicht.

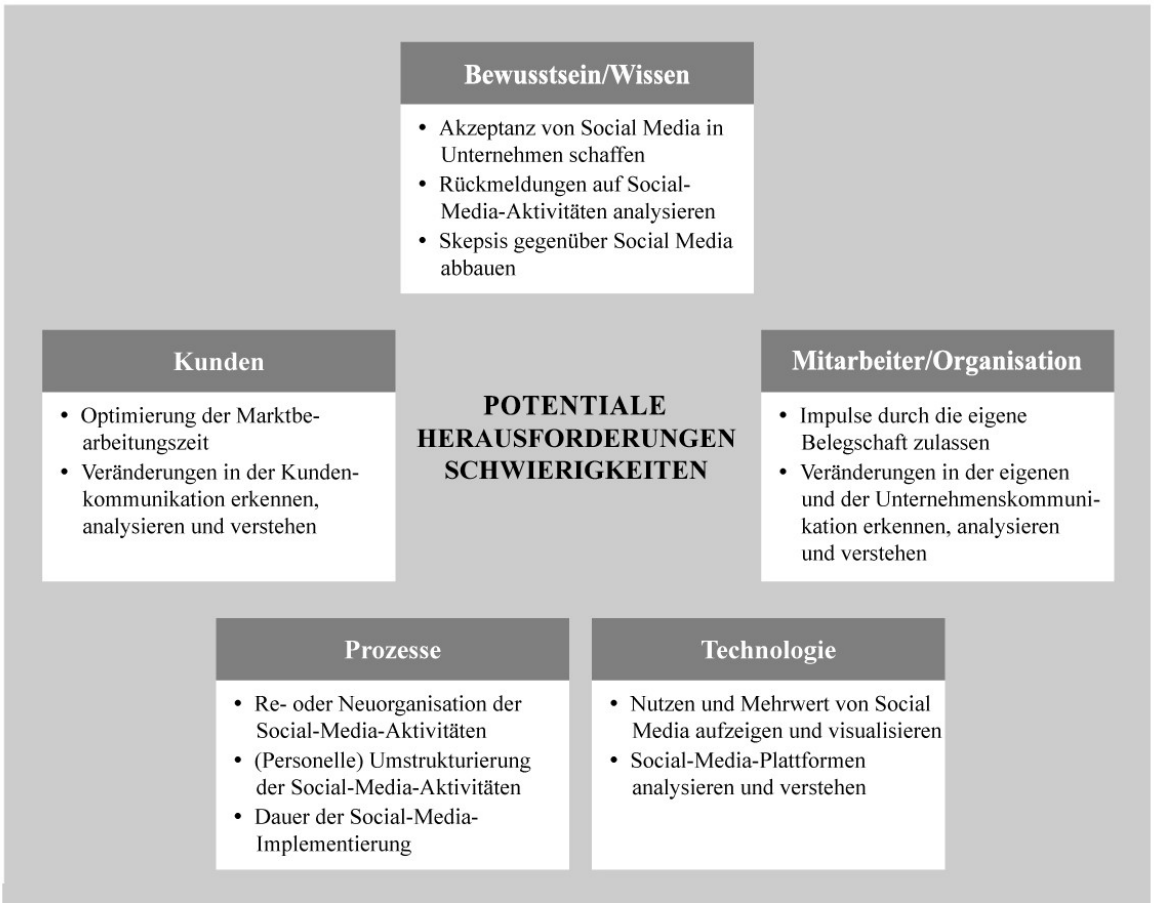


Abbildung 26: Aufteilung der Kernansatzpunkte in die jeweiligen Kategorien
Quelle: Eigene Darstellung

Die dritte Phase konkretisiert die Technologie. Darunter werden in der zugrundeliegenden Arbeit der gesamtheitliche Nutzen und Mehrwert von Social Media verstanden. Dieser umschließt ebenfalls die Analyse und das Verständnis von Social-Media-Plattformen.

Die vierte Phase umbeschreibt die Prozesse. Darunter werden die Re- oder Neuorganisation der Social-Media-Aktivitäten einer Unternehmung in der zugrundeliegenden Arbeit verstanden. Daran angelehnt werden in diesem Teilprozess auch die (personellen) Umstrukturierungen der Social-Media-Aktivitäten verstanden, die im Social-Media-Prozess angepasst werden. Im Hinblick auf die beiden vorab genannten Aspekte inkludiert die vierte Phase noch die Zeit. In diesem Kontext ist damit die Dauer der Social-Media-Implementierung gemeint.

Die fünfte Phase betrachtet die Kunden. Hierunter wird in der Forschungsarbeit die gesamte Kundenpolitik verstanden. Damit einher geht in diesem Kontext auch die gesamte Marktbearbeitungszeit und fasst die vollumfänglichen Veränderungen – von der Erkennung bis hin zum Verständnis – in der Kundenkommunikation zusammen.
Grundlegend gehören alle fünf Phasen in einen gemeinsamen Social-Media-Kontext eingeordnet und werden nicht losgelöst voneinander betrachtet. Das Ziel aller Phasen und verbundenen Maßnahmen liegt (vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit und der Praxisnähe) immer in Leistungssteigerung. In Anbetracht dieser Tatsache, der Zielstellung der Arbeit sowie der praxisnahen Umsetzung erfolgt die Einordnung der Punkte/ Erkenntnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse in die fünf Phasen, die ausschlagegebend für die Modellierung sind.

Im nächsten Kapitel erfolgt nun eine Synthese von Theorie und Empirie, die die Grundlage für die Referenzmodellierung bildet.

5.2 Struktur des Social-Media-Referenzmodells

Entsprechend der Einordnung aus dem ersten Kapitel, hat das Deutsche Institut für Marketing in seiner Studie die drei größten Potenziale in „Sonstige Dienstleistungen“, „Aus- Fort- und Weiterbildung“ und „Beratung/ Consulting“ genannt (vgl. S. 4). Diese drei Aspekte differenzieren und kennzeichnen auch Unternehmen im deutschen Mittelstand. Vor diesem Hintergrund und der Einordnung aus dem ersten Kapitel wird der Fokus der nachfolgenden Referenzmodellierung auf kleine und mittelständische Unternehmen gelegt.

Grundlegend gehören Unternehmen Klassen an und sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen Teil von identischen branchenspezifischen Prozessen haben. Neben diesen identischen

Prozessen gibt es aber auch individuelle Prozesse. Hier setzt nach Becker (2004) die Möglichkeit an, Standardvorgänge einer Branche über den Einzelfall hinaus in einem wiederverwendbaren Modell zu entwerfen. Schütte (1998) hat erneut verwendbare Modelle Referenzmodelle genannt. Kennzeichnend für diese Referenzmodelle sind die kontextunabhängigen Standardabläufe einer Klasse/ Branche. Somit dienen sie als Ausgangspunkt für unternehmerische Anpassungen und bilden sämtliche Informationen und Prozesse eines Unternehmens ab. Auch während der Modellierung können sich Prozesse und Informationen ständig verändern und ermöglichen damit zwei zentrale Einsatzfelder der Referenzmodellierung:

- Die Abbildung des unternehmensspezifischen Informationssystems.
- Die Analyse und Verbesserung des bestehenden Systems (Schütte, 1998).

Neben der Referenzmodellierung gilt es, auch den Modellbegriff zu definieren und im Kontext der vorliegenden Dissertation einzuordnen. Das konstruktionsorientierte Modell findet nachfolgend Anwendung und definiert sich dadurch, dass „ein neuer Weg zur Explikation von Modellen für bestimmte Subjekte eingeschlagen“ (Haas, 2008, S. 97) wird. In dieser Modellkonstruktion wird immer von einer Problemidentifikation und Problemdefinition als Startpunkt ausgegangen (Thomas, 2005). Kennzeichnend für konstruktionsorientierte Modelle ist die Tatsache, dass es sich um „Modelle für Etwas“ handelt und damit die abbildungsorientierten Modelle inhaltlich um weitere Zwecke ergänzt. „Ein Modell ist eine durch einen Konstruktionsprozess gestaltete zweckrelevante Repräsentation eines Objekts.“ (vom Brocke, 2003, S. 17).
In Kapitel 3.3 wurden verschiedene Social-Media-Strategien und ein Vorgehensmodell theoretisch beschrieben. Unter Berücksichtigung bestehender Ansätze und durch die Empirie gewonnene neue Erkenntnisse wird ein neues Social-Media-Referenzmodell konstruiert. Zusätzlich wird bedacht, dass dieses Modell im anwendungsspezifischen Kontext wiederverwendbar ist sowie durch die Effektivitäts- und die Effizienzsteigerungen in der Modellierung die Modellinhalte möglichst wirtschaftlich gestaltet werden (vom Brocke und Fettke, 2021).

Der Startpunkt im Social-Media-Referenzmodell (vgl. Abbildung 27) für Unternehmen ist die Problemidentifikation und Problemdefinition bei nicht vollumfänglichen Bewusstsein und Wissen über Social Media.

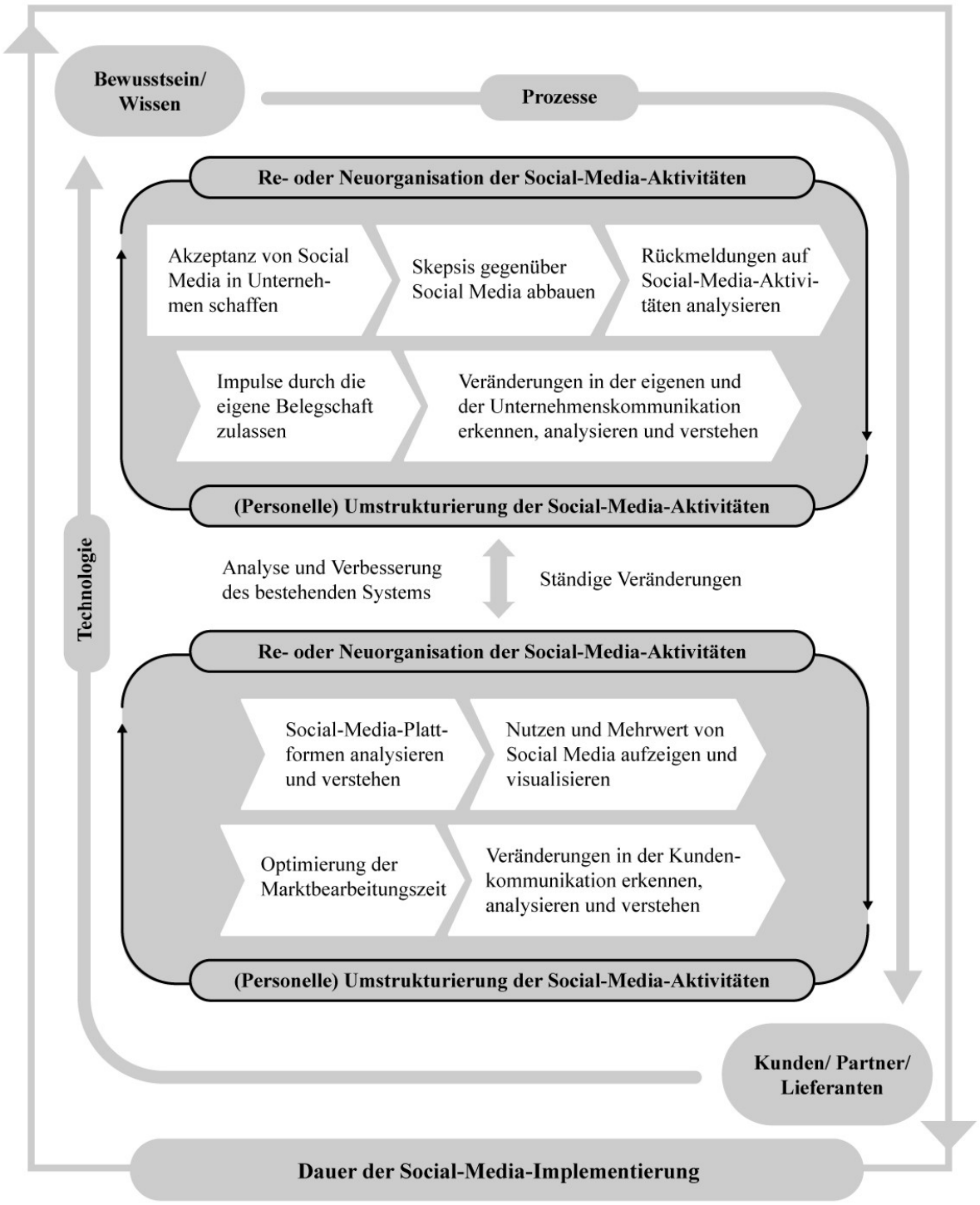


Abbildung 27: Neues Social-Media-Referenzmodell (konstruktionsorientiertes Modell)
Quelle: Eigene Darstellung

Im Referenzmodell wird davon ausgegangen, dass demgegenüber die sich verändernde Kommunikationsstruktur durch Social-Media-Aktivitäten auf der Kunden-, Partner- und

Lieferantenseite steht. Diese zwei Parts bedingen sich gegenseitig durch sich stetig verändernde Prozesse und weiterentwickelte Technologie(n). Gleichzeitig bilden sie den festen (dynamischen) Rahmen des Referenzmodells.

Innerhalb des Referenzmodells gibt es zwei Kreisläufe, die in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen.

Im ersten Kreislauf werden die erste und zweite Phase aus den Kernansatzpunkten in eine logische Reihenfolge gebracht. Der Beginn ist die Schaffung von Akzeptanz von Social Media im Unternehmen. Damit einher geht im Folgeschritt der Abbau von Skepsis gegenüber Social Media.

Je größer die Akzeptanz, desto einfacher kann die Skepsis in einer Organisation abgebaut werden. Auf Grundlage der Tatsache, dass die meisten Unternehmen bereits Social Media aktiv nutzen, wird im nächsten Schritt entsprechender Raum und Zeit für Rückmeldungen eingeräumt. Die Analyse der Rückmeldungen ermöglicht Unternehmen bzw. ihren Verantwortlichen, ein Grundverständnis für den Status quo „Social Media“ zu entwickeln. Dies kann sowohl interne als auch externe Rückmeldungen umfassen und soll das gegenwärtige Social-Media-Bewusstsein in den verantwortlichen Rollen im Unternehmen sensibilisieren. Diese Rückmeldungen können dann in einem der nächsten Schritte in weiterführende Maßnahmen übergehen, um die Akzeptanz von Social Media zu festigen bzw. erhöhen. Sollten die vorab genannten Rückmeldungen (auch) aus dem Unternehmen heraus platziert werden, wird diesen Impulsen Raum eingeräumt und damit der nächste Schritt im Modell eingeläutet. Die Veränderungen in der eigenen (auf Mitarbeiterebene) aber auch der globalen Unternehmenskommunikation wird analysiert. Diese Veränderungen gilt es zunächst einmal auf Unternehmensebene zu erkennen und zu verstehen. Wie verändert sich die Kommunikation durch/ über Social Media und wie ist der (generelle) Informationsfluss durch Social Media umgestellt? Diese Veränderungen werden dann im nächsten Schritt weiter analysiert und ggf. zu Gunsten des neuen Systems oder Prozesses verbessert. Diese genannten ersten Schritte werden kontinuierlich durch zwei wichtige flankierende Schritte bzw. parallellaufende Faktoren/ Parameter begleitet und bedingt, als erstes die Re- oder Neuorganisation der Social-Media-Aktivitäten und als zweites die (personelle) Umstrukturierung der Social-Media-Aktivitäten (zwei Teilpunkte/ Prozesse aus Phase vier der Kernansatzpunkte). Damit sind alle organisatorischen Maßnahmen und korrespondierende Prozesse gemeint, die Ressourcen zur generellen Ermöglichung von Social Media bereitstellen sowie tangieren.

Im zweiten Kreislauf werden die dritte und fünfte Phase der Kernansatzpunkte in eine logische Reihenfolge gebracht. Dies liegt darin begründet, dass in diesem Kreislauf schon ein

Grundbewusstsein für die Nutzung von Social Media vorhanden ist und auf bestehende Aktivitäten aufgebaut wird.

Der Beginn ist in diesem Schritt die Analyse von Social-Media-Plattformen, womit ein vollumfängliches Verständnis von diesen Plattformen einhergeht. Analyse und Verständnis für die unterschiedlichen Plattformen sind von immenser Bedeutung, da mit diesen der Erfolg und Fortbestand bestimmt wird. Ohne ein fundiertes Verständnis der Plattformen können die vollen Potenziale nicht ausgeschöpft werden. Damit einher geht auch die gesamte Optimierung der Marktbearbeitungszeit, die den nächsten Schritt im Modell herleitet. Zu Veränderungen in der Kundenkommunikation zählt der gesamte Prozess des Erkennens, Analysierens und Verstehens. Wichtig ist vor allem das Bewusstsein, wo und wie die Zielgruppe aktiv ist und wie sich die Kundenkommunikation durch/ über Social Media ändert. Diese Phase ist insofern eine elementare Phase, da sie in vielerlei Hinsicht für B2B-Unternehmen im Mittelstand von hoher Relevanz ist. Eine schnelle Kommunikation bietet eine Differenzierung zum Wettbewerb an. Daran schließt sich eine Erwartungshaltung von Kunden, Partnern und Lieferanten an, da Social Media eine IT-Affinität impliziert und diese in der DNA eines IT-Unternehmens verankert ist.[31]

Sämtliche Veränderungen, die die externe Kommunikation mit sich bringt, werden im folgenden wie auch ersten Kreislauf zu Gunsten des neuen Systems oder Prozesses verbessert. Die genannten Schritte aus Phase drei und fünf werden kontinuierlich durch zwei wichtige Faktoren begleitet und bedingt, als erstes die Re- oder Neuorganisation der Social-Media-Aktivitäten und als zweites die (personelle) Umstrukturierung der Social-Media-Aktivitäten. Wie bereits im ersten Kreislauf wird durch diese vierte Phase der Rahmen des Kreislaufes definiert und ermöglicht so eine kontinuierliche Verbesserung des bestehenden Systems.

Sowohl der erste als auch der zweite Kreislauf im neuen Social-Media-Referenzmodell ist so konzipiert, dass eine Anwendung von Social-Media-Aktivitäten bei Neubeginn wie auch in einem bestehenden Social-Media-Marketing im Unternehmen erfolgen kann.

Hierin liegt auch die generelle Begründung für die Unterteilung in zwei Kreisläufe. Einerseits gibt es Unternehmen, die schon fortgeschrittener sind und andererseits gibt es Unternehmen, die noch in den Anfängen stecken. Um beiden möglichen Organisationen gerecht zu werden, sind zwei Kreisläufe innerhalb des Modells vorhanden. So lässt sich ein gezielter

[31] Zudem rückt an dieser Stelle der externen Kommunikation auch das Bewerbungsmanagement in den Fokus, da im Rahmen des „War for Talents“ Social Media als eine (zusätzliche) Informationsquelle von Bewerbern genutzt wird.

Startpunkt der Aktivitäten und Maßnahmen besser planen sowie ein individuelles Vorgehen koordinieren.

Durch die fortlaufende Analyse und Verbesserung des bestehenden Systems werden die Faktoren und Phasen in beiden Kreisläufen immer wieder überprüft, validiert und angepasst. Diese ständige Analyse und Veränderung führt dazu, dass dieses Referenzmodell in seinen Teilphasen kontinuierlich in Bewegung ist und eine Optimierung des gesamten Modells zulässt. Damit einher geht auch ein individueller Startpunkt der möglichen Social-Media-Aktivitäten, die in den jeweiligen Unternehmen unterschiedlich ausfallen.

Umrandet wird das gesamte konstruierte Referenzmodell durch eine dynamische Komponente: Die Zeit. Die Dauer der Social-Media-Implementierung im Modell ist fortlaufend und beschreibt einen nicht endenden Prozess (letzter Teilpunkt/ Prozess aus Phase 4). Der vierten Phase wird im Modell eine besondere Bedeutung beigemessen, da ihre ersten beiden Teilprozesse als fortlaufende und flankierende Maßnahmen die beiden Kreisläufe begleiten und der letzte Teilprozess den dynamischen Rahmen des gesamten Referenzmodells bildet.

5.3 Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze des Social-Media-Referenzmodells

Das neu konstruierte Social-Media-Referenzmodell bietet für Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand eine Möglichkeit, den Nutzungsgrad der Social-Media-Kommunikation zu erhöhen und eine Chance, die bestehende Organisation im Hinblick auf Social Media zu optimieren. Das Modell bietet aber auch für die Unternehmen, die einen strukturierten Einstieg in die Social-Media-Aktivitäten starten wollen, einen guten Überblick. Im folgenden Kapitel werden die Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze des neu geschaffenen Modells näher betrachtet.

Um die Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze detailliert zu erörtern und zu konkretisieren, wurde nach der Referenzmodellierung eine Social-Media-Referentin (im Folgenden: Referentin) aus einem IT-Unternehmen herangezogen. Diese Expertin wurde auch in den Experteninterviews befragt (vgl. Tabelle 1, Anhang 13 und Interview 3) und war

Teil der empirischen Studie.[32] Neben der Teilnahme an den Interviews, konnte die Forscherin die Referentin und ihre Unternehmung auch als Referenzunternehmen gewinnen, um das neue Referenzmodell zu prüfen und zu implementieren.

Das IT-Referenzunternehmen wird wie folgt skizziert:

- KMU im B2B-Bereich (lt. Definition, vgl. Abbildung 1)
- Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit: IT-Beratung
- Hauptsitz in Deutschland, nur ein Standort
- Social-Media-Aktivitäten über 6 Kanäle:
    - Facebook, LinkedIn, Instagram, Xing, Microsoft SharePoint und YouTube
- Social-Media-Aktivitäten seit Frühjahr 2016
- Eigenständiges Social-Media-Team (zwei Vollzeitvakanzen)
- Social Media ist im Marketing verankert und wird von dort aus strategisch sowie operativ gesteuert.

Um die Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze zu konkretisieren, wurde der Referentin im ersten Schritt das von der Forscherin konstruktionsorientierte Social-Media-Referenzmodell (vgl. Abbildung 27) vorgestellt.[33]
In dem Vorstellungstermin hat die Forscherin der Referentin sowie der Geschäftsleitung das Modell mit den beiden Kreisläufen, allen Phasen und Schritten umfassend erläutert. Dazu wurden auch die parallellaufenden Parameter (Phase 4) erklärt, die eine wichtige Rolle im Modell einnehmen und zweimal durchlaufen werden bzw. Anwendung finden (vgl. Kapitel 4.5).

Nach der Einführung in das Social-Media-Referenzmodell (kurz Referenzmodell) wurden von der Forscherin Ziele und korrespondierende Aufgaben für die nächsten Schritte festgelegt und mit der Referentin verabschiedet:

- Definition Status quo (Social-Media-Nutzung) im Referenzunternehmen
- Implementierung des Social-Media-Referenzmodells durch die Referentin
- Dokumentation/ Protokollierung des Vorgehens zu den jeweiligen Phasen/ Schritten
- Identifikation der Potenziale im Implementierungsprozess

[32] Referentin und Expertin werden im fünften Kapitel synonym genutzt.
[33] Aufgrund der Corona-Pandemie fanden die Präsentation und die Vorstellung über Microsoft Teams statt.

- Dokumentation der Probleme im Implementierungsprozess
- Offener/ ständiger Austausch der Informationen zw. der Forscherin und der Referentin
- Abschließende Bewertung des Referenzmodells durch die Referentin

Die Definition der Ziele und Aufgaben sollte sicherstellen, dass im Referenzunternehmen ein einheitliches Verständnis des Forschungsprojektes und des weiteren Vorgehens vorlag. Zudem sollte durch die Ziel- und Aufgabendefinition eine strukturierte Auswertung bzw. Analyse möglich sein.

Die Referentin beschrieb den Status quo im Unternehmen als ein gut funktionierendes und eingespieltes Social-Media-Team, welches für sich alle Prozesse im Social Media definiert hatte. Das Verantwortungsbewusstsein für die Erstellung von Beiträgen war hoch. Die Interaktion der gesamten Organisation (z. B. Teilen/ Liken von Beiträgen auf den Unternehmensseiten im eigenen Namen) verlief schwierig und schleppend. Ähnlich verhielt es sich mit dem Bereitstellen von Inhalten, die dem Social-Media-Team für die Unternehmensseiten bereitgestellt/ zugesandt wurden.

Im ersten Schritt wurde im Referenzunternehmen entsprechend des Ausgangspunktes „Bewusstsein/ Wissen“ ein Social-Media-Workshop veranstaltet. Auf Basis der Erfahrungen und Eindrücke der Referentin wurde ein Teilnehmerkreis von Kollegen aus drei verschiedenen Bereichen (Personal, Produkt und Vertrieb) sowie einem Mitglied der Geschäftsleitung des Unternehmens definiert. Diese Kollegen bildeten das Projektteam für die kommenden Monate. Sie waren eine heterogene Gruppe, die von weniger bis hin zu viel Social-Media-Erfahrung, unterschiedliche Wissensstände mitbrachten. Die Begleitung der Geschäftsführung war gewünscht, da dort ein hohes Bewusstsein für Social Media verankert war und diese als Positivbeispiel im Unternehmen vorangehen wollten.

Der erste Workshop war von der Referentin und Forscherin so konzipiert, dass zuerst anonym die Sorgen und Ängste zur Social-Media-Nutzung abgefragt wurden. Die Umfrage wurde Online vorbereitet und im Workshop per Microsoft Forms durchgeführt. Die Antwortmöglichkeiten waren als offene Textfelder definiert, so dass alle Kollegen freie Antworten eingeben mussten und nicht aus vorgegebenen Feldern wählen konnten. Die Antworten ergaben, dass einige Teilnehmer wenig über die durch die Unternehmung genutzten

Social-Media-Kanäle wissen. Daran schloss sich Unsicherheit und wenig Erfahrung im Umgang mit Social Media an. Zusätzlich äußerten die Kollegen, dass Vorgaben fehlten, wie die Handhabung mit Social Media im Unternehmen sein soll. Ebenso fehlte die Vorstellung davon, was wie bzw. wann und wo (extern bzw. intern) kommuniziert wird.
Im zweiten Schritt wurde anschließend anonym abgefragt, welche Beiträge und Inhalte über Social Media extern kommuniziert werden und wie die entsprechende Beteiligung durch das Kollegium aussehen könnte. Auch hier waren alle Textfelder offen definiert, so dass alle Kollegen Antworten selbst eingeben mussten. Die Rückmeldungen waren vielfältig. So wurden mögliche Beiträge zu Karriereperspektiven genannt sowie Einblicke in die unterschiedlichsten Ausbildungsprogramme. Eine weitere genannte Rückmeldung war der Einblick in die Büroräume. Daran schlossen sich viele Beitragsideen zum Produkt an, die einerseits das Produkt vorstellen und andererseits Anwendungsszenarien aus dem Kundenkreis präsentieren.

Die Antworten wurden alle gesammelt und im Nachgang zum Workshop durch das Social-Media-Team aufbereitet. Die Auswertung der Antworten ergab, dass verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden müssen, um die Kollegen in der Unternehmung vollumgänglich zu unterstützen und das Bewusstsein für Social Media kontinuierlich aufzubauen. Über mehrere Wochen hinweg wurden so die folgenden Maßnahmen durch das Social-Media-Team aufgearbeitet und umgesetzt:

1. Interne praxisbezogene Workshops zum Thema Social Media anbieten/ durchführen
2. Social-Media-Ängste nehmen (z. B. durch Workshops und Gespräche)
3. Kontinuierlich Social-Media-Know-how aufbauen
4. Ansprechpartner/ Gesichter für Social Media definieren
5. Social-Media-Guidelines definieren

Parallel zu den o. g. Maßnahmen wurden in Serienterminen die Projektteilnehmer immer wieder einbezogen und um ihre Meinung befragt, da sie stellvertretend für die ganze Organisation agierten.
Erste Ergebnisse aus den abgeleiteten Maßnahmen waren Whitepaper und Guidelines, die im Intranet (Basis: Microsoft SharePoint) aufbereitet allen Kollegen zur Verfügung gestellt wurden. Damit einher wurde auch in den internen Prozessen einiges optimiert und umgestellt (Phase vier des Referenzmodells). So wurde beispielsweise das Onboarding ab sofort um die Social-Media-Aktivitäten erweitert, und die Erreichbarkeit des Social-Media-Teams wurde

um eine Sammel-E-Mail-Adresse ergänzt. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass neue Kollegen ein Verständnis von Social Media in der Unternehmung haben und die Social-Media-Zuständigkeiten klar(er) definiert sind.
Das Ziel dieser gesamten Maßnahmen (aus Phase eins) soll sein, dass fundiertes Social-Media-Wissen in der Organisation kontinuierlich aufgebaut wird bzw. mittelfristig vorhanden ist.
Neben diesen ersten Schritten wurde parallel mit der Kommunikationsabteilung zusammengearbeitet, d. h. die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem ersten Workshop wurden geteilt und weitere Maßnahmen erarbeitet sowie abgeleitet. Auch hier lag die Zielstellung darin, alle Mitarbeiter der Organisation in der (nachhaltigen) Social-Media-Implementierung mitzunehmen und in dem Prozess zu begleiten. Folgende Maßnahmen wurden dabei über die Wochen der Zusammenarbeit erarbeitet und abgeleitet:

1. Alle Social-Media-Rückmeldungen notieren
2. Regelwerk für interne Kommunikation aufsetzen
3. Regelwerk für die B2B-Unternehmenskommunikation definieren
4. Zielzustand der Unternehmenskommunikation schriftlich festhalten (Regelwerk und Prozesse definieren)

Wie bereits nach dem ersten Workshop geschehen, wurden die nächsten Ergebnisse aus den abgeleiteten Maßnahmen im Intranet festgehalten, indem Regelwerke zur internen und externen Kommunikation definiert und anschließend veröffentlicht wurden. Korrespondierend dazu wurde über das Intranet fortlaufend über die Weiterentwicklung in diesem Projekt informiert. So war sichergestellt, dass eine unternehmensweite Kommunikation zum Thema erfolgte und niemand ausgeschlossen wurde.
Prozessseitig wurden auch in diesem Schritt (Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung) in der Unternehmung einige Umstellungen vorgenommen (Phase vier des Referenzmodells). Die Kollegen der internen Unternehmenskommunikation haben eine Sammel-E-Mail-Adresse erhalten, um die Erreichbarkeit zu erhöhen. Darüber hinaus wurde die gesamte interne und externe Kommunikation in den Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter integriert. Zudem wurde als Schnittstelle zwischen der internen Kommunikation und dem Social-Media-Team ein regelmäßiger Austauschtermin vereinbart, der im 14-tägigen Rhythmus stattfand. Ursprünglich war dieser Termin im Rahmen des Forschungsprojektes vereinbart. Diese Terminserie wurde aber beibehalten, um Synergien für die Unternehmung schneller zu identifizieren und zu nutzen.

Das Ziel dieser gesamten Maßnahmen (aus Phase zwei des Referenzmodells) sollte sicherstellen, dass alle Kollegen der Organisation ein einheitliches Verständnis von der Unternehmenskommunikation haben.
Die dritte Phase im Referenzmodell ist die Technologie. Diese wird primär durch das Social-Media-Team bestimmt, da diese die Social-Media-Plattformen bedienen und steuern.[34]
Um die konkrete Bedeutung und die daraus resultierenden Maßnahmen zu erfassen, hat das Social-Media-Team über zwei Termine hin Brainstorming betrieben. Die folgenden Maßnahmen und Schritte wurden abschließend nach dem zweiten Termin abgeleitet:

1. B2B-Social-Media-Plattformen analysieren und verstehen
2. Nutzen und Mehrwert von B2B-Social-Media-Plattformen visualisieren
3. Social-Media-Plattformen zu bedienen lernen, Lernkurve(n) ermöglichen

Der erste Punkt bezieht sich primär auf das Social-Media-Team. Die jeweiligen Social-Media-Plattformanbieter bieten regelmäßig Webinare an und versenden Newsletter, die über Veränderungen und Neuerungen informieren. Über alle sechs Social-Media-Plattformen hinweg, die die Unternehmung aktiv nutzt, hat sich das Team mit diesen Möglichkeiten und Angeboten auseinandergesetzt und partizipiert seither von diesen. So wurde sichergestellt, dass das Social-Media-Team ständig ausgebildet wurde.

In einem folgenden Schritt haben die Referentin und die Forscherin in einem gemeinsamen Termin einen weiteren Workshop vorbereitet, der die Visualisierung von Nutzen und Mehrwerten von Social-Media-Plattformen thematisierte. In diesem Workshop wurde gemeinsam mit dem Projektteam und dem Social-Media-Team ein Konzept erarbeitet, um den Nutzen und Mehrwert von (B2B-) Social-Media-Plattformen zu visualisieren. Das abschließend gute Ergebnis der Visualisierung kam dadurch zustande, dass die Projektteilnehmer durch ihren Austausch mit den direkten Kollegen und ihrem breiten Wissensstand, fundierte Informationen einbringen konnten. Diesen Status quo nutzte das Social-Media-Team wiederum, um genau dort anzusetzen und zielgerichtet die Mehrwerte und Nutzen der jeweiligen Plattformen aufbereitet zu präsentieren.

[34] Die Social-Media-Plattformen werden durch ständige Dynamik und Weiterentwicklung geprägt. Fortlaufende Updates und vielfältige Neuerungen in den Funktionen prasseln regelmäßig auf die Nutzer ein. Umso wichtiger ist es, dass Nutzer und auch Unternehmen die Funktionen und Weiterentwicklungen verstehen, um diese gewinnbringend für die Unternehmung einzusetzen.

Das Ergebnisse wurde (wie auch in vorangegangen Schritten) erneut gemeinsam mit der internen Kommunikationsabteilung über das Intranet kommuniziert und in Form eines Videos visualisiert.

Der dritte und letzte Schritt aus den definierten Maßnahmen richtete sich an das Projektteam und die gesamte Organisation. Das Social-Media-Team hatte über viele Wochen hinweg Webinare angeboten, die dem gesamten Kollegium die Bedienung der Social-Media-Plattformen näherbringen sollten. Hierzu gab es ein breites Angebot, welches im Intranet mit der Kommunikationsabteilung angekündigt wurde. Flankiert wurde das Angebot durch die Unterstützung der Projektteilnehmer, die wiederrum in ihren Bereichen gezielt die Webinare platzierten. So gab es von zwei Seiten im Unternehmen den Social-Media-Impuls.
Das Ziel dieser gesamten Maßnahmen (aus Phase drei des Referenzmodells) sollte sicherstellen, dass alle Kollegen der Organisation einen routinierten Umgang mit B2B-Social-Media-Plattformen erlernen.

Die vierte Phase beschreibt im Referenzmodell die Prozesse. Diese definieren die Re- oder Neuorganisation der Social-Media-Aktivitäten sowie/ oder die (personellen) Umstrukturierungen der Social-Media-Aktivitäten. Entsprechend des Durchlaufens des erstens Kreislaufs hat sich gezeigt, dass sich Anpassungen ergeben. Diese waren fortlaufend und haben bereichsübergreifend Anwendung gefunden (siehe Phase eins und Phase zwei der Implementierung). Auf Basis der Definition und der vorangegangenen Schritte im Referenzunternehmen leitet die Forscherin die folgenden Maßnahmen zusammenfassend ab:

1. Social-Media-Verantwortungen und Rollen definieren
2. Alle Social-Media-Prozesse definieren bzw. verifizieren und ggfs. reorganisieren
3. Social-Media-Regelwerke definieren
4. Ausreichend Zeit für die gesamten Prozesse einräumen

Das Ziel dieser gesamten Maßnahmen (aus Phase vier des Referenzmodells) soll sein, das Bewusstsein für Prozesse zu sensibilisieren und sicherzustellen, dass definierte Social-Media-Verantwortungen und Rollen geschaffen sind, die eine Optimierung der Social-Media-Aktivitäten unterstützen.

Die fünfte und letzte Phase beschreibt die Kunden. Diese Phase ist der letzte Schritt im zweiten Kreislauf und bildet den Abschluss des Referenzmodells. Auf Basis der beiden Teilschritte (Optimierung der Marktbearbeitungszeit sowie Veränderungen in der Kundenkommunikation erkennen, analysieren und verstehen) wurde ein Workshop zwischen der Referentin und einem Teil des Vertriebs und des Personalteams aufgesetzt.[35] Diese Konstellation liegt darin begründet, dass aufgrund der Kundennähe und externen Kommunikation, die auch in Richtung Bewerber abzielt, diese beiden Personenkreise aus dem Projektteam von besonders hoher Relevanz sind und qualifizierte Inhalte liefern können. Diese Inhalte resümieren aus der jeweiligen Erfahrung mit dem direkten (Kunden-) Kontakt und Umgang mit Partnern, Bewerbern sowie Lieferanten.
Zusammenfassend lassen sich die folgenden Maßnahmen (für die fünfte Phase des Referenzmodells) aus dem letzten Workshop ableiten:

1. Regelwerk für externe Kommunikation aufsetzen
2. Regelwerk für die B2B-Kundenkommunikation definieren
3. Zielzustand der globalen Kommunikation schriftlich festhalten (Regelwerk und Prozesse definieren)
4. Kundenbefragung zur Zufriedenheit (inkl. Social Media) erreichen

Konkret bedeuten die Maßnahmen für das Referenzunternehmen, dass Regelwerke und Guidelines für die externe Kommunikation sowie ein Leitfaden für den Fall eines Shitstorms[36] erstellt wurden. Zusätzlich wurde durch das Marketing und den Vertrieb eine Kundenbefragung auf den Weg gebracht, die unterschiedlichste Themen adressierte.[37]
Über alle Maßnahmen und Ergebnisse wurde weiterhin kontinuierlich im Intranet berichtet. Die fertigen Leitfäden bzw. Guidelines wurden parallel ebenfalls im Intranet abgelegt und für das Kollegium zugänglich gemacht.
Das Ziel dieser gesamten Maßnahmen (letzte Phase im Referenzmodell) sollte sein, dass Steigerung der Kundenzufriedenheit und Optimierung der Marktbearbeitung erreicht wird.
Im Austausch mit der Referentin wurde deutlich, dass diese fünfte Phase als sehr komplex eingestuft wurde und zeitlich (in der Umsetzung und Nachbereitung) einen längeren Rahmen

[35] Wie in bereits vorangegangen Phasen wurde der Workshop vorab mithilfe der Forscherin vorbereitet.
[36] Ein Shitstorm ist die englische und gängige Bezeichnung für negative Kritik in Social Media. Das Antonym zu Shitstorm ist der sog. Candystorm (positiver Zuspruch für Maßnahmen/ Aktivitäten).
[37] Die genaue Kundenbefragung ist nicht Gegenstand des Forschungsprojektes, sondern nur die Tatsache, dass jene durchgeführt wurde.

brauchte als die anderen vorangegangenen Phasen. Die Erklärung dafür liegt darin, dass sowohl interne als auch externe Beteiligte Einfluss nahmen und Input liefern sollten und konnten.

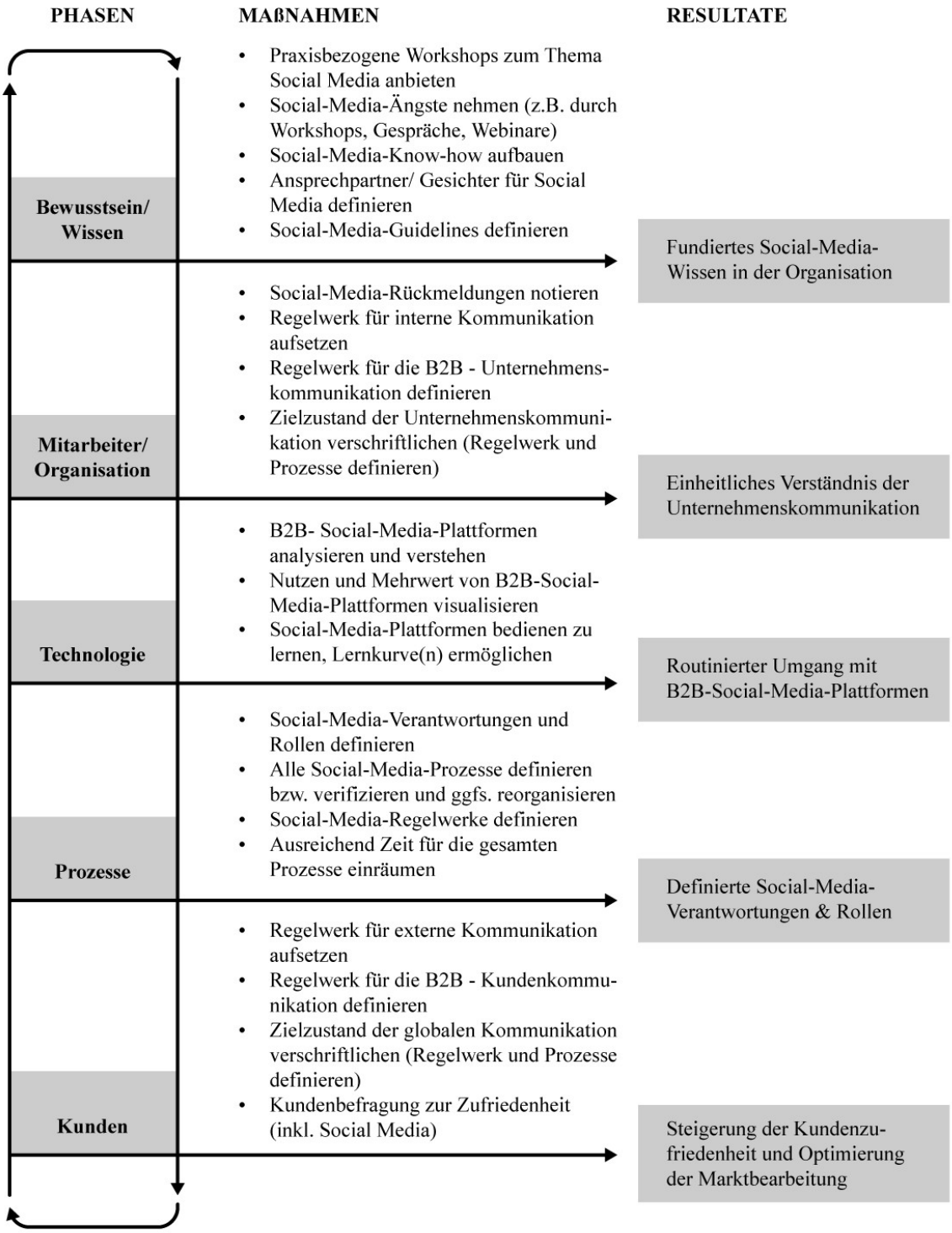


Abbildung 28: Maßnahmenpakete der fünf Phasen

Quelle: Eigene Darstellung

Über die Monate der Zusammenarbeit hinweg hat sich gezeigt und bestätigt, dass die Implementierung viel Zeit in der Organisation benötigte und viele Ressourcen brauchte. Die Veränderungen passierten langsam und waren immer das Ergebnis einer vorangegangenen Erkenntnis in der Organisation. Die Gründung eines Projektteams hat zu einer höheren Akzeptanz geführt, da die unterschiedlichsten Kollegen involviert waren, Gehör fanden und am Umsetzungs- bzw. Implementierungsprozess aktiv mitwirken konnten.

Das Fazit der Referentin fiel durchweg positiv aus und das Referenzmodell wird auch weiterhin Anwendung finden. Dadurch, dass die Phasen fortlaufend sind und auch einzeln Anwendung finden können, werden die definierten Maßnahmen immer wieder neu angestoßen und die bisherigen Ergebnisse in der Unternehmung verifiziert sowie ggf. optimiert.
Auf Basis der gesammelten Auswertungen und Rückmeldungen des Referenzunternehmens wurde abschließend ein Maßnahmenkatalog von der Forscherin abgeleitet, der als Unterstützung in der Implementierung des Social-Media-Referenzmodells dienen kann. Dafür wurden entsprechend der Phasen konkrete Maßnahmen abgeleitet. Dieses Herangehen soll den Unternehmen dabei helfen, das Referenzmodell leichter zu adaptieren und einfacher zu implementieren.

Entsprechend der jeweiligen Prozessschritte gilt es, die Maßnahmenpakete und korrespondierenden Aufgaben der Vollständigkeit halber mit einzubeziehen. Dazu wurden die Schritte in einer Abbildung (vgl. Abbildung 28) aufgelistet. In der linken Seite der Abbildung befinden sich die fünf Phasen, die untereinander angeordnet sind. Die Maßnahmen sind entsprechend der Phasen als ein Kreislauf angeordnet und wiederholen sich fortlaufend zur Optimierung. Neben den Maßnahmen werden die möglichen korrespondierenden Aufgaben aufgelistet und leiten dann zu einem Resultat (rechte Seite in der Abbildung) über. Die Aufgaben sind alle generisch zusammengefasst und können auch als Impuls in der jeweiligen Unternehmung fungieren. Ziel aller Aufgaben sind die bewusstseinserweiternden Maßnahmen für Social Media. Die (begleitete) Implementierung im IT-Unternehmen hat gezeigt, dass das Referenzmodell sehr generisch ist, so dass es viel Raum für jeweilige Adaptionen gibt.

Abschließend ist anzumerken, dass keine wissenschaftliche Beschreibung der Prozessprüfung des Referenzmodells erfolgt. Der zuvor vorgestellte Maßnahmenkatalog fungiert als Maßgabe für KMU und deren Anwender, die einen hohen Praxisbezug suchen. Daher wird

auf die theoretischen Hintergründe an dieser Stelle verzichtet, da keine Relevanz für Praktiker gegeben ist. Die Gültigkeit der Ergebnisse wird an dieser Stelle durch den Einsatz und die begleitete Implementierung im Referenzunternehmen als gegeben angesehen.

6 EINORDNUNG DER ERKENNTNISSE UND ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG SOWIE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Im folgenden Kapitel werden die vier Hypothesen reflektiert. Daran schließen sich konkrete Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen an, und es werden die neuen Erkenntnisse für die Wissenschaft erläutert. Im vorletzten Subkapitel wird ein Fazit gezogen und mit Schlussfolgerungen ergänzt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel der Forschungsarbeit mit einem Ausblick in den weiteren Forschungsbedarf.

6.1 Reflexion der Hypothesen

Eingangs wurden vier Hypothesen aufgestellt und in den vorangegangenen Kapiteln durch theoretische und empirische Erkenntnisse analysiert. Auf Basis der neugewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse werden im folgenden Kapitel die definierten Hypothesen abschließend reflektiert. Dazu werden Argumente für aber auch gegen die Hypothese aufgelistet und im Kontext der Dissertation diskutiert. Abgeschlossen wird die Reflektion durch ein Resümee der Forscherin, um die Hypothesen zu verifizieren. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Forschungsergebnisse explorativ sind, jedoch nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit des deutschen Mittelstands sein können.

Hypothese 1: Social Media bietet zusätzliche Möglichkeiten, Stakeholder (Interessensgruppen) zu identifizieren und schneller zu interagieren, als dies mit herkömmlichen Marketingmaßnahmen möglich ist.

Das herkömmliche Marketing bietet Unternehmen seit vielen Jahren verschiedene Möglichkeiten, mit seiner Zielgruppe zu interagieren. Das wohl bekannteste Konzept der sog. 4Ps, die den Marketing-Mix in seiner Grundform beschreiben, bietet seit den 1960er-Jahren eine solide Grundlage für Unternehmen. Auch viele B2B-Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand setzen ihre Marketingstrategien mit Hilfe dieser Ansätze um. Bis weit in die 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts galt der Kommunikationsmix als deutlich weniger komplex als er heute ist. Das „vierte P“ aus dem Marketing-Mix konkretisiert die Kommunikationspolitik einer Unternehmung für Produkte und/oder Dienstleistungen, die den Marketing-Mix heute durch eine Vielzahl an Online- und Offline-Angeboten ergänzt. Bisher gängige Methoden wurden so nicht gänzlich abgeschafft, sondern überarbeitet und an neue Rahmenbedingungen und Gegebenheiten vielfältiger und komplexer angepasst. So ist die Kom-

munikation heute vor allem interaktiv, zeitnah und schnell. Entsprechend stehen Kommunikatoren und Marketingmitarbeiter im Kundendialog neuen Herausforderungen gegenüber (vgl. Kapitel 2.3.2).
Mit Social Media hat sich in den letzten zehn Jahren rapide eine neue Dimension und Möglichkeit für Unternehmen entwickelt, um mit der Zielgruppe in Echtzeit zu kommunizieren. Damit ergibt sich für die Kommunikationsmaßnahmen in den Sozialen Medien ein Zusatz zur bekannten Online-Kommunikation. Nichtsdestotrotz nehmen die Kommunikation und Interaktion auf Social Media im Gegensatz zur bekannten Online-Kommunikation weiter zu und werden somit für Unternehmen immer wichtiger (vgl. Kapitel 3.1.2).

Hinzu kommt, dass neue Technologien, wie mobile Endgeräte sowie verbesserte Funknetze, die Kommunikation über Online- und Social Media immer einfacher machen und damit die Nutzungsfrequenz erhöhen (Franz, 2010). Vor allem durch die Tatsache, dass ein Nachfrager durch die mobile Kommunikation in seinem persönlichen Umfeld kontaktiert werden kann, entsteht eine individualisierte Kommunikation, deren Wirkungsgrad gegenüber anderen Kommunikationsweisen erhöht ist (vgl. Kapitel 3.1.2).
Mit Hilfe der empirischen Studie wurde deutlich, dass Social Media im deutschen Mittelstand seit drei bis zehn Jahren genutzt wird. Losgelöst von der Nutzungsdauer wurde deutlich, dass weder das Alter der Unternehmung (Gründungsjahr) noch die Unternehmensgröße dabei eine Rolle spielen. Zwei der teilnehmenden Unternehmen sind ehemalige Start-up Unternehmen und haben bereits mit ihrer Neugründung Social Media aktiv eingesetzt. Zu den meistgenutzten (bzw. genannten) Social-Media-Plattformen (im B2B-Bereich) zählen LinkedIn, Facebook, Xing, YouTube, TikTok, Instagram, WhatsApp, Zoom, Telegram, Microsoft SharePoint, Slack und Messenger (vgl. Abbildung 21).
Die Auswertung der Experteninterviews hat gezeigt, dass viele Unternehmen die zusätzlichen Möglichkeiten, die Social Media bietet, schon nutzen. Die Vielzahl und Intensität der Nutzungsmöglichkeiten variierten dabei von Unternehmen zu Unternehmen, beispielsweise spielen Entlastung des Kundendiensts bzw. der Hotline, Reichweitenaufbau, Kundenbetreuung und Kundenbindung oder aber auch der Wissenstransfer und die Informationsweitergabe für die Unternehmen eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel 4.3). Mithilfe der o. g. Plattformen haben die Unternehmen individuelle Wege und Möglichkeiten mit ihrer Zielgruppe schneller interagieren zu können, was auf herkömmlichem Weg bzw. mit herkömmlichen Marketingmaßnahmen in diesem Umfang nicht möglich ist.

Auf dieser Basis kann die erste Hypothese verifiziert werden. Social Media bietet Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten, Stakeholder (Interessensgruppen) zu identifizieren und schneller zu interagieren, als dies mit herkömmlichen Marketingmaßnahmen möglich ist.

Hypothese 2: Das Bewusstsein von Social-Media-Einsatzmöglichkeiten ist nicht vollumfänglich im Mittelstand vorhanden. Dadurch bleibt viel Potential in kleinen und mittelständischen Unternehmen ungenutzt und Maßnahmen sind begrenzter.

Social Media bietet ein breites Einsatzspektrum und kann in vielen Bereichen in Unternehmen genutzt werden. Sowohl bei internen als auch bei externen Prozessen kann es eingesetzt werden und die Unternehmung vielfach bereichern.

Die Möglichkeiten in der internen Nutzung haben in der theoretischen Erörterung gezeigt, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit mithilfe von IT-Systemen positiv beeinflussen lässt. Daran schließen sich die Wissensplattformen an, die dem gesamten Kollektiv individuelles Wissen mit zur Verfügung stellen. Ein weiterer Faktor ist der Reichweitenausbau und damit verbunden die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Ein positives Image und eine erhöhte Markenbekanntheit sind dementsprechende Mechanismen, die einen positiven Einfluss auf die Wertorientierung haben, zum einen können die Kosten für die Kundenakquisition dadurch vermindert werden, zum anderen lassen sich Umsatzpotenziale leichter anzapfen. Wenn das Unternehmen durch Weiterempfehlung oder positive Mund-zu-Mund Propaganda in das Gedächtnis potenzieller Kunden eingepflanzt wird, steigt die Bereitschaft dieser Kunden, lieber bei diesem Unternehmen als bei unbekannteren Konkurrenten zu kaufen (vgl. Kapitel 3.4 und Kapitel 3.4.1).
Die Empirie hat gezeigt, ob diese theoretischen potenziellen Faktoren tatsächlich Anwendung finden und wie diese im Bewusstsein der Unternehmungen verankert sind.
Einerseits gibt es Unternehmen, die o. g. Potenziale erkannt, verstanden und implementiert haben, andererseits stehen diesen Unternehmen aber auch andere (Mehrzahl in der Empirie) gegenüber, die nur zum Teil einige Elemente aus der Social-Media-Wertschöpfung für die eigene Organisation als vorteilhaft erkannt haben.
Im Rahmen der Forschung wurde festgestellt, dass die beiden Unternehmen mit dem Schwerpunkt Handel vollumfängliches Social-Media-Bewusstsein und -Wissen haben, wo-

von die Organisationen partizipieren und den aktuellen Fortbestand des Unternehmens sichern. Unterstützt wird dieser Status dadurch, dass der Online-Handel seit Jahren ein stark steigendes Wachstum zu verzeichnen hat und im Zuge der Digitalisierung boomt (vgl. Anhang 15). Inwieweit die Corona-Pandemie diesen Einfluss verstärkt hat, war nicht Gegenstand der Forschung und lässt keine Rückschlüsse zu.
Eine weitere gewonnene Erkenntnis ist, dass das Social-Media-Bewusstsein in der Unternehmung vom ausschlaggebenden Impuls der Social-Media-Implementierung abhängt. Je höher im Management der Impuls platziert wurde, desto erfolgreicher gestaltete sich die Umsetzung.
Die anderen partizipierenden Unternehmen (mit Impulsen aus niedrigeren Managementkreisen) hatten ein limitiertes Wissen und äußerten stellenweise auch Skepsis gegenüber Social Media. Ihrem Verständnis nach ist Social Media als Hype zu deklarieren und als Kostenstelle zu bewerten. Daran angelehnt haben einige bzw. jene Unternehmen ihre Ressourcen und Prozesse um Social Media noch nicht optimiert und Social Media ist somit als ein Zusatzpaket mit Aufgaben zu allen anderen Verantwortlichkeiten hinzugekommen. Damit einher zeigte sich in ihren Erläuterungen, dass Gang zu und Einsatz von Social-Media-Aktivitäten verhalten(er) ausfallen und daher das volle Potential dort ungenutzt und die Maßnahmen begrenzter sind. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Zeit und damit die Dauer der Implementierung. Social Media benötigt Zeit, ist ein fortlaufender Prozess und eine kontinuierliche Aktivität in Unternehmen, die immer wieder neues Potential mit sich bringen kann.

Vor diesem Hintergrund kann die zweite Hypothese nur bedingt verifiziert bzw. bestätigt werden. Grundlegend kann festgehalten werden, dass die jeweilige Branche einen entscheidenden Einfluss auf das Bewusstsein und die Social-Media-Einsatzmöglichkeiten hat. Die Erkenntnisse der Empirie tendieren nicht zu einem vollumfänglichen Bewusstsein/Wissen, lassen aber einen Trend erkennen: Das Bewusstsein für die Einsatzmöglichkeiten wächst. Damit einher lässt sich schlussfolgern, dass das Potential in KMU aktuell noch nicht voll ausgeschöpft ist und Maßnahmen noch begrenzt sind.

Hypothese 3: Strategisches Social Media ermöglicht einen Zugang zu noch nicht erschlossenen neuen Märkten. Die Bearbeitung und Erschließung der Märkte erfolgt in kürzerer Zeit als mit herkömmlichen Methoden der Marktkommunikation.

Mit Social Media ist in den letzten Jahren ein Marketing-Instrument entstanden, dass viele Unternehmen aktiv nutzen, denn das Web 2.0 ermöglicht eine Bereitstellung von neuesten Informationen und Nachrichten in einer vorher nie dagewesenen Geschwindigkeit. 46 % der Gesamtbevölkerung in Deutschland sind aktive Social-Media-Nutzer und verbrachten durchschnittlich 1h 04m pro Tag mit Social Media und verteilten sich dabei auf 5,1 Social Media Accounts pro Internetnutzer. Diese Tendenz ist wachsend und seit vielen Jahren begleitet Social Media auch den Alltag von Unternehmen und Organisationen, denn eine Vielzahl von ihnen (48 %) hat für sich bereits die Vorteile der sozialen Netzwerke entdeckt.[38] Um die konkreten Social-Media-Mehrwerte für die Erschließung und Marktbearbeitungszeiten zu analysieren, hat die Forscherin eine empirische Studie geführt.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass sich die teilnehmenden Unternehmen in zwei Kategorien einteilen lassen: Einerseits die Unternehmen, die positive Effekte mit Social Media erzielen konnten und andererseits die Unternehmen, die keine positive Veränderung in der Markterschließung durch Social-Media-Aktivitäten bemerkt haben.

Die meisten positiven Effekte konnten die befragten Handelsunternehmen vorweisen. Diese haben durchweg vom Online-Boom und der steigenden Dynamik des Handels profitiert und bereits in den vergangenen Jahren sukzessiv ihre Prozesse an die Marktgegebenheiten und Social-Media-Veränderungen angepasst. Dadurch haben diese Unternehmen frühzeitig eine ideale Grundlage für eine schnellere Marktbearbeitung gelegt. Als ein Best-Practice-Beispiel lässt sich ein teilnehmendes Handelsunternehmen nennen, welches den Onlineshop vor Jahren an das eigene ERP-System angebunden hat und dadurch den Absatz weiter steigern konnte. Dem vorangegangen ist eine kontinuierliche Prozessoptimierung und -anpassung, was den Social-Media-Teams einen gezielteren Verkauf von Waren und Dienstleistungen in den jeweiligen Kanälen ermöglichte. Unterstützt wurde diese Aktivität durch eine strategische Verankerung des Social-Media-Teams in der Organisation. In diesem Fall ist das Social-Media-Team in der internen-IT verankert, die das ERP-System mitsteuert und entwickelt. Die interne IT und Social Media sind in diesem Unternehmen unter einer Leitung und haben aufgezeigt, wie erfolgreich eine gute Führung sein kann. Die Echtzeitkommunikation der Daten ermöglicht den Teams ein noch engeres Zusammenarbeiten und Reagieren auf Kampagnen.

[38] Weitere Informationen zur Studie des Statistischen Bundesamtes sind in Anhang 3 (Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen) zu finden.

Demgegenüber stehen aber auch Unternehmen, die keine schnellere Marktbearbeitung durch den Einsatz von Social Media bemerkt haben, ein Industrieunternehmen begründete z. B., dass der zu bearbeitende Markt noch nicht modern genug ist und Social Media eine untergeordnete Rolle spielt. In einigen Beratungshäusern lag die Begründung für eine nicht schnellere Marktbearbeitungszeit darin, dass der Verkaufsprozess von Dienstleistungen zum Teil über Jahre hinweg erfolgt. Hier erklärt sich die „langsame“ Marktbearbeitungszeit dadurch, dass oft viele Steakholder involviert sind, die eine Messbarkeit der Marktbearbeitung erschweren.

In der theoretischen Erörterung wie auch in der empirischen Studie hat sich gezeigt, dass einher mit der Marktbearbeitung und Erschließung auch eine bedingte Veränderung in der Kommunikation zu erkennen ist. Durch die Integration von Social Media in den Verkaufsprozess bedarf es einer Anpassung der Prozesse, und damit verbunden entstehen neue Aufgaben: Die kontinuierliche Schärfung und Anpassung der Social-Media-Profile sowie die Definition von Regelwerken für die interne und externe Kommunikation. Die Erkenntnisse der Empirie haben deutlich gemacht, dass Social-Media-Kommunikation produkt- und kampagnenbetrieben eingesetzt werden sollte, um zielgruppengetreu agieren zu können.
Wenn diese Prozesse alle optimal aufgesetzt sind, dann erfolgt die Marktbearbeitung schneller und in kürzerer Zeit.
Die Forscherin kann aufgrund ihrer gewonnenen Erkenntnisse die dritte Hypothese als wahr bestätigen und verifizieren. Strategisches Social Media ermöglicht den Zugang zu noch nicht erschlossenen neuen Märkten. Die Bearbeitung und Erschließung der Märkte erfolgen in kürzerer Zeit als mit herkömmlichen Methoden der Marktkommunikation.

Hypothese 4: Ein kontinuierlicher und dynamischer Einsatz von Social Media in der in- und externen Unternehmenskommunikation stärkt die Kundenbindung und steigert die Marktdurchdringung.

Mit dem kontinuierlichen Wachstum und der Ausbreitung von Social Media haben immer mehr Unternehmen die facettenreichen Möglichkeiten zur Optimierung ihrer internen und externen Kommunikation entdeckt. Im Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit wurde mit Hilfe einer empirischen Studie untersucht, wie durch den kontinuierlichen und dynamischen Einsatz von Social Media in der in- und externen Unternehmenskommunikation die Kundenbindung gestärkt und die Marktdurchdringung gesteigert werden konnte.

Dazu wurden die teilnehmenden Unternehmen zu ihren kommunikationspolitischen Erfahrungen und Veränderungen in der Kommunikation (intern wie extern), der Kundenbindung und Marktdurchdringung befragt.

Die Empirie hat aufgezeigt, dass die Veränderungen durch den Einsatz von Social Media vielseitig waren und zu unterschiedlichen Auswirkungen geführt haben. Die Kundenbindung konnte dadurch gesteigert werden, dass durch gezielten Einsatz von Social Media eine Entlastung im Außendienst zu bemerken war. Damit einher ging eine effizientere und gezieltere Kundenbetreuung. Ursprünglich waren viele E-Mails oder Newsletter notwendig, können heute diese Informationen durch Social Media in der Kommunikation schneller publiziert werden. Gleichzeitig wurde eine transparentere Kommunikation ermöglicht und die Gegebenheit geschaffen, in kürzerer Zeit mehr Menschen bzw. Kunden zu erreichen. Die Empirie hat ebenfalls aufgezeigt, dass qualitativ hochwertig produzierte Contents die Anzahl der Follower und damit verbunden die Interaktion steigen ließen. Durch den Einsatz von echten Bildern wurde mehr Interaktion erreicht sowie Authentizität geschaffen, die auf Kundenseite Vertrauen aufbaute und die Bindung stärkte.
Ein weiterer Aspekt ist die Möglichkeit, dass einmal produzierter Content multipel für weitere Kanäle schneller aufbereitet werden kann. Dadurch lassen sich Inhalte schneller streuen und gezielter einsetzen
Entsprechend der wichtigsten Erkenntnisse aus der Befragung muss an dieser Stelle berücksichtigt werden, dass dieser Mehrwert aber einer entsprechend vorausgegangenen und kontinuierlichen Prozessoptimierung bedarf.

Im Hinblick auf die interne Kommunikation liegt eine der größten internen Herausforderungen in der Priorisierung und Kommunikation von Informationen, die zur Markenbekanntheit beitragen kann. Durch den Einsatz von Social Media wurde das Spektrum der Kommunikation erweitert. So sind zusätzliche Kanäle zum Informationskonsum und Austausch hinzugekommen. Mit steigenden Möglichkeiten zu kommunizieren, heißt auch auf Unternehmensseite mehr abzuwägen und zu organisieren. Welche Kanäle oder Portale bzw. Netzwerke sollen genutzt werden: Die Identifikation von Potenzialen und die Abwägung zur Erschließung neuer Kanäle gehört zur Veränderung in der Kommunikation (-spolitik) dazu. Waren es vor dem Einsatz von Social Media wenige Möglichkeiten, so scheint die Vielzahl den Mitarbeitern in den Unternehmen heute unbegrenzter. Daran schließt sich ein weiterer (interner) Faktor an, den einige Interviewpartner genannt haben. Ein einheitliches Wording

und damit einher dasselbe Verständnis für ein Produktes oder eine Dienstleistung. In Unternehmen muss sichergestellt sein, dass das Kollegium Zugriff auf benötigte Informationen hat. Ergänzt wird dies dadurch, dass interne Kommunikation vor externer Kommunikation greift, um sicherzustellen, dass der Informationsfluss gewährleistet ist. Haben nicht alle Prozessbeteiligten einen gleichen Informationsstand, führt dies auf kurz oder lang zu Hindernissen, die sich auch in der Kundenkommunikation und Bindung negativ bemerkbar machen. Damit einher gehen Aufbereitung und Erstellung von internen zu externen Informationen, die die Markenbekanntheit beeinflussen. Die Steigerung der Markenbekanntheit führt zu einer Steigerung der Marktdurchdringung.
An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass nicht alle internen Informationen auch für die externe Kommunikation genutzt werden können. Eine Marke repräsentiert das Unternehmen und definiert sich durch ein (positives) Image. Es gilt, dieses Image in den Köpfen der Konsumenten zu verankern und durch Social-Media-Kommunikation die Markenbekanntheit zu steigern. Diese Empirie hat gezeigt, dass durch die eigenen Mitarbeiter, die zu Markenbotschaftern wurden, die Markenbekanntheit gestiegen ist. Durch Multiplikatoreneffekte verstärkte sich der Effekt und eine steigende Marktdurchdringung wurde durch den Einsatz von Social Media erzielt.

Die interne und externe Kommunikation kann nicht losgelöst voneinander geschehen, sondern muss im Einklang funktionieren und aufeinander abgestimmt sein. Durch Social Media sind neue Möglichkeiten und Wege hinzugekommen, die ein Regelwerk brauchen. Zusätzlich haben die Implementierung und Adaption eines Social-Media-Referenzmodells gezeigt, dass mit entsprechenden Maßnahmen die Social-Media-Kommunikation optimiert werden und zu einer Kundenbindung und Steigerung der Markenbekanntheit führen kann.

Insgesamt lässt sich auf Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse festhalten, dass durch den kontinuierlichen und dynamischen Einsatz von Social Media in der in- und externen Unternehmenskommunikation die Kundenbindung gestärkt und die Marktdurchdringung gesteigert werden kann. Damit lässt sich die letzte Hypothese abschließend verifizieren und als wahr bestätigen.

6.2 Konkrete Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen

Social Media ist in vielen Organisationen ein Teil der Kommunikationsstruktur geworden. Aufgrund der Dynamik und vielfältigen Möglichkeiten, die Social Media für Unternehmen

bietet, stehen viele mittelständische Unternehmen vor der Herausforderung, Social Media für sich nutzbar(er) zu machen und gezielt einzusetzen. Mithilfe der empirischen Forschung wurden Ansätze und Grundlagen herausgearbeitet, die die Basis eines neuen Social-Media-Referenzmodell bilden. Die begleitete Implementierung des Modells in einem IT-Beratungshaus hat der Forscherin ermöglicht, Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze herauszuarbeiten, die generisch eingesetzt werden können. Diese sog. Best-Practice-Erfahrungen sind im Maßnahmenkatalog (vgl. Abbildung 28, Kapitel 5.3) zusammengefasst.
Die Resultate des Maßnahmenkatalogs sind an dieser Stelle Gegenstand für die Ableitung der konkreten Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen. Vor dem Hintergrund der Zielstellung, ein praxisnahes Referenzmodell zu modellieren, gilt es im Folgenden praxisnahe und relevante Empfehlungen abzuleiten. Diese werden entsprechend der fünf Resultate kurz erläutert:

1. ***Aufbau eines fundierten Social-Media-Wissens in der Organisation***
   Entsprechend des Startpunkts im Modell gilt es, fundiertes Wissen in der Organisation aufzubauen. Durch praxisbezogene Workshops werden Mitarbeiter ausgebildet und weiter qualifiziert, um Social Media gezielt nutzbar zu machen. Die Ergebnisse der Workshops/Veranstaltungen sind in Guidelines festzuhalten und zu kommunizieren. Mögliche Hemmschwellen, Ängste oder Sorgen (im Umgang mit Social Media) können so schrittweise abgebaut werden. Zusätzlich wird fehlendes Know-How in der Mitarbeiterschaft aufgebaut. Durch fest definierte Social-Media-Ansprechpartner im Unternehmen gibt es bei aufkommenden Fragen feste Bezugspersonen.

2. ***Einheitliches Verständnis für Unternehmenskommunikation schaffen***
   Um ein einheitliches Verständnis der Unternehmenskommunikation zu erreichen, bedarf es einer klaren Kommunikation. Diese Kommunikation schließt Regelwerke für die gesamte in- und externe Unternehmenskommunikation ein. Daran angelehnt wird auch der gesamte Prozess der (Unternehmens-) Kommunikation inkludiert, optimiert und in der Organisation definiert.

3. ***Routinierten Umgang mit B2B-Social-Media-Plattformen ermöglichen***
   Ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Social Media ist die Technologie selbst. Wenn die B2B-Social-Media-Plattformen sowie ihre Mehrwerte verstanden

sind, funktioniert die Nutzung und der routinierte Umgang mit den Instrumenten besser. Unternehmen sollten eine Lernkultur sowie Lernkurve ermöglichen, die einen routinierten Umgang (perspektivisch) mit Social Media in der Mitarbeiterschaft erreicht.

4. ***Definierte Social-Media-Verantwortungen und -Rollen schaffen***

   In Anlehnung an die Technologie gilt es, auch die Prozesse organisationsseitig zu betrachten. Klar definierte Social-Media-Rollen und Verantwortlichkeiten bilden den Rahmen für kommunikationspolitische Aktivitäten. Sowohl die Rollen als auch die Prozesse und Guidelines sind fortlaufend zu verifizieren und ggf. zu reorganisieren. Aufgrund der kontinuierlichen Veränderung (i. S. v. Weiterentwicklung) dieses Themenfeldes unterliegt diese Empfehlung einer ständigen Dynamik.

   Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind im Idealfall bereichs-/ abteilungsübergreifend definiert, um das volle Potenzial für die Unternehmung auszuschöpfen.

5. ***Kunden verstehen und kennen(lernen)***

   Je besser Unternehmen ihre Kunden verstehen und kennen, desto besser lassen sich Märkte bearbeiten und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit - durch gezielten Social-Media-Einsatz - erreichen.

   In Anlehnung an die vorangegangenen vier Punkte gilt es, die externen Kommunikationsleitlinien in einem Regelwerk zu definieren. Je klarer und einheitlicher die Kommunikation definiert ist, desto gezielter kann sie eingesetzt und genutzt werden. Flankierend dazu sind Umfragen im Einsatz, die einen Status quo der Kundenzufriedenheit geben. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich weitere kommunikationspolitische Aktivitäten anstoßen.

Abschließend ist festzuhalten, dass nur der gezielte Einsatz von Social Media zu einer Nutzungsgraderhöhung der Kommunikation in kleinen und mittelständischen Unternehmen führt. Social Media bedarf ausreichend Zeit in Organisationen. Ein willkürlicher Einsatz ist nicht zielführend und erreicht nicht die gewünschten Effekte oder lässt das volle Potential von Social Media unausgeschöpft.

6.3 Wissenschaftliche Erkenntnisse

Social Media ist im wissenschaftlichen Kontext betrachtet ein noch junges, aber umfangreiches Forschungsumfeld, das in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Im vorliegenden Forschungsprojekt ist ein Social-Media-Referenzmodell konstruiert worden. Eingangs wurde dazu die relevante sowie aktuelle Fachliteratur genutzt, um eine fundierte Grundlage für kommunikationstheoretische Aspekte und Social-Media-Basiswissen zu schaffen. Unter Berücksichtigung des aktuellen Know-hows aus der Wirtschaft sind mit Hilfe von Primärdaten im empirischen Teil des Forschungsprojektes viele Informationen in das Modell mit eingeflossen, um aufzuzeigen wie der Nutzungsgrad von Kommunikation durch Social Media in B2B-Unternehmen erhöht werden kann.

Folgende Neuerungen und Beiträge wurden gleichermaßen für die Praxis und Wissenschaft geschaffen:

- Ein konstruktionsorientiertes Social-Media-Referenzmodell für B2B-Unternehmen, welches auf Basis von Primärforschung und „Best Practice"-Anwendungen/Wissen heraus arbeitet, wurde neu konzipiert. Das Modell ist in diesem Umfang einzigartig und nicht in der Forschung zu finden.
- Das Social-Media-Referenzmodell wurde mit der Intention entwickelt, dass es bei der Konstruktion weiterer Modelle in der Forschung wiederverwendet werden kann.
- Ein hoher Praxisbezug ist gegeben, da es auf Basis von Primärdaten fußt und keine theoretischen Annahmen voraussetzt. Die Praxistauglichkeit wurde durch ein Referenzunternehmen verifiziert. Die Modellqualität ist gegeben.
- Der Startpunkt im neuen Referenzmodell ist ein neuer Ansatz im Gegensatz zu anderen Social-Media-Modellen. Das „Bewusstsein/Wissen" wird als Startpunkt in den Social-Media-Aktivitäten deklariert und soll dadurch Unternehmen eine höhere Flexibilität bieten, ihre Kommunikation durch die Nutzung von Social Media zu stärken.
- Mit Hilfe einer Referenzimplementierung wurde ein konkreter Maßnahmenkatalog abgeleitet und geschaffen, der für Unternehmen in allen Phasen einer Social-Media-Implementierung als Startpunkt dienen kann. Das Social-Media-Referenzmodell kann sowohl von Unternehmen genutzt werden, die am Anfang von Social-Media-Aktivitäten stehen, als auch von Unternehmen, die fortgeschritten sind und den Nutzungsgrad ihrer Kommunikation durch Social Media erhöhen wollen.
- Der Maßnahmenkatalog ist so strukturiert und aufgebaut, dass mit jeder Phase für den Ausbau der Social-Media-Aktivitäten begonnen werden kann. Ebenfalls bietet

die Anordnung aber die Möglichkeit, die Maßnahmen phasenweise zu durchlaufen. Aufgrund der Tatsache, dass der Maßnahmenkatalog als ein Kreislauf (im weiteren Sinne) anzusehen ist, wiederholen sich die Phasen fortlaufend und optimieren so den Nutzungsgrad der Kommunikation durch Social Media.

- Der Maßnahmenkatalog kann mit dem neuen Social-Media-Referenzmodell genutzt werden und generisch zum Einsatz kommen. Eine Verifizierung durch ein Referenzunternehmen hat stattgefunden.
- Das Social-Media-Referenzmodell ist leicht zu adaptieren und verständlich nachvollziehbar, so dass Unternehmen einen einfachen Einstieg finden können.
- Die vorliegende Dissertation kann allen in Unternehmen (B2B und B2C) als Wissensgrundlage dienen. Auf Basis der vollumfänglichen Betrachtung werden sowohl kommunikationspolitische als auch Social-Media-Grundlagen im B2B-Kontext erläutert. Die Wissensgrundlage kann auch für B2C-Unternehmen von hohem Interesse sein.

6.4 Fazit und Schlussfolgerungen

In der vorliegenden Dissertation wurde ein Social-Media-Referenzmodell konstruiert. Die Zielstellung des Forschungsprojektes lag in der Nutzungsgraderhöhung der Kommunikation in kleinen und mittelständischen Unternehmen durch moderne Marketing-Kommunikationsinstrumente. Dazu wurde eingangs die Problemstellung identifiziert und somit ein Rahmen für die vorliegenden Forschungsarbeit definiert. Auf Basis der Problemidentifikation wurden vier Hypothesen abgeleitet und die Zielstellung der Arbeit feinjustiert. Die gewählte Forschungsmethode ist die Referenzmodellierung, die meist vereinfachte und optimierte Abbildungen von Systemen erstellt. Im ersten Schritt wurden die theoretischen Grundlagen von Kommunikation und Social Media im Kontext der Referenzmodellierung erforscht. Schwerpunktmäßig lag der Fokus in der Kommunikation im B2B-Bereich. Dazu wurde ebenfalls beleuchtet, wie bzw. durch welche Social-Media-Modelle oder Strategien der Nutzungsgrad der Kommunikation erhöht werden kann. Die Analyse der Theorie hat aufgezeigt, dass es kein Social-Media-Modell in diesem Umfang und mit diesem Schwerpunkt gibt. Vor diesem Hintergrund hat die Forscherin ein Social-Media-Referenzmodell konstruiert. Dazu wurde von der Forscherin eine empirische Studie durchgeführt. In dieser Studie wurden 16 Experten aus dem B2B KMU Umfeld zu ihren Social-Media-Aktivitäten und der Kommunikationspolitik befragt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse hat die Forscherin ein neues Referenzmodell konstruiert, welches im zweiten Schritt von einem Referenzunternehmen

implementiert und getestet wurde. Die Implementierungsphase wurde von der Forscherin begleitet und dokumentiert, so dass zusätzlich ein korrespondierender Maßnahmenkatalog erstellt wurde. Das neue Social-Media-Referenzmodell mit dem Maßnahmenkatalog bietet B2B-Unternehmen im deutschen Mittelstand eine breite Lösung. Einerseits können Unternehmen durch Social Media den Nutzungsgrad ihrer kommunikationspolitischen Aktivitäten erhöhen und optimieren, andererseits bietet das konstruierte Modell eine strukturierte Implementierung von Social-Media-Aktivitäten. Der Forscherin ist es gelungen, ein nachhaltiges Modell zu konstruieren, welches eine optimierte und vereinfachte Abbildung eines Prozesses aufzeigt. Damit haben B2B-Unternehmen ein neues Social-Media-Referenzmodell, um den Nutzungsgrad durch Social Media in der Kommunikation zu erhöhen.

Im Rahmen der empirischen Studie wurde deutlich, dass Social Media seit einigen Jahren im deutschen Mittelstand aktiv im Einsatz ist. Zu den meistgenutzten Social-Media-Plattformen gehören Facebook, LinkedIn, Xing, YouTube, TikTok, Instagram, WhatsApp, Zoom, Messenger und Telegram. Die meisten Unternehmen sind auf mindestens drei der genannten Plattformen aktiv. Darüber hinaus wurde in der Untersuchung deutlich, dass Wissensplattformen und interne Kommunikationsplattformen weniger häufig genannt und nicht als Social-Media-Kanäle identifiziert wurden. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass das volle Potential in den B2B-Unternehmen noch nicht identifiziert und ausgeschöpft ist.
Mit der Forschung ist bewiesen worden, dass Social-Media-Wissen noch nicht vollumfänglich über alle Branchen hinweg vorhanden ist und stark von Branche zu Branche variiert. Das umfangreichste Wissen fand sich im Handel wieder. Zwei Begründungen könnten darin liegen, dass durch die Corona Pandemie der Online-Handel einen Boom erlebt und die Affinität zu Social Media im Handel höher ist als in anderen Industrien.

Die gesammelten Ergebnisse bzw. Erkenntnisse der zugrundeliegenden Dissertation verifizieren die Studie vom Deutschen Institut für Marketing (2018), dass 78,6 % der befragten Unternehmen Social Media Marketing in der Unternehmenskommunikation nutzen. Über 30 % der DIM-Studienteilnehmer schätzen die aktuelle Bedeutung als sehr hoch ein und weitere 38 % als mittelmäßig. In Anlehnung an die Bedeutung von Social-Media-Marketing wurde ebenfalls durch das DIM festgestellt, dass diese Bedeutung in mittelgroßen Unternehmen (50 - 250 Mitarbeiter) am größten einzustufen ist.

Die Beweggründe für den Einsatz von Social Media waren ein weiterer Forschungsaspekt. Es ergab ein breites Antwortspektrum. Grundlegend waren die meisten Impulse mit dem Nutzen und den Mehrwerten durch den Social-Media-Einsatz verknüpft. So erfuhren die Unternehmen eine Entlastung, da Social Media vielseitig einsetzbar war. Die Synergie des abteilungsübergreifenden Arbeitens und der Reichweitenausbau, um neue Kunden/Partner zu gewinnen, trugen ebenfalls dazu bei, Social Media zu implementieren. Die Befragung der B2B-Unternehmen offenbarte aber auch Skepsis gegenüber dem Einsatz. So deklarierte ein Unternehmen Social Media als Hype/Trend und Kostenfaktor ohne messbaren Gegenwert. Auch bestätigen die gewonnen Erkenntnisse, dass nach Järvinen, sich viele Social-Media-Vorteile in der Unternehmenspraxis nicht uneingeschränkt realisieren lassen. Wie aus der Empirie hervorgeht, bedarf es eines konkreten Maßnahmenplans, um Unternehmen gezielt durch Social Media zu leiten.

In der Empirie wurde ebenfalls die Organisation der Social-Media-Aktivitäten zum Forschungsgegenstand. In den Unternehmen gab es eine Vielzahl an Besetzungen und Verantwortlichkeiten in den jeweiligen Social-Media-Prozessen. Von einer externen Vergabe bis hin zu Neugründungen von Social-Media-Teams war das Spektrum breit gefächert. Die größten Erfolge verzeichneten die Unternehmen, die frühzeitig die Potenziale von Social Media erkannt haben und ihre internen Prozesse entsprechend angepasst haben. So wurden neue Teams in Vollzeitbesetzung aufgestellt und in der Wertschöpfungskette verankert. Dadurch war es möglich, dass die Kommunikation ideal erfolgen konnte und zum Mehrwert für die gesamte Unternehmung beitrug, und zwar intern wie extern. Durch die Nutzungsgraderhöhung der Kommunikation hat sich gezeigt, dass mit qualitativ hochwertigem Content die Followeranzahl stieg. Mit der steigenden Followeranzahl stieg auch die Anzahl an Anfragen – wenn auch nicht exponentiell. Grundlegend ließ sich jedoch in einigen Unternehmen erkennen, dass durch die Erhöhung der abgesetzten Beiträge die Kommunikationsflut stieg. Schwieriger gestaltete sich die konkrete Zuordnung von Aufträgen zu Beiträgen oder Kampagnen. Nichtsdestotrotz ließ sich erkennen, dass eine Wirkung durch das vermehrte Posten erzielt werden konnte. Dieser Sachverhalt wurde in den Interviews genauer betrachtet. Daraus wurde von der Forscherin abgeleitet, dass die bidirektionale Flut an Informationen ein Regelwerk und definierte Prozesse braucht. Ohne Regelwerk und interne Guidelines kann das System kollabieren und den gewünschten Erfolg verfehlen. Es kann vielmehr ein Negativeffekt produziert werden, der prozessübergreifend Gegenteiliges bewirkt und zur

Verunsicherung und Demotivation bei den Mitarbeitern im Unternehmen beiträgt. Vor diesem Hintergrund wird von der Forscherin empfohlen, dass abteilungsübergreifend alle Mitarbeiter involviert und im Sinne des Change-Managements mitgenommen werden.
Bei der Betrachtung von Social-Media-Aktivitäten gilt es auch, die Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social-Media-Kommunikation ins Blickfeld zu rücken. Mit Hilfe der Forschung konnte bewiesen werden, dass Social Media nicht substitutiv zur Offline-Kommunikation steht und immer in Einklang gebracht werden muss.

Die theoretische Quellenanalyse zeigte, dass der Social-Media-Einsatz auch Risiken bergen kann. Hier sind vor allem Rufschädigungen zu nennen, zu denen das Risiko von Imageschäden, Umsatz- oder auch Kundenverlusten gehört. Zudem existieren rechtliche Risiken wie Datenschutzverletzungen, Verstöße gegen das Wettbewerbs-, Marken-, Urheber- und Namensrechtegesetz oder auch gegen die Preisangabenverordnung, was empfindliche Strafzahlungen nach sich ziehen kann. Insbesondere im Zusammenhang mit rechtlichen Risiken ist erhöhte Achtsamkeit geboten, um finanzielle Verluste wegen eines unternehmerischen Fehlverhaltens in Sozialen Medien zu vermeiden oder auszuschließen. Um die Risiken und Herausforderungen so minimal wie möglich zu halten, empfiehlt sich ein Monitoring, um sämtliche Social-Media-Aktivitäten besser bewerten zu können.

Anknüpfend an die vorangegangenen Erläuterungen greift das Social-Media-Referenzmodell: Die Best-Practice-Beispiele haben in den Unternehmen zu einem erfolgreichen Weg geführt und wurden von der Forscherin unter der Zielstellung der Konstruktion eines Referenzmodells neu aufgesetzt. Mit der Identifikation aller Potenziale wurde das Bewusstsein/Wissen als Startpunkt im Modell gewählt und bildet somit die Startphase. Im Referenzmodell wird davon ausgegangen, dass demgegenüber die sich verändernde Kommunikationsstruktur durch Social-Media-Aktivitäten auf der Kunden-, Partner- und Lieferantenseite steht. Diese zwei Parts bedingen sich gegenseitig durch sich stetig verändernde Prozesse und weiterentwickelte Technologie(n). Gleichzeitig bilden sie den festen (dynamischen) Rahmen des Referenzmodells. Innerhalb des Referenzmodells gibt es zwei Kreisläufe, die in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Durch fortlaufende Analyse und Verbesserung des bestehenden Systems werden die Faktoren und Phasen in beiden Kreisläufen entsprechend immer wieder überprüft, validiert und angepasst. Diese ständige Analyse und Veränderung der beiden Kreisläufe führt dazu, dass dieses Referenzmodell in seinen Teilphasen kontinuierlich in Bewegung ist und eine Optimierung des gesamten Modells zulässt. Damit

einher geht auch ein individueller Startpunkt der möglichen Social-Media-Aktivitäten, der in den jeweiligen Unternehmen unterschiedlich ausfällt.

In der Dissertation wurden drei Social-Media-Modelle vorgestellt, die alle eine unterschiedliche Herangehensweise definieren. An dieser Stelle wird dem Modell nach Hilker insofern eine erneute Betrachtung geschenkt, weil es davon ausgeht, dass es kein Modell mit allgemeiner Gültigkeit gibt, sondern Unternehmen modular aus Modellen wählen. Das vorliegende, neu konstruierte Referenzmodell fußt auf einer empirischen Studie mit hohem Praxisbezug. Die Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse und der begleiteten Implementierung zeigen, dass die Annahme nach Hilker so nicht verifiziert werden kann. Der gezielte Einsatz von Social Media in Unternehmen braucht ein klar strukturiertes Vorgehen – in Form eines Modells mit definierten Phasen, die durchlaufen werden. Diese können insofern modular genutzt werden, als dass der jeweilige Einstieg sich an dem Know-How im betreffenden Unternehmen orientiert. Eine freie Wahl bzw. ein undefinierter Einstieg von Social-Media-Aktivitäten in den Anfängen der Implementierung kann dazu führen, dass Social Media nicht nachhaltig in Organisationen verankert ist.

Die größten Herausforderungen für B2B-Unternehmen werden darin liegen, Social Media und das Referenzmodell nutzbar zu machen. Im Rahmen einer begleitenden Implementierung des neu konstruierten Referenzmodells wurden die wichtigsten Maßnahmen und Adaptionsmöglichkeiten von der Forscherin identifiziert. Auf dieser Basis wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der Unternehmen gezielt helfen soll, Social Media nutzbar zu machen und von den Potenzialen zu profitieren. Die Forscherin betont an dieser Stelle, dass ein Bewusstsein und ein Verständnis für Social Media vorauszusetzen sind, um die maximalen Erfolge ansteuern zu können.

An dieser Stelle gilt es, einen Gedankengang in die Ausbildungssituation und Entwicklung von Social-Media-Ressourcen aufzunehmen. Social Media hat sich in den letzten Jahren sehr schnell und dynamisch entwickelt. In Unternehmen sind neue Rollen entstanden, die es in Prozesse und Organisationen zu integrieren gilt. Mit der Digitalisierung werden die Rollen immer mehr an Bedeutung zunehmen und auch - auf kurz oder lang - in weiteren Branchen Einzug halten, die aktuell noch keine hohe Social-Media-Affinität aufweisen. Diese Entwicklung ist für Unternehmen beachtlich und muss daher aus zweierlei Gesichtspunkten mit

auf die Agenda gesetzt werden. Das Verlangen von Mitarbeitern und Kunden sowie Lieferanten wird steigen, diese modernen Kommunikationswege zu beschreiten. Zudem wird im Zuge des „War for Talents“ auch die Arbeitsattraktivität mit Social-Media-Aktivitäten weiter steigen und durch potenzielle Bewerber bewertet werden.

Unter Berücksichtigung aller vorangegangen Aspekte wird geschlussfolgert, dass sich Unternehmen trotz aller möglichen Risiken und Herausforderungen Social Media nicht mehr verschließen können. Die Empirie hat aufgezeigt, dass sie sich mit Social Media beschäftigen und bereits für sich Wege gefunden haben, damit umzugehen. Die meisten B2B-Unternehmen sind die ersten Schritte bereits gegangen. Nun gilt es, die nächsten wegweisenden Weichen zu stellen. Social Media muss allerdings ganz gezielt in Unternehmen eingesetzt werden und kann nicht nebenbei Anwendung finden. Eine strategische Verankerung mit klaren Verantwortlichkeiten in den kommunikationspolitischen Aktivitäten ist unabdingbar.

Im vorangegangenen Social-Media-Referenzmodell wurde schon erläutert, dass Social Media Zeit braucht und einer kontinuierlichen Prozessoptimierung bedarf. Social Media ist dynamisch und unterliegt fortlaufenden Veränderungen, die Einfluss auf eine gesamte Unternehmung haben. Die nächsten Jahre werden zeigen, wie B2B-Unternehmen den vollumfänglichen Umgang mit Social Media gestalten werden.

Die Dissertation hatte die Zielstellung, ein Social-Media-Referenzmodell zu entwickeln, das Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand nutzen können, um ihren Nutzungsgrad in der internen und externen Kommunikation zu erhöhen. Dies ist der Forscherin vollumfänglich gelungen. Mit der zusätzlichen Erstellung eines Maßnahmenkatalogs sowie den konkreten Handlungsempfehlungen, die Unternehmen praktisch mit dem Social-Media-Referenzmodell anwenden können, ist die Zielstellung übererfüllt.

6.5 Weiterer Forschungsbedarf

Im folgenden Kapitel wird der weitere Forschungsbedarf der vorliegenden Dissertation konkretisiert. Auf Basis der theoretischen Grundlagen und einer empirischen Studie wurde ein neues Social-Media-Referenzmodell konstruiert. Das neue Social-Media-Referenzmodell vereint aus bestehenden Ansätzen und neu gewonnen Erkenntnissen, die besten im anwendungsspezifischen Kontext wiederverwendbaren Ausgangspunkte. Die Zielstellung dabei war, eine möglichst wirtschaftliche Gestaltung. Mit der Unterstützung eines kooperierenden

Referenzunternehmens wurden anschließend der Implementierungsprozess und die Adaptionsmöglichkeiten eruiert. Auf Basis der begleiteten Implementierung wurde abschließend ein Maßnahmenkatalog erstellt, der B2B-Unternehmen dabei helfen soll, dass Social-Media-Referenzmodell einfacher einzuführen. In der empirischen Studie wurden ausschließlich B2B-Unternehmen (in Form von 16 Experteninterviews) befragt und der Fokus auf den B2B-Bereich gelegt. Ein Hinzuziehen von Social-Media-Experten kann in einem weiteren Schritt zusätzliche Erkenntnisse bringen, die in kommenden Adaptionsphasen die Anpassung des Modells ermöglichen können. Ein weiterer Ansatzpunkt in diesem Kontext ist eine Erweiterung durch den B2C-Bereich, der durch zusätzliche Expertise das Modell ergänzen kann. Abhängig von möglichen Adaptionen kann das Social-Media-Referenzmodell auch auf den B2C-Bereich übertragen werden. Hierzu bedarf es einer genauen Untersuchung, welche Unterschiede sich in der Kommunikation mit den jeweiligen Zielgruppen herauskristallisieren und wie diese dem Modell hinzuzufügen sind. Vor dem Hintergrund der Differenzierung zwischen B2B- und B2C-Unternehmen gilt es auch, einen Fokus auf die Ausbildung und Entwicklung von Anwendern des Modells zu werfen. In der vorliegenden Dissertation stand die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Dem internen Social Media-Know-how und der korrespondierenden Weiterentwicklung der Mitarbeiter in diesem Kontext sind ebenfalls Beachtung zu schenken. Damit einher gehen Entwicklungen von Kompetenzen, die Mitarbeiter befähigen, Social Media bestmöglich im unternehmerischen Sinne nutzbar zu machen.

Ein zusätzlicher Ansatzpunkt im Sinne der weiteren Forschung birgt Künstliche Intelligenz (KI). Inwieweit durch maschinelles Lernen, B2B-Unternehmen Einfluss auf Veränderungen in ihre Social-Media-Kommunikation nehmen können, gilt es zu analysieren. Die Beziehung zwischen Menschen und Technologie wird sich durch KI nachhaltig verändern. Steigende Produktivität und menschliche Innovationskraft werden auch Social Media und Kommunikation beeinflussen. Sprache verändert sich seit jeher und unterliegt kontinuierlich einem Wandel. Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist die disruptive Technologie, die die Art und Weise der bekannten Kommunikation im B2B-Kontext mit verändern kann.

Vor dem Hintergrund der gewählten 16 Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse kann in einem nächsten Schritt die Empirie erweitert werden. Hierzu könnte ein breiterer Rahmen gesetzt werden und eine quantitative Befragung erfolgen. Den Ausgangspunkt der quantitativen Befragung kann die vorliegende qualitative Befragung bilden. Diese dann

neu gewonnenen Erkenntnisse können als weitere Verifizierung der gegenwärtigen Empirie dienen und/ oder das neue Modell weiterentwickeln.
Daran schließt sich ein weiterer Aspekt an, der Gegenstand des folgenden Forschungsbestands werden kann. In der zugrundeliegenden Forschungsarbeit wurden verschiedene Social-Media-Modelle vorgestellt. Es gilt zu erforschen, welches Modell den größten Nutzen für KMU darstellt. Daran angelehnt kann untersucht werden, ob spezielle Branchen durch bestimmte Modelle höhere Erfolge oder Veränderungen in der Organisation und der Nutzungsgraderhöhung durch Social Media bemerken. Es gilt, den Social-Media-Aktivitäten und korrespondierenden Veränderungen auf Basis der angewandten Modelle eine konkrete Beachtung zu schenken. Eine weitere Differenzierung kann in der genauen Betrachtung der B2B- bzw. B2C-Märkte erfolgen.

Vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit des Modells kann in weiteren Studien eine konkrete Untersuchung von KPIs erfolgen. Diese qualitative Inhaltsanalyse und ihre Ergebnisse sind an dieser Stelle als exploratorisch einzustufen und können einen Ansatz bieten, die monetären Veränderungen durch Social Media zu analysieren. Die bis dato als subjektiv eingestuften Wahrnehmungen können in einer zweiten Stufe durch eine zuvor zu definierende Benchmark evtl. messbar gemacht werden.

Social Media, Technologie und Kommunikation unterliegen einem schnelllebigen Wandel und einer Dynamik, die KMU fortlaufend begleiten werden. In der vorliegenden Dissertation wurde ein neues Social-Media-Referenzmodell konstruiert, welches in KMU unterstützen kann, Social Media nutzbarer zu machen und dadurch den Nutzungsgrad der Kommunikation zu erhöhen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Alt, R.; Reinhold, O. (2017): *Social Customer Relationship Management: Grundlagen, Anwendungen und Technologien*. Springer Gabler Berlin, Heidelberg. ISBN: 978-3-662-52790-0.
- Alves, H.; Fernandes, C.; Raposo, M. (2016): *Social media marketing: a literature review and implications*, Psychology & Marketing, Vol. 33 No. 12, S. 1029-1038. https://doi.org/10.1002/mar.20936.
- Baaken, T. (2002): *Business-to-Business-Kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*. *Technological economics: Bd. 57*. Erich Schmidt Verlag. ISBN: 3503060804.
- Babka, S. (2016): *Social Media für Führungskräfte: Behalten Sie das Steuer in der Hand* (1. Aufl. 2016). Springer Gabler Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-05767-1.
- Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.). (2015): *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler Verlag. ISBN: 978-3-8349-4680-5.
- *Bamboo Consulitng* (2020): (B. Consulting, Herausgeber; M. Lammers, Produzent) Abgerufen am 12. Dezember 2020 von https://bambooconsulting.de/der-richtige-social-media-kanal-fuer-ihr-b2b-unternehmen/
- Baur, N. (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (J. Blasius, Hg.). Springer VS Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-18939-0.
- Becker, J.; Delfmann, P. (2004): *Referenzmodellierung: Grundlagen, Techniken und domänenbezogene Anwendung*. Physica-Verlag HD. ISBN: 978-3-7908-0245-0.
- Beger, R.; Gärtner, H.-D.; Mathes, R. (1989): *Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Frankfurter Allgemeine. Dr. Th. Gabler Verlag. ISBN: 3409199330.
- Beilharz, F. (2020): *Social-Media-Management: Wie Marketing und PR Social-Media-tauglich werden*. dpunkt.verlag GmbH. ISBN: 978-3960091318.
- Bernecker, M.; Beilharz, F. (2012): *Online-Marketing: Tipps und Hilfen für die Praxis* (2., überarbeitete Auflage). Johanna Verlag. ISBN: 9783937763040.
- Binckebanck, L.; Elste, R. (Hrsg.). (2016): *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-05053-5.

- Blanchard, O. (2011): *Social Media ROI: Messen Sie den Erfolg Ihrer Marketing-Kampagne*. Addison-Wesley Verlag GmbH. ISBN: 978-3827331113.
- Blanke, E. (2015): *Eine Theorie der Public Relations*. Bookwire GmbH. ISBN: 9783828834668.
- Bockhorni, M.; Beauchamp, C. (2019): *Erfolgreich als Online-Marketing-Manager: Auf diese Soft Skills kommt es an - heute und in Zukunft*. Springer Gabler. ISBN: 978-3658270681.
- Böhm, W.; Seichter, S. (2018): *Wörterbuch der Pädagogik* (17. Aufl.). *utb Erziehungswissenschaft, Schulpädagogik, Sozialpädagogik.* Verlag: UTB GmbH. ISBN: 3825287165.
- Breidenbach, R. (2002): *Umweltschutz in der betrieblichen Praxis: Erfolgsfaktoren zukunftsorientierten Umweltengagements Ökologie - Gesellschaft - Ökonomie* (2., aktualisierte Auflage). Gabler Verlag Wiesbaden. ISBN: 978-3-322-82860-6.
- Breslauer, B.; Smith, T. (2009): *Social media trends around the world! The Global Web Index (GWI)*, ESOMAR Research, Online research, Chicago, IL. DOI:10.1108/JEIM-04-2016-0088.
- Brink, A. (2013): *Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-02510-6.
- Bruhn, M. (2014): *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement* (3. Aufl.). EBL-Schweitzer. Verlag Franz Vahlen. ISBN: 9783800648580.
- Bruhn, M. (2019): *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (9. Aufl.). *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Verlag Franz Vahlen. ISBN: 978-3800657636.
- Bruhn, M.; Boenigk, M. (1999): *Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen*. *Basler Schriften zum Marketing: Bd. 6*.. Gabler Verlag. ISBN: 978-3-663-07885-2.
- Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.). (2016): *Springer Reference Wirtschaft*. *Handbuch Instrumente der Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 978-3-658-04654-5

- Bruhn, M.; Hadwich, K. (2015): *Einsatz von Social Media für das Dienstleistungsmanagement* (Aufl. 2015). Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-07234-6.
- Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.). (2013): *Forum Dienstleistungsmanagement*. *Dienstleistungsmanagement und Social Media: Potenziale, Strategien und Instrumente Forum Dienstleistungsmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2013. ISBN: 978-3-658-01248-9.
- Buchenau, P.; Fürtbauer, D. (2015): *Chefsache Social Media Marketing: Wie erfolgreiche Unternehmen schon heute den Markt der Zukunft bestimmen* (Aufl. 2015). Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-07508-8.
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Bitkom). Rohleder, B. (2018): *Social-Media-Trends 2018.* Abgerufen am 20. Juli 2020 von https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/180227-Bitkom-PK-Charts-Social-Media-Trends-2.pdf
- Bünte, C. (2018). *Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketing: Ein praktischer Leitfaden für Marketing-Manager*. *essentials*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-23319-8.
- Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2016): Erfolgsmessung in Social Media. Abgerufen am 3. September 2020 von https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/publikationen/social_media/Social_Media_Erfolgsmessung_2016.pdf
- Ceyp, M.; Scupin, J.-P. (2013): *Erfolgreiches Social Media Marketing: Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-00035-6.
- Clausewitz, C. von; Werner, H. (2011): *Vom Kriege*. Nikol. ISBN: 9783868201222.
- Corduan, W. (2018): *Social Media als Instrument der Kundenkommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-22316-8.
- Deutinger, G. (2017): *Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen* (2. Aufl. 2017). Springer Gabler. ISBN: 978-3662536865.
- DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH. (2018): *Studie - Social Media Marketing in Unternehmen 2018*. Abgerufen am 20. Juli 2020 von https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user_upload/DIM/Dokumente/DIM_Kurzzusammenfassung_Studie_Social_Media_Marketing_2018_April_2018.pdf

- Drosdowski, G.; Köster, R.; Müller, W.; Scholze-Stubenrecht, W. (1982): *Der Duden in 12 Bänden - Band 1 - Das Standardwerk zur deutschen Sprache - Die deutsche Rechtschreibung - Die neuen Regeln - Die neuen Schreibungen.* Bibliographisches Institut.
- eCommerce Magazin (18. Juni 2020): (W.-V. G. KG, Herausgeber) Abgerufen am 20. Juli 2020 von https://www.e-commerce-magazin.de/online-handel-in-der-covid-19-krise-wachstum-trotz-defiziten-bei-der-customer-experience/
- Eilers, D. (2014): *Wirkung von Social Media auf Marken: Eine ganzheitliche Abbildung der Markenführung in Social Media*. *Innovatives Markenmanagement: Bd. 50*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-05827-2.
- Eng, P. (2017): *Erste Schritte im Online-Marketing: Suchmaschinen - Content - Soziale Medien*. *essentials*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 978-3-658-16569-7.
- Engelhardt, K. (2020): *Erfolgreiche interne Kommunikation im Digital Workplace: Basics und Tools: social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin*. *essentials*. Springer Gabler. ISBN: 978-3658279486.
- Esters, O. (2018): *Kompaktkurs Verkaufen im B2B: Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb*. Springer Gabler. ISBN: 978-3658156770.
- Ettl-Huber, S.; Nowak, R.; Reiter, B.; Roither, M. (Hrsg.). (2013): *Social Media in der Organisationskommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-02328-7.
- Faktenkontor GmbH (2020) *Die beliebtesten Sozialen Medien in Deutschland: WhatsApp überholt YouTube, Instagram boomt*. Abgerufen am 20. August 2020 von https://www.faktenkontor.de/pressemeldungen/die-beliebtesten-sozialen-medien-in-deutschland-whatsapp-ueberholt-youtube-instagram-boomt/
- Faßmann, M.; Moss, C. (2016): *Instagram als Marketing-Kanal: Die Positionierung ausgewählter Social-Media-Plattformen*. *essentials*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. ISBN: 978-3-658-14348-0.
- Fischer, O. (2005): *Computervermittelte Kommunikation: Theorien und organisationsbezogene Anwendungen*. *Beiträge zur Wirtschaftspsychologie: Bd. 10*. Verlag: Pabst. ISBN: 3899672372.

- Fischer-Korp, C. (2018): *Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-17330-2.
- Flick, U.; Kardorff, E. von; Steinke, I. (2000): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN: 978-3499556289.
- Fuchs, W.; Unger, F. (2014): *Management der Marketing-Kommunikation* (5. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-642-39810-0.
- Fuß, S.; Karbach, U. (2019): *Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung* (2. Aufl.). *utb: Bd. 4185*. Verlag Barbara Budrich. ISBN: 978-3825250744.
- Gerth, N. (2015): *IT-Marketing: Produkte anders denken - denn nichts ist, wie es scheint* (2., aktualisierte, überarb. u. erw. Aufl. 2015). Springer Gabler. ISBN: 9783662469262.
- Gillin, P.; Schwartzman, E. (2011): *Social Marketing to the Business Customer: Listen to Your B2B Market, Gener*. John Wiley & Sons. ISBN: 9780470639337.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2020): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2010. ISBN: 978-3531172385.
- Goldenstein, J.; Hunoldt, M.; Walgenbach, P. (2018): *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften: Themenfindung – Recherche – Konzeption – Methodik – Argumentation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-20344-3.
- Grabs, A.; Bannour, K.-P.; Vogl, E. (2018): *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram und Co* (5. Aufl.). *Rheinwerk Computing*. Rheinwerk Verlag. ISBN: 978-3836262316.
- Gruber, G. (2008): *Planungsprozess der Markenkommunikation in Web 2.0 und Social Media: Ziele - Strategieoptionen - Erfolgskontrolle*. VDM Verlag Dr. Müller. ISBN: 978-3639106831.
- Haas, A. (Hrsg.). (2018): *Intelligence Systeme im Logistik- und Supply Chain Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-21465-4.
- Haas, A. (2018): Intelligence Systeme in Transition zwischen Theorie und Praxis – ein Bezugsrahmen des Metamodells. In A. Haas (Hrsg.), *Intelligence Systeme im Logistik- und Supply Chain Management* (S. 93–198). Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-21465-4.

- Harrison L.; Plotkin C.L.; Stanley J. (2017): *Measuring B2B's digital gap*, McKinsey Quarterly, McKinsey Quarterly – January 2017, Abgerufen am 30. August 2017 von www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/measuring-b2bs-digital-gap
- Hebenststreit, K. (2020): *manymize*. Abgerufen am 3. Dezember 2020 von https://www.manymize.com/social-media-marketing-dossier/
- Heesen, B. (2014): *Wissenschaftliches Arbeiten: Methodenwissen für das Bachelor-, Master- und Promotionsstudium* (3., durchgesehene und ergänzte Auflage). Springer Berlin Heidelberg. ISBN: 978-3-662-43346-1.
- Hehlmann, W. (1965): *Wörterbuch der Psychologie* (3. Aufl.). *Kröners Taschenausgabe: Bd. 269*. Alfred Kröner Verlag Stuttgart.
- Heinrich, S. (2017): *Content Marketing: So finden die besten Kunden zu Ihnen: Wie Sie Ihre Zielgruppe anziehen und stabile Geschäftsbeziehungen schaffen*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-13898-1.
- Helfferich, C. (2011): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN: 978-3531173825.
- Hempel, M. (2012): *Social Media in der Kunden- und Bewerberansprache: Eine empirische Untersuchung bestehender Unternehmensauftritte bei Facebook* (1. Auflage). Diplomica Verlag GmbH. ISBN: 978-3-8428-3101-8.
- Hilker, C. (2012): *Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft: Mehr Profit durch Facebook, Twitter, Xing und Co* (1. Aufl.). *WirtschaftsWoche-Sachbuch*. Linde Verlag Wien. ISBN: 9783709303689.
- Hilker, C. (2018): *Content Marketing in der Praxis: Ein Leifaden - Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 978-3-658-13882-0.
- Hillmann, M. (2017): *Das 1x1 der Unternehmenskommunikation*. Gabler Verlag. ISBN: 978-3834946881.
- Hollensen, S., Kotler, P.; Opresnik, M. O. (2020): *Social Media Marketing: Ein praxisorientierter Leitfaden für erfolgreiches Online-Marketing* (4. Aufl.). *Opresnik Management Guides: Band 17*. Opresnik Management Consulting. ISBN: 979-8646786839.

- Höller, L. (2013): *Potenziale von Social Media Anwendungen in der B2B-Unternehmenskommunikation von Software-ProduzentInnen*. In S. Ettl-Huber, R. Nowak, B. Reiter; M. Roither (Hrsg.), *Social Media in der Organisationskommunikation* (S. 63–84). Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-02328-7.
- Homburg, C. (2017): *Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-13653-6.
- Homburg, C. (2020): *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (7., überarb. u. erw. Auflage 2020). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 978-3658296353.
- Hootsuite Inc.. (30. Januar 2019). Abgerufen am 22. Februar 2020 von https://blog.hootsuite.com/de/social-media-statistiken-2019-in-deutschland/
- Huddleston, S. S.; Ferguson, S. G. (1997): *Critical care and emergency nursing* (3. Aufl.). *A+ Review Series*. Springhouse Corporation. ISBN: 0874349001.
- Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2010): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - für Bachelor*. Springer Berlin, Heidelberg. ISBN: 978-3-540-95936-6.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (28. Juni 2020). *Institut für Mittelstandsforschung Bonn Stiftung des privaten Rechts*. Abgerufen am 21. März 2020 von https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/
- Ivens, B. S.; Rauschnabel, P. A.; Leischnig, A. (2016): *Social Media in B2B-Unternehmen: Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb*. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (Bd. 12, S. 413–436). Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-05053-5.
- Järvinen, J.; Tollinen, A.; Karjaluoto, H.; Jayawardhena, C. (2012): *Digital and social media marketing usage in B2B industrial section*, The Marketing Management Journal, Vol. 22, Nr. 2, S. 102-117.
- Kaizu, T.; Margolius, H. S. (1975): *Studies on rat renal cortical cell kallikrein. I. Separation and measurement*. Biochimica et biophysica acta, 411(2), S. 305–315.
- Kanning, U. P. (2017): *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Springer Berlin Heidelberg. ISBN: 978-3662503744.

- Kaplan, A. M.; Haenlein, M. (2010): *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media.* Business Horizons, 53(1), S. 59–68. DOI:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Karl H. Delhees. (1994): *Soziale Kommunikation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN: 978-3-531-12523-7.
- Kirf, B.; Eicke, K.-N.; Schömburg, S. (2020): *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation: Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen* (2. Auflage). Springer Gabler. ISBN: 978-3658294717.
- Klaus, L. (2019): *Data-Driven Marketing und der Erfolgsfaktor Mensch: Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen für das Marketing der Zukunft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3658208202.
- Kleinkes, U. (2020): *Quick Guide Content Marketing für den B2B-Mittelstand: Wie KMU mehr Sichtbarkeit im Markt bekommen* (1. Aufl.). *Quick Guide*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 978-3658301637.
- Kmenta, R. (2020): *Was soll ich bloß posten? 150+ kreative Content-Ideen für Ihr Social Media und Online Marketing: Perfekt für Unternehmer, Berater und Coaches* (1. Auflage). VoV media. ISBN: 978-3903845145.
- Kolano, A. (2017): *Effektivität in der Online-Kommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-17567-2.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Harris, L. C.; Piercy, N. (2019): *Grundlagen des Marketing* (7. Aufl.). *Pearson Studium - Economic BWL*. Pearson. ISBN: 978-3868943559.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2017): *Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft* (P. Pyka, Übers.). Campus Verlag. ISBN: 9783593507637.
- Kotter, J. P. (2018): *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (5. Nachdruck). Verlag Franz Vahlen. ISBN: 978-3800637898.
- Krämer, J. (2014): *Mittelstand 2.0*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-05599-8.
- Kreutzer, R. T. (2018): *Social-Media-Marketing Kompakt: Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern*. Gabler. ISBN: 978-3-658-21146-2.
- Kreutzer, R. T. (2019): *Online-Marketing*. Springer Gabler Wiesbaden. ISBN: 978-3658253592.

- Kreutzer, R. T. (2021): *Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte - Instrumente - Checklisten* (4., überarb. u. erw. Auflage 2021). Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-31990-8.
- Kreutzer, R. T.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (2020): *B2B-Online-Marketing und Social Media: Handlungsempfehlungen und Best Practices* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-27675-1.
- Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa. ISBN: 978-3779936824.
- Lachmann, W. (2004): *Volkswirtschaftslehre 2: Anwendungen*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH. ISBN: 978-3-540-20219-6
- Lammenett, E. (2020): *Online-Marketing-Konzeption: Der Weg zum optimalen Online-Marketing-Konzept mit den Bausteinen: Affiliate-Marketing, Amazon-Marketing, Content-Marketing, E-Mail-Marketing, SEA, SEO, Influencer-Marketing, Messenger-Marketing, Social-Media-Marketing, Online-PR, Podcast-Marketing, Online-Werbung, Video-Marketing und Voice-Marketing* (Auflage 2020, 5. Auflage). Dr. Erwin Lammenett. ISBN: 978-1671444270.
- Lamnek, S., Krell, C. (2016): *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material* (6., überarbeitete Auflage). Beltz. ISBN: 978-3621282697.
- Lang, M.; Wagner, R. (2020): *Das Change Management Workbook: Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. ISBN: 978-3-446-46284-7.
- Lauß, D.; Bichler, D. (Stangl, 2. (2020): ISBN: 978-3446462847. *https://bestmanagement.stangl.eu/index.shtml*. (B. DI DI Dr. Benjamin Stangl, Herausgeber) Abgerufen am 3. Mai 2020 von https://psychologie.stangl.eu/definition/Kommunikation.shtml
- Leinemann, R. (2013): *Social Media: Der Einfluss auf Unternehmen*. *Xpert.press*. Springer Berlin. ISBN: 978-3-642-36476-1.
- Li, C.; Bernoff, J. (2009): *Facebook, YouTube, Xing & Co: Gewinnen mit Social Technologies*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. ISBN: 3446417826.
- Lies, J. (2017): *Die Digitalisierung der Kommunikation im Mittelstand: Auswirkungen von Marketing 4.0. essentials*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-17364-7.

- Löffler, M.; Michl, I. (2020): *Think Content! Content-Strategie, Content fürs Marketing, Content-Produktion* (2. Aufl.). *Rheinwerk Computing*. Rheinwerk Verlag. ISBN: 3836241528.
- Mack, D.; Vilberger, D. (2016): *Social Media für KMU: Der Leitfaden mit allen Grundlagen, Strategien und Instrumenten*. *EBL-Schweitzer*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-07738-9.
- Kotler, P.; Keller, K.L. (2015): *Marketing Management*, Global Edition (15. Aufl.). Addison Wesley. ISBN: 978-1292092621.
- Marquardt, A. (2020): *Instagram Marketing: Social Media & Online Marketing Guide mit Strategien für Unternehmen, Unternehmer & Anfänger : Algorithmus verstehen für mehr Reichweite, Follower & Kunden! : Inkl: 15 geheime Tipps* (1. Auflage). Printed in Poland by Amazon Fulfillment. ISBN: 979-8642559932.
- Masciadri, P.; Zupancic, D. (2013): *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-Marken- und Kommunikationsmanagement im B to-B-Geschäft: Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-01353-0.
- Mast, C. (2020): *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8. Aufl.). *utb: Bd. 2308*. utb GmbH. ISBN: 978-3825254803.
- Matthiesen, V. (2020): *Facebook Marketing: Das Gundlagen Buch zu Social Media & Online Marketing. Effektiv Werbung schalten, Kunden gewinnen und Reichweite aufbauen. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmern* (2. Auflage). Vincent Matthiesen. ISBN: 979-8606302437.
- Mayer, H. O. (2018): *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (7. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN: 978-3486706918.
- Mayring, P. (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zum qualitativen Denken* (6. Auflage). Julius Beltz GmbH & Co. KG Verlag. ISBN: 978-3-407-25734-5.
- Meffert, H., Bruhn, M.; Hadwich, K. (2015): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden* (8. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-05045-0.

- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.; Eisenbeiß, M. (2019): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13. Aufl. 2019). Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-21196-7.
- Misoch, S. (2019): *Qualitative interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg. ISBN: 978-3110545869.
- Mittelstaedt, M.; Haensel, P. (2020): *Social Media Marketing: Das Online Marketing Buch, das dir zeigt, wie du erfolgreiches Social Media Marketing anwendest, um dein Angebot als Unternehmen oder Selbstständiger zu verkaufen*. Max Mittelstaedt et Paul Hänsel; MP Consulting Online Marketing. ISBN: 979-8687876391.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2011): *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General-Management-Navigator* (4., überarb. Aufl.). Schäffer-Poeschel. ISBN: 978-3791027890.
- Nikodemus, P. (2017): *Wissensmanagement und Innovation*. Cuvillier Verlag. ISBN: 978-3736992863.
- Nussbaumer, A. (2019): *Kunden küssen keine Keiler: Eine Erfolgsgeschichte für mehr Freude am Verkauf* (1. Auflage). Frankfurter Allgemeine Buch. ISBN: 3962510761.
- Oehlrich, M. (2019): *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften* (2. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-662-58204-6.
- *OnlineMarketing.de GmbH*. (2020): (O. GmbH, Produzent) Abgerufen am 27. November 2020 von https://onlinemarketing.de/social-media-marketing/social-media-prisma-5-0
- Opresnik, M. O.; Hollensen, S. (2020): *Marketing: Grundlagen und Praxis - ein managementorientierter Ansatz* (4. Aufl.). *Opresnik Management Guides: Book 24*. Opresnik Management Consulting. ISBN: 979-8557609708.
- Opresnik, M. O.; Yılmaz, O. (2016): *Die Geheimnisse erfolgreichen YouTube-Marketings: Von YouTubern lernen und Social Media Chancen nutzen*. *Geheimnisse des Erfolgs*. Springer Gabler. ISBN: 978-3-662-50316-4.
- Pahrmann, C. (2020): *Social Media Marketing - Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co.*. (5. Auflage). dpunkt.verlag GmbH. ISBN: 978-3960091066.

- Pein, V. (2020): *Der Social Media Manager* . (V. Pein, Herausgeber) Abgerufen am 12. Oktober 2020 von Der Social Media Manager: https://der-socialmediamanager.de/social-media-strategie-modelle/
- Pein, V. (2021): *Social Media Manager: Das Handbuch für Ausbildung und Beruf* (4. Aufl.). Rheinwerk Computing. Rheinwerk Verlag. ISBN: 978-3836273848.
- Pepels, W. (1997): *Einführung in die Kommunikationspolitik: Eine Werbelehre mit Beispielen und Kontrollfragen*. *Praxisnahes Wirtschaftsstudium*. Schäffer-Poeschel. ISBN: 3791011596.
- Pepels, W. (2015): *Marketing-Kommunikation: Einführung in die Kommunikations-politik* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Duncker & Humblot. ISBN: 978-3428145133.
- Pfeiffer, F. (2020): *Scribbr*. Abgerufen am 3. Juni 2020 von https://www.scribbr.de/methodik/experteninterview-bachelorarbeit/
- Pfeiffer, B., Roth, P.; Wiese, J. (2010): Umgang mit Kritik und negativen Äußerungen auf Facebook. https://allfacebook.de/
- Pfluger, G. (2020). Social-Media-Marketing für Dummies. Wiley-VCH Verlag. ISBN: 978-3527716500.
- Porst, R. (2014): *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (13. Aufl.). *Studienskripten zur Soziologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden 2014. ISBN: 978-3-658-02118-4.
- Preuß-Scheuerle, B. (2016): *Praxishandbuch Kommunikation* (2. Aufl.). Gabler Verlag; Imprint: Gabler Verlag. ISBN: 978-3-8349-4721-5.
- Rapp, F. (2013): *Quo vadis Social Media? Zur Zukunft von sozialen Netzwerken und Facebook in Deutschland*. *Praxis und Forschung im Dialog: Bd. 3*. Krämer. ISBN: 978-3896221155.
- Ritschl, V.; Weigl, R.; Stamm, T. (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis*. Springer. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016. ISBN: 978-3-662-49907-8
- Rose, M. W. (2018): *Das Reallabor als Forschungsprozess und -infrastruktur für nachhaltige Entwicklung Konzepte, Herausforderungen und Empfehlungen.* Rainer Walz und Matthias Gotsch (Fraunhofer ISI). Abgerufen am 8. Mai 2020 von https://www.researchgate.net/publication/327987094_Das_Reallabor_als_Forschungsprozess_und-infrastruktur_fur_nachhaltige_Entwicklung_Konzepte_Herausforderungen_und_E

mpfehlungen_Nachhaltiges_Wirtschaften/link/5bb2159845851574f7f3ca1e/download

- Rosenstiel, L. von, Hockel, C.; Molt, W. (1994): *Handbuch der angewandten Psychologie: Grundlagen - Methoden - Praxis*. ecomed. ISBN: 3609761202.
- Roskos, M. (2012): *Social Media Communities erfolgreich nutzen*. Wiley-VCH Verlag. ISBN: 978-3527760268.
- Röttger, U.; Gehrau, V.; Preusse, J. (2013): *Strategische Kommunikation: Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes*. Springer VS Wiesbaden. ISBN: 978-3-658-00409-5.
- Salo, J. (2017): *Social media research in the industrial marketing field: review of literature and future research directions*, Industrial Marketing Management, Vol. 66, Oktober 2017, S. 115-129. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.013
- Schach, A. (2015): *Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co: Neue Texte der Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler. ISBN: 9783658054915.
- Scheer, A.W. (1997) Wirtschaftsinformatik: Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse. 7. Auflage. Springer. ISBN: 978-3540629672
- Schenk, M. (2007): *Medienwirkungsforschung* (3., vollständig überarbeitete Aufl.). Mohr Siebeck. ISBN: 9783161492402.
- Schmidt, J.-H.; Taddicken, M. (Hrsg.). (2017): *Springer Reference Sozialwissenschaften*. *Handbuch soziale Medien: Mit 16 Abbildungen und 10 Tabellen*. Springer VS. ISBN: 978-3-658-03764-2.
- Schmitt, M.C. (2019): *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation: Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3658142124.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2018): *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11. überarbeitete Auflage). De Gruyter Oldenbourg. ISBN: 978-3110577327.
- Schulten, M.; Mertens, A.; Horx, A. (2012): *Social Branding*. Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 9783834932242.
- Schulz von Thun, F. (1987): *Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation* (88. Aufl.). *Rororo Sachbuch: Bd. 7489*. rororo Verlag. ISBN: 9783499174896.
- Schulz von Thun, F. (2008): *Miteinander reden*. Rowohlt-Taschenbuch-Verl. ISBN: 9783499624070.

- Schulz von Thun, F.; Zach, K.; Zoller, K. (2021): *Miteinander reden von A bis Z: Lexikon der Kommunikationspsychologie* (4. Aufl.). *Rororo: Bd. 62830*. Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN: 978-3499628306.
- Schumacher, O. (2011): *Verkaufen auf Augenhöhe*. Gabler Verlag Wiesbaden. ISBN: 978-3-8349-2937-2.
- Schütte, R. (1997): Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung: Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle. Abgerufen am 19. September 2020 von https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-663-10233-5%2F1.pdf
- Schütze, J. (2009): *Modellierung von Kommunikationsprozessen in KMU-Netzwerken*. Springer Fachmedien. ISBN: 978-3-8349-8335-0.
- Seibert, M. (2020): *Das Social Intranet: Zusammenarbeit fördern und Kommunikation stärken - mit Social Intranets mobil und in der Cloud wirksam sein.* Seibert Media GmbH. ISBN: 978-3982189406.
- Solima, L.; Della Peruta, M.R.; Del Giudice, M. (2016): Object-generated content and knowledge sharing: the forthcoming impact of the internet of things, Journal of the Knowledge Economy, Vol. 7, No. 3, S. 738-752.
- Spancken, C. (2018): *Digital denken statt Umsatz verschenken: Online-Strategien für den Mittelstand*. Econ. ISBN: 3430202426.
- Sprick, A. (2014): *Erste Schritte Social Media: Ein Ratgeber für kleine Unternehmen, Handwerker und Freiberufler*. A. Sprick. ISBN: 978-1495330377.
- Stangl, B. (2020): Abgerufen am 2. Oktober 2020 von Lexikon psychologischer und pädagogischer Fachbegriffe (Stangl, 2021).: https://lexikon.stangl.eu/5842/koerpersprache
- *Statista GmbH.* Tenzer, F. (2021): Abgerufen am 3. April 2021 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3907/umfrage/mobilfunkanschluesse-in-deutschland/
- *Statista GmbH* (21. November 2019): Abgerufen am 7. April 2020 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1388/umfrage/taegliche-nutzung-des-internets-in-minuten/
- *Statista GmbH* (Februar 2021): Abgerufen am 26. Februar 2021 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/#professional

- *Statista GmbH* (21. November 2019): Abgerufen am 8 . April 2020 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1388/umfrage/taegliche-nutzung-des-internets-in-minuten/
- Statistisches Bundesamt (19. Dezember 2019): Abgerufen am 10. April 2020 von https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/IKT-in-Unternehmen-IKT-Branche/Tabellen/iktu-5-nutzung-social-media.html
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2013): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. Springer Gabler. ISBN: 9783834922137.
- Studienkreis GmbH. (2020): Abgerufen am 8. April 2020 von https://www.studienkreis.de/deutsch/kommunikation-ueberblick/ abgerufen
- Stumpenhagen, T. (2013): *Social Media Marketing im Business-to-Business-Unternehmen*. Diplomica Verlag. http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1594197 ISBN: 978-3-8428-3270-1.
- SurveyMonkey (Hrsg.). (Juli 2020): Abgerufen am 6. Juli 2020 von https://www.surveymonkey.de/mp/wie-sie-einen-wissenschaftlichen-fragebogen-erstellen/
- TM Telemarketing (2020): TM Telemarketing. (D. Trauernicht, Herausgeber) Abgerufen am 9. Dezember 2020 von TM Telemarketing: https://www.tm-telemarketing.de/b2b-kunden-gewinnen/
- Terstiege, M. (2019): *Case Studies digitales Marketing: Strategische Grundlagen und Praxisbeispiele im Kontext der Digitalisierung* (1. Auflage 2019). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN: 978-3-658-26194-8.
- Theobald, E. (Hrsg.). (2017): *Brand Evolution: Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler. ISBN: 978-3-658-15815-6.
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D. U.; Hachmeister, D.; Jarchow, S.; Kaiser, G. (2020): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (9. Auflage). Springer Gabler. ISBN: 978-3658272456.
- Thun, P. D. (Hrsg.). (2020): *Schulz von Thun Institut für Kommuniktion*. Abgerufen am 28. Oktober 2020 von https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat

- Tonnemacher, J. (2003): *Kommunikationspolitik in Deutschland: Eine Einführung* (2. Aufl.). *utb: Bd. 2416*. UVK Verlagsgesellschaft. ISBN: 3825224163.
- Töpfer, A. (2010): *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden fpr Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden* (2. Auflage). Springer Berlin Heidelberg. ISBN: 978-3-642-13901-7.
- T. U.-F. Wirtschaftswissenschaften. (Januar 2019): *Technische Universität Dresden - Fachschaftsrat Wirtschaftswissenschaften*. Abgerufen am 8 . April 2020 von https://fsrwiwi.de/wp-content/uploads/2019/01/Zusammenfassung-Wissenschaftstheoretische-Grundlagen2.pdf
- Universität Leipzig Methodenportal. (2020): Abgerufen am 28. Dezember 2020 von https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/deduktion_induktion/
- van Maanen, J. (1998): *Qualitative studies of organizations*. *The Administrative science quarterly / Series in organization theory and behavior*. Sage. ISBN: 0761916946.
- van Nierop, J. P. (2011): *The impact of the introduction and use of an informational website on offline customer buying behavior*. International Journal of Research in Marketing(28). Abgerufen am 9. Mai 2020 von https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1772785
- vom Brocke, J.; Fettke, P. (2021): *Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik Online-Lexikon*. (i. P. Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Herausgeber, & P. D.-I. Gronau, Produzent). Abgerufen am 28. Februar 2021 von https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Informationsmanagement/referenzmodellierung/
- vom Brocke, J. (2015). *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen* (2. Aufl.). *Advances in information systems and management science: Bd. 4*. Logos-Verlag. ISBN: 3832501797.
- Rosenstiel, L. von; Hockel, C.; Molt, W. (1980). *Handbuch der Angewandten Psychologie: Grundlagen. Methoden. Praxis*. Abgerufen am 2. März 2019 von https://e-pub.ub.uni-muenchen.de/3076/1/3076.pdf
- Watzlawick, P. (2016): *Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch* (T. Trunk, Hg.) (2., unveränderte Auflage). Hogrefe AG. ISBN: 9783456856001.

- Weidenbach, N. (2013): *Online-Kommunikation im B2B-Bereich: Ansätze zur Verbesserung am Beispiel der Firma Theis* (1. Aufl.). AV Akademikerverlag. ISBN: 978-3639462555.
- Wolff, C.; Koß, S. (2020): *Netzwerken mit Xing und LinkedIn für Dummies* (1. Aufl.). Wiley-VCH Verlag. ISBN: 978-3527717217.
- Wolle, B. (2005): *Grundlagen des Software-Marketing: Von der Softwareentwicklung zum nachhaltigen Markterfolg* (1. Aufl.). *IT im Unternehmen*. Vieweg. ISBN: 978-3-528-05893-7.
- Wotha, B.; Dembowski, N. (2017): Leitfaden – qualitative Interviews (Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften - Institut für Tourismus und Regionalforschung, Karl-Scharfenberg-Fakultät, Salzgitter). Abgerufen am 7. März 2021 von https://www.ostfalia.de/cms/de/k/.content/documents/Pruefungsinfos/Leitfaden_qualitative_Interviews_Version_2017_06_14.pdf
- Zerfaß, A.; Volk, S. C. (2019): *Toolbox Kommunikationsmanagement: Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler. ISBN: 978-3658242572.

8 ANHANG

Anhang 1 Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2020 149
Anhang 2 Social Media Statistiken 2019 in Deutschland 150
Anhang 3 Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen 153
Anhang 4 Abgrenzung von B2B- und B2C-Märkten 154
Anhang 5 Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2018 156
Anhang 6 Kurzvorstellung von Primär- und Sekundärforschung im Kontext empirischer Forschung 157
Anhang 7 Theoretische Kurzvorstellung von Deduktion und Induktion 158
Anhang 8 Theoretische Kurzvorstellung von quantitativen Güterkriterien 159
Anhang 9 Theoretische Kurzvorstellung von Kommunikationsmodellen 160
Anhang 10 Die vier Ebenen der Kommunikation 162
Anhang 11 Pretest - Erster Fragebogen 165
Anhang 12 Finaler Fragebogen für Experteninterviews 167
Anhang 13 Transkribierte Experteninterviews 168
Anhang 14 Kurzvorstellung der genannten Social-Media-Tools aus den Interviews 245
Anhang 15 Online-Handel in der Covid-19-Krise: Wachstum trotz Defiziten bei der Customer Experience 248
Anhang 16 E-Mail zur Vorstellung des Social-Media-Referenzmodells 254

Anhang 1 Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2020

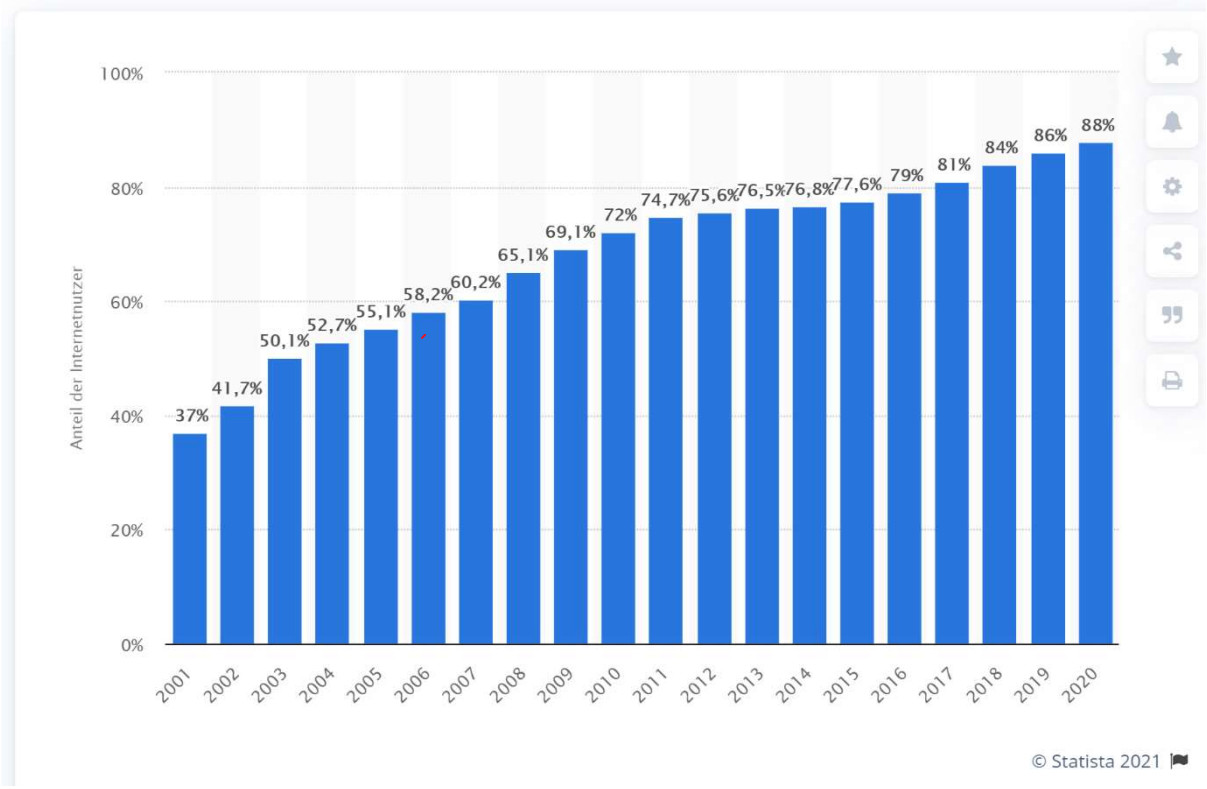


Abbildung 29: Grafische Übersicht der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001-2020

Quelle: Statista GmbH, 2020

Im Hinblick auf die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer hat sich die Internetverweildauer seit 2010 von 77 Minuten auf 196 Minuten im Jahr 2018 mehr als verdoppelt. Runtergebrochen auf die Altersgruppe hat Statista ermittelt, dass die 30- bis 49-Jährigen im Jahr 2018 täglich bei 258 Minuten durchschnittlicher Nutzungsdauer lag, während die höchste durchschnittliche Nutzungsdauer mit 344 Minuten pro Tag bei der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen lag

Anhang 2 Social Media Statistiken 2019 in Deutschland

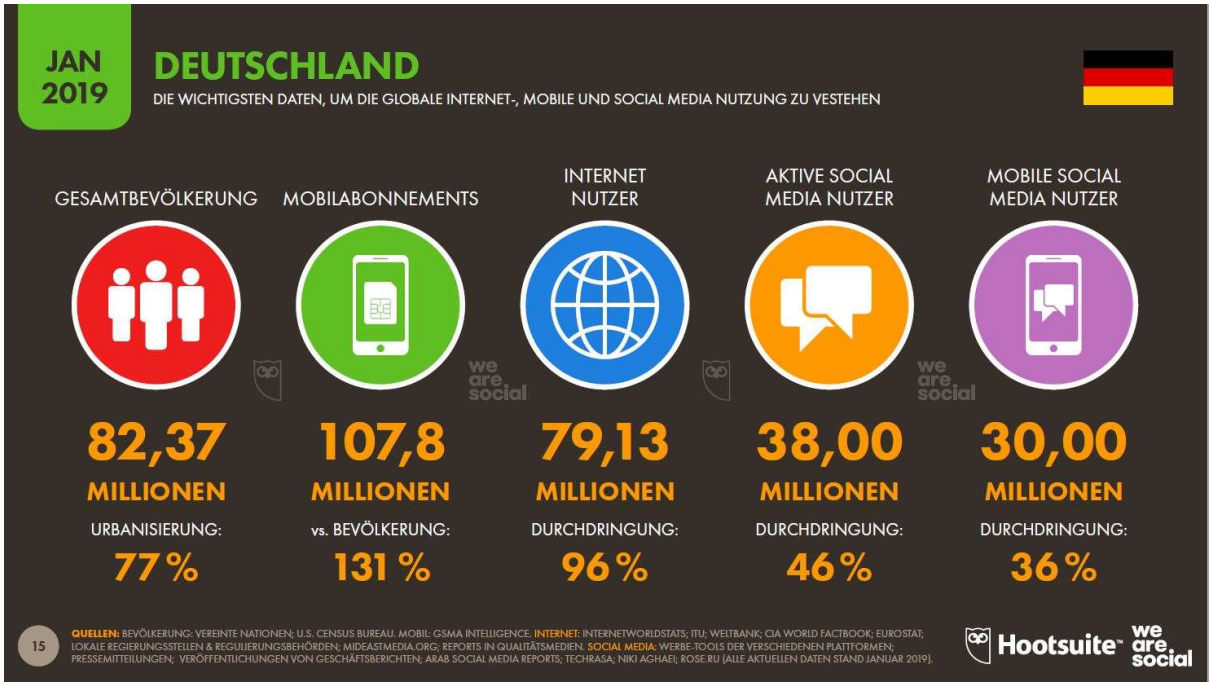


Abbildung 30: Regional Report 2019 Deutschland: Die wichtigsten Daten, um die globale Internet-, Mobile- und Social Media-Nutzung zu verstehen

Quelle: Hootsuite Inc., 2019

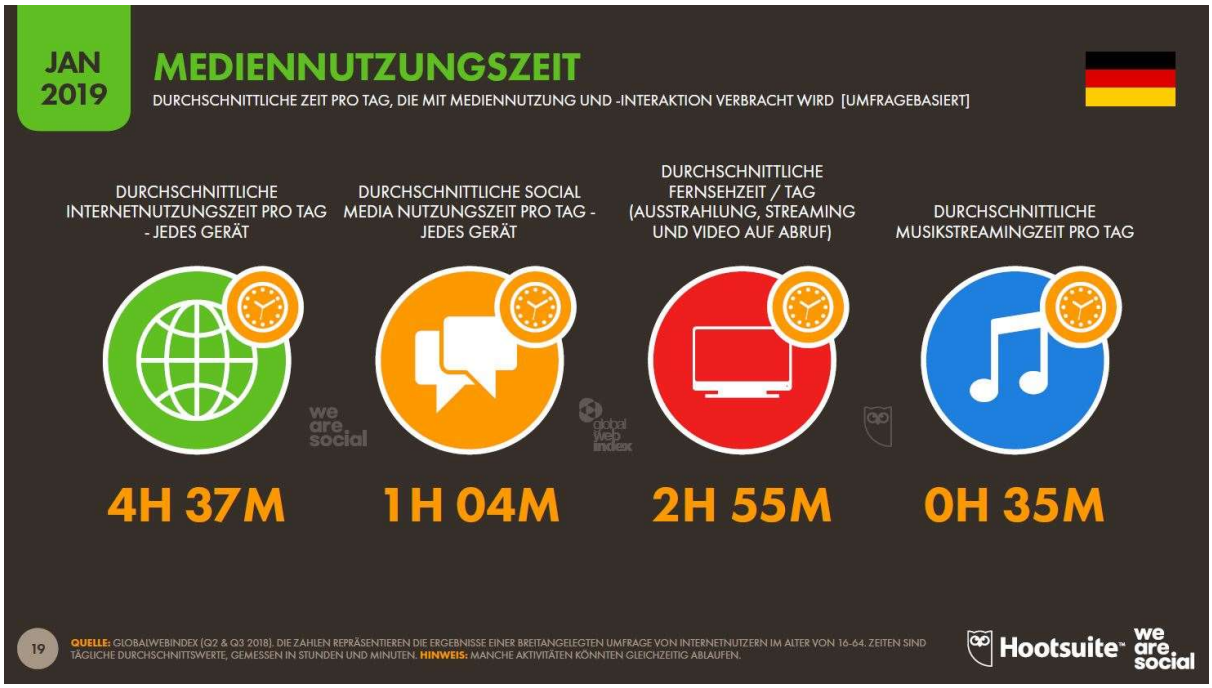


Abbildung 31: Regional Report 2019 Deutschland: Mediennutzungszeit

Quelle: Hootsuite Inc., 2019

Abbildung 32: Regional Report 2019 Deutschland: Social Media Übersicht

Quelle: Hootsuite Inc., 2019

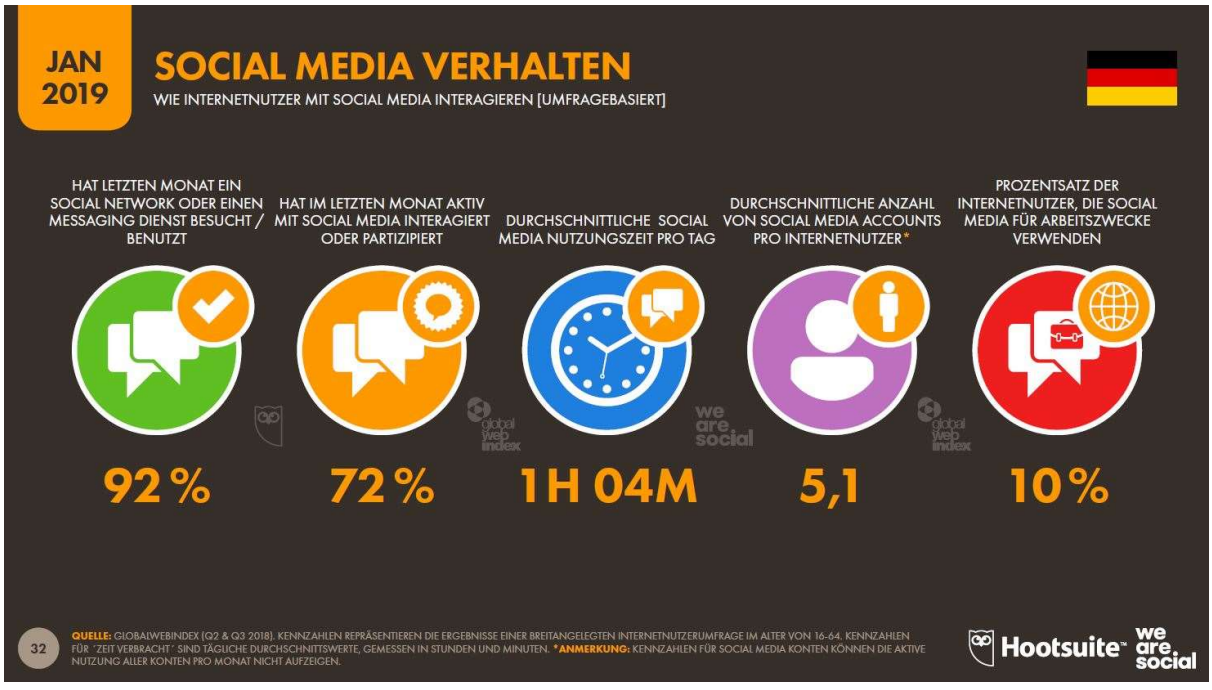


Abbildung 33: Regional Report 2019 Deutschland: Social Media Verhalten

Quelle: Hootsuite Inc., 2019

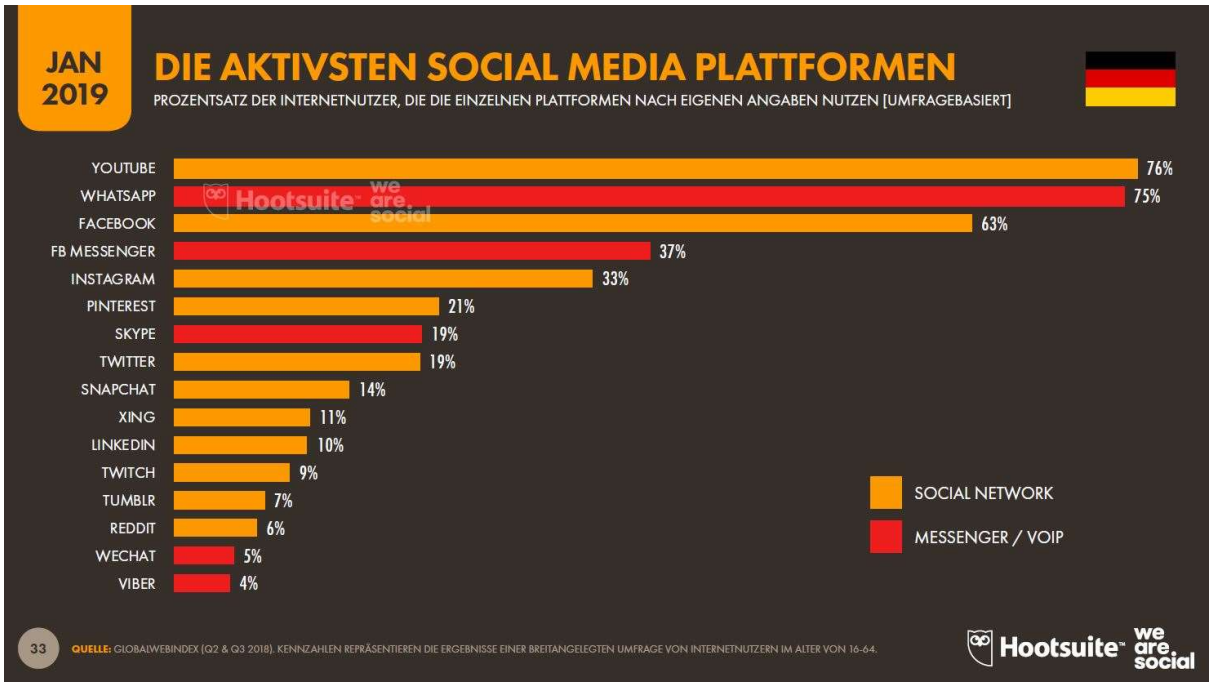


Abbildung 34: Regional Report 2019 Deutschland: Die aktivsten Social Media Plattformen
Quelle: Hootsuite Inc., 2019

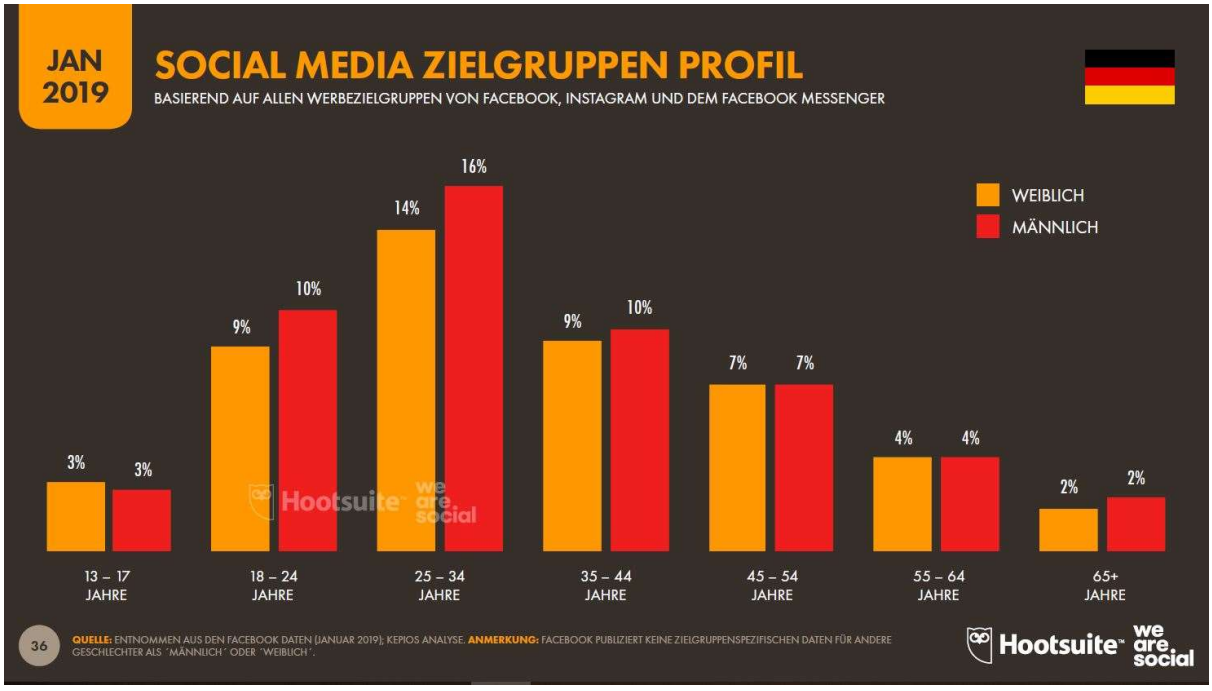


Abbildung 35: Regional Report 2019 Deutschland: Social Media Zielgruppen Profil
Quelle: Hootsuite Inc., 2019

Anhang 3 Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen

IKT in Unternehmen, IKT-Branche

Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen

Unternehmen mit Nutzung von Social Media nach Social Media-Plattformen und Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2019

Unternehmen mit ...	Insgesamt	Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten [1]		
		10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
	Anteil in % an den Unternehmen mit Internetzugang			
Nutzung von Social Media insgesamt (nicht ausschließlich für kostenpflichtige Werbung)	48	44	61	79
- Soziale Netzwerke (z. B. Facebook, LinkedIn, Xing)	45	41	56	73
- Unternehmens-Weblogs oder Mikroblogging-Dienste (z. B. Twitter, Communote, identi.ca)	8	6	12	27
- Multimedia-Portale (z. B. YouTube, Picasa, Slideshare, Podcast)	21	18	30	47
- Wiki-Wissensmanagementsysteme	8	6	15	31
1: Ohne Unternehmen mit 1 bis 9 Beschäftigten.				

Stand 5. Dezember 2019

Abbildung 36: Nutzung von Social Media nach Beschäftigtengrößenklassen

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2019

Anhang 4 Abgrenzung von B2B- und B2C-Märkten

In der folgenden Abbildung werden die Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkten visualisiert.

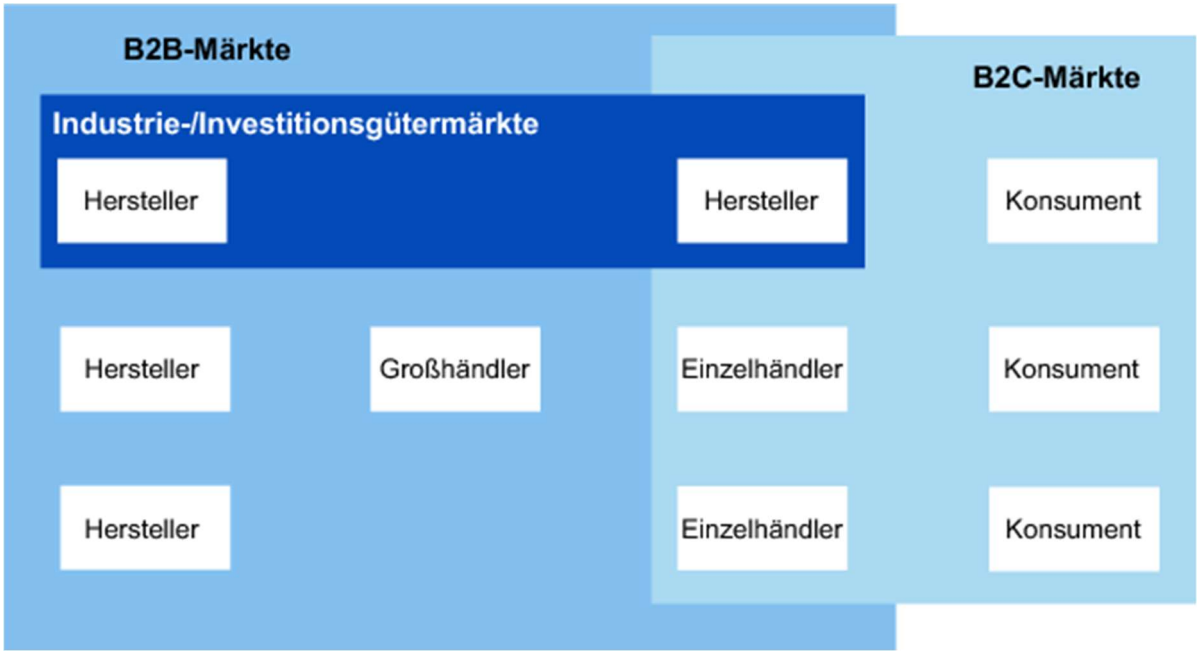


Abbildung 37: Unterschiede zwischen B2B und B2B- Märkten
Quelle: Kreutzer et al., S.13, 2015

Im Kontext der Definition von KMU gilt es, eine weitere Abgrenzung für Unternehmen in Bezug auf die Kundenlandschaft zu schaffen. Generell wird zwischen Business to Business- (B2B) und Business to Consumer (B2C)-Bereichen differenziert. Unter B2B wird die Beziehung zwischen (mindestens zwei) Unternehmen verstanden, die eine Kaufbeziehung haben. Hierbei kann es sich um Dienstleistung(en) oder Güter handeln. Dem gegenüber steht die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten (B2C). Diese Konsumenten (engl. Consumer) sind Privatpersonen und werden auch als Endkunde in der B2C-Beziehung deklariert (Masciadri et al., 2013). Im Zuge von B2B und B2C gilt es noch eine weitere Differenzierung im Hinblick auf die Märkte vorzunehmen. In Anlehnung an die Differenzierung der beiden Bereiche geht es auf B2B-Märkten um die Geschäftsbeziehungen zwischen Groß- und Einzelhändlern sowie Herstellern (vgl. Kreutzer 2020, S. 20). Dabei ist das Ziel der Absatz von Produkten und Dienstleistungen an vorab genannte Geschäftspartner.

Zusätzlich gibt es neben der Kaufbeziehung auch weitere Besonderheiten, die die beiden Bereiche voneinander differenzieren. In der nachfolgenden Abbildung 38 werden von TM Telemarketing die Besonderheiten pro Bereich übersichtlich zusammengefasst:

	B2B	B2C
Kundenanzahl	Niedrige (potentielle) Kundenanzahl	Hohe (potentielle) Kundenanzahl
Umsatz	Hoher Preis/ Kosten je Geschäftsabschluss	Niedriger Preis/ Kosten je Geschäftsabschluss
Zeitbedarf	Langer Zeitraum bis zum Geschäftsabschluss	Kurzer Zeitraum bis zum Geschäftsabschluss
Aufwand	Hoher Aufwand pro Kunde	Niedriger Aufwand pro Kunde
Entscheider	Häufig mehrere Entscheider	Wenige Entscheider
Kaufentscheidung	Eher rationale Kaufentscheidungen	Eher emotionale Kaufentscheidungen
Risiko	Tendenziell hohes Risiko (Finanzen, Prozess)	Tendenziell niedriges Risiko
Standardisierung	Häufig individuelles Kundenprodukt	Standardisiertes Produkt (Massenware)
After Sales	Hohe Anforderungen an After Sales	Niedrige Anforderungen an After Sales

Abbildung 38: Besonderheiten von B2B- und B2C-Bereichen

Quelle: Telemarketing, 2020

Anhang 5 Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2018

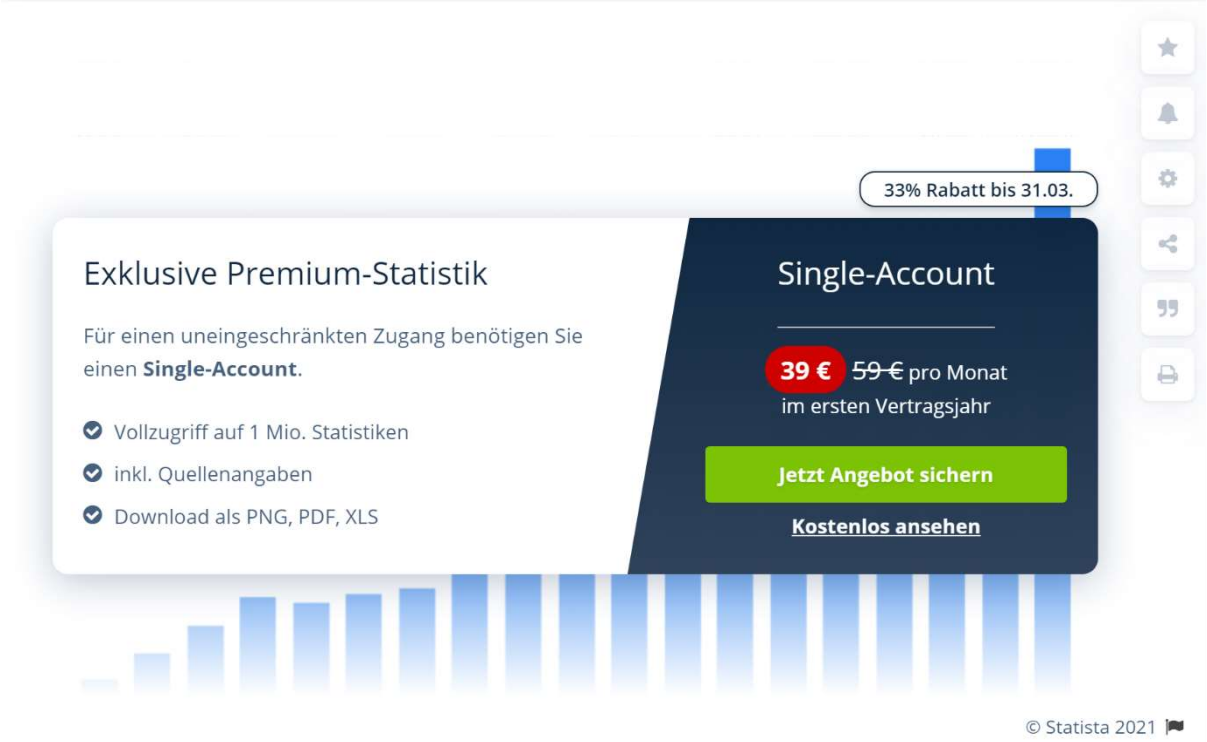


Abbildung 39: Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2018

Quelle: Statista GmbH, 2019

Anhang 6 Kurzvorstellung von Primär- und Sekundärforschung im Kontext empirischer Forschung

Prinzipiell werden erhobene Daten in Primär- und Sekundärdaten klassifiziert. Primärdaten werden dabei in Anlehnung an die Forschungsziele gesammelt und erhoben, wenn noch keine Daten vorliegen. Sekundärdaten (z. B. Literatur) hingegen umfassen jegliche Form von Daten, die bereits existieren.

Die Daten, die erhoben werden, können grundlegend in qualitative und quantitative Daten unterschieden werden. Qualitative Daten werden in der (empirischen) Forschung als nichtnumerisches Material definiert, während quantitatives (Daten-) Material auch als numerische Daten beschrieben werden.

Anhang 7 Theoretische Kurzvorstellung von Deduktion und Induktion

In der Theorie ist unter Deduktion die Stoßrichtung von der Theorie zur Empirie oder vom Allgemeinen zum Besonderen hin definiert. Im Allgemeinen wird darunter auch der Prozess verstanden, aus bestimmten Prämissen oder Beobachtungen Erkenntnisse abzuleiten oder daraus logisch schlusszufolgern (vgl. Methodenportal Universität Leipzig, 2020).

Dem gegenüber steht die Induktion. Diese beschreibt die Erkenntnisrichtung von der Empirie zur Theorie oder vom Besonderen zum Allgemeinen hin. Induktion ist auch als der umgekehrte Prozess der Deduktion definiert und entwirft Theorien oder Gesetzmäßigkeiten, die mithilfe von Verallgemeinerung und Abstraktion aus Beobachtungen und Sachverhalten herbeigeführt werden können (vgl. Ritschel, 2016, S. 11 und Lachmann, 2004, S. 9f.).

Nach Weber sind Induktion und Deduktion zwei Idealtypen, die zwei verschränkte Tendenzen wissenschaftlicher Erkenntnis beschreiben. Beide Ansätze gibt es nie ohneeinander und nicht in Reinform (vgl. Universität Leipzig Methodenportal, 2020).

Anhang 8 Theoretische Kurzvorstellung von quantitativen Güterkriterien

Die Aspekte Validität, Reliabilität und Objektivität sind quantitative Güterkriterien. Diese sind im Forschungsentwurf und in der Methodik mit einzubinden.

Validität bedeutet, dass die erhobenen Daten repräsentativ sind. So müssen jedes Forschungsprojekt und seine Ergebnisse gültig sein. Validität prüft darüber hinaus, ob die erhobenen Daten fehlerhaft sind. Finden sich in den erhobenen Daten Fehler, so sind diese Daten/ Informationen auszusortieren, um Verlässlichkeit zu garantieren (vgl. Ritschel, 2016, S. 13). Daran schließt sich die Reliabilität der Datenqualität an. Das bedeutet für die Forschung, dass standardisierte und identisch erhobene Daten, verlässliche Informationen garantieren (vgl. Töpfer, 2010, S. 185). Durch die Anwendung dieser Methode werden Fehler minimiert. Gleichzeitig ist der Objektivität besondere Beachtung zu schenken, um verlässliche Forschungsergebnisse zu erhalten (vgl. Ritschel, 2016, S. 101). Die Forscherin muss objektiv sein und darf deshalb die erhaltenen Antworten und Ergebnisse nicht bewerten, um das Forschungsthema nicht durch ihre (subjektive) Meinung zu beeinflussen.

Anhang 9 Theoretische Kurzvorstellung von Kommunikationsmodellen

Als Ergänzung zu Kapitel 2.1.1. werden der Vollständigkeit halber die fehlenden drei Ansätze kurz erläutert.

Die Vorstellung eines gemeinsamen Zeichenvorrats

Eine Annahme über erfolgreiche Kommunikation lautet, es sei ein gemeinsamer Zeichenvorrat notwendig. Dies entspräche einer gemeinsamen Sprache oder einer ähnlichen Sozialisation der Kommunikationsteilnehmer. Diese Annahme steht jedoch im Diskurs, da sie in einem ersten Schritt keinen Hinweis darauf gibt, wie es generell zur Schaffung von Zeichen und auch Sprache kommt. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Bedeutung eines Wortes für Menschen unterschiedlich ausfallen kann (Gegenstand der Semantik). Dazu gehört auch die Auffassung des Zeichenvorrats (Gegenstand der Semiotik) sowie deren Verwendung (Gegenstand der Pragmatik) (vgl. Beger et al., 1989; Fischer 2005). Dies wird auch dann noch deutlich, wenn die Kommunikationsteilnehmer die gleichen Ordnungsprinzipien gebrauchen (Gegenstand der Syntax). Ein anschauliches Beispiel ist ein jedes Kommunikationsproblem aus dem Alltag, bei dem selbst zwei gleichsprachige Individuen einen Sachverhalt miteinander klären müssen (vgl. Blanke, 2015, S. 51 ff).

Die Vorstellung von Kommunikation als Austausch von Informationen

Im Alltag sehen viele Menschen Kommunikation oft als einen „Austausch von Informationen“. Auch der Gedanke, Kommunikation beabsichtige einen „Informationsfluss“ beinhaltet den Ansatz, dass es sich bei Kommunikation um eine Bekanntmachung oder eine Mitteilung handelt, bei der Wissen, Erkenntnis oder auch Erfahrungen ausgetauscht werden (vgl. Tonnemacher, 2003, S. 19ff). Dabei fällt auf, dass der Begriff „Austausch“ eine gegenseitige Handlung beinhaltet, ein „Fluss“ jedoch ein Handeln in eine Richtung beschreibt, die dennoch von zwei Seiten gleichzeitig ausgehen kann. Die Modelle, die jeweils die Grundlage dieser Formulierungen bieten, beziehen sich demnach auf die Sicht des Kommunizierenden. Im Zentrum der Modelle steht das Objekt, das als „Information“ bezeichnet wird (vgl. Fischer, 2005, S. 13 ff.).

Wissenschaftliche Kommunikationsmodelle

Die meisten wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle sind Darstellungen des Kommunikationsprozesses, in denen entweder einzelne Prozesselemente und ihre Strukturen (Strukturmodelle), die Abläufe des Prozesses (Ablaufmodelle), die Aufgaben und Leistungen des

Prozesses (Funktionsmodelle) oder definierende Merkmale (Klassifikationsmodelle) dargestellt werden. Das bekannteste Kommunikationsmodell ist das von Friedemann Schulz von Thun und wird im Folgenden erläutert.

Anhang 10 Die vier Ebenen der Kommunikation

Die Sachebene eines Gespräches fokussiert die reine Sachinformation einer Äußerung. Dazu zählen beispielsweise Daten und Fakten sowie bestimmte Sachverhalte (Schulz von Thun, 2008). Außerdem können drei Kriterienpaare angewandt werden:

- wahr oder unwahr (trifft eine Äußerung zu oder nicht?)
- relevant oder irrelevant (handelt es sich bei der Nachricht um eine Information, die für das jeweilige Thema von Bedeutung ist?)
- hinlänglich oder unzureichend (reichen die genannten Sachhinweise für die jeweilige Thematik aus oder muss ich weitere Informationen einholen und beachten?)

So ist es die Aufgabe des Senders, Sachverhalte auf der Sachebene so auszudrücken, dass sie zunächst verständlich sind. Der Empfänger auf der anderen Seite kann auf dem Sachohr dann auf Basis der drei Kriterien handeln (Fischer-Korp, 2018).

Demnach gilt für die Selbstkundgabe der folgende Satz: Jeder, der etwas von sich gibt, gibt auch etwas von sich. Das bedeutet, dass in jeder Äußerung auch eine Preisgabe der Persönlichkeit steckt, unabhängig davon, ob der Sender dies beabsichtigt hat oder nicht. Dies können Gefühle, Werte, Eigenarten oder auch Bedürfnisse sein. Der Ablauf kann sowohl explizit (als „Ich-Botschaft“) als auch implizit erfolgen (Schulz von Thun, 2008).

Diese Selbstkundgabe nimmt nach Thun auch der Empfänger durch das Selbstkundgabe-Ohr auf, obwohl der Sender mit dem Selbstkundgabe-Schnabel die Information womöglich unbewusst und auch ungewollt über sich preisgegeben hat. Der Empfänger fragt sich nun, was für eine Person da vor ihm steht, wie dieser gestimmt ist oder wie es ihm aktuell geht.

Hinzu kommt die Beziehungsseite, mittels derer der Sender zu erkennen gibt, in welchem Verhältnis er zum Empfänger steht bzw. wie er diesen sieht. Die Überbringer dieser Botschaft sind gewählte Formulierungen, der Tonfall, die Mimik oder auch die Gestik (ebenda). Auch diese Hinweise werden implizit oder explizit vom Sender an den Empfänger übermittelt. Beim Empfänger schaltet sich das Beziehungsohr ein, sodass sich dieser durch die neuen Informationen entweder geschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder auch gedemütigt fühlt (Schulz von Thun, 2020).

Über die Appellseite kann eine Einflussnahme durch den Sender auf den Empfänger stattfinden. So beispielsweise, wenn eine Person das Wort ergreift. In der Regel hat sie in diesem Moment eine Intention, der sie folgen möchte. Dies äußert sich durch Wünsche, Appelle, Ratschläge oder gar Handlungsanweisungen (Preuß-Scheuerle, 2016).

Ein Appell kann offen oder auch verdeckt vermittelt werden. Beim Empfänger wird das Appellohr aktiviert, welches hinterfragt, was die Person nun machen, denken oder fühlen soll und was nicht.

Sachebene

Auf der Sachebene befindet sich der reine Informationsgehalt einer Äußerung, d. h. Fakten, Daten und eigentliche Inhalte (Pepels, 1997). Es ist die Aufgabe des Empfängers, den Wahrheitsgehalt der Aussage, die Relevanz und auch die Informationstiefe zu bewerten und für sich zu entscheiden. Dazu muss der Sender sein Anliegen klar und unmissverständlich äußern. Nur so können Missverständnisse auf beiden Seiten verhindert werden (Schulz von Thun et al., 2021).

Selbstkundgabe

Über den Weg der Selbstkundgabe gibt ein jeder Sender beim Senden einer Nachricht auch etwas über seine Persönlichkeit preis. Dies bezeichnet man als Selbstoffenbarung oder auch Selbstkundgabe. Es bedeutet, dass ein Teil der momentanen Gefühlswelt, der Wertevorstellung oder auch Ansichten, sowie Bedürfnisse des Senders in der Äußerung enthalten sind. Drückt der Sender dies durch eine Ich-Botschaft aus, so spricht man von einer expliziten (deutlichen) Selbstoffenbarung. Macht er dies jedoch ohne ausdrücklich darauf hinzuweisen, ist die Rede von einer impliziten Selbstoffenbarung (Fischer-Korp, 2018).

Beziehungsebene

Auch die Beziehung zwischen Sender und Empfänger bzw. deren Meinungen voneinander werden im Vier-Ohren-Modell abgebildet (Schulz von Thun, 2008). Die Beziehungsebene zeigt durch die Art und Weise des Sprechens, ausgewählte Formulierungen, Mimik, Gestik und auch den Tonfall die Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmern an (Schulz von Thun, 2008). Auch dies kann implizit oder explizit geschehen. Beim Empfänger wird die gesendete Nachricht über das Beziehungsohr aufgenommen. Er fühlt sich dabei je nach Nachricht wertgeschätzt, gedemütigt, geachtet, missachtet, respektiert oder auch abgelehnt (vgl. von Thun, 2020).

Appellebene

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, steckt dahinter in der Regel eine Intention. Diese Absicht wird auf der Appellebene abgebildet. Sie zeigt an, was genau der Sender vom

Empfänger will und was sein Ziel ist. Entsprechend finden sich hier Wünsche, Appelle, Ratschläge oder auch Anweisungen (Pepels, 1997). Gleichermaßen wie auf den anderen Ebenen kann dies verdeckt oder offen geschehen. Der Empfänger wird sich nach dem Empfangen der Appellnachricht fragen, was er nun tun bzw. nicht tun soll (Schulz von Thun et al., 2021).

Anhang 11 Pretest - Erster Fragebogen

Der Pretest wurde einige Wochen vor den finalen Interviews von der Forscherin durchgeführt. Hierzu wurden insgesamt 25 Fragen gesammelt und aufbereitet. Mit drei Interviewpartnern aus dem Umfeld der Forscherin wurde der nachfolgende Pretest durchgeführt.

Begrüßung	
Frage 1	Was ist Social Media für Sie?
Frage 2	Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?
Frage 3	Wie definieren Sie Social Media im B2B Kontext?
Frage 4	Nutzen Sie Social Media privat?
Frage 5	Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?
Frage 6	Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?
Frage 7	Wie war das erste Feedback, Social Media in Ihrem Unternehmen einzuführen?
Frage 8	Was sprach dafür/ dagegen?
Frage 9	Welche Social-Media-Anwendungen präferierten Sie zu Beginn?
Frage 10	Warum genau diese?
Frage 11	Waren Sie offen für alle Anwendungen?
Frage 12	Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?
Frage 13	Wie bzw. durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen, forciert und implementiert?
Frage 14	Wie lange hat die Implementierung gedauert?
Frage 15	Wie hat sich durch den Einsatz von / durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?
Frage 16	Wie hat sich das Kaufverhalten nach Social Media Einsatz in Ihrem Unternehmen verändert?
Frage 17	Gab es Rückmeldungen aus dem Kundenkreis zu Ihren Social-Media-Aktivitäten?
Frage 18	Wenn ja, welche und wie wurden diese an Sie/ Ihr Unternehmen übermittelt?
Frage 19	Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zur Social Media Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?
Frage 20	Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?
Frage 21	Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?
Frage 22	Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?
Frage 23	Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?
Frage 24	Was erhoffen Sie sich von Ihren Social-Media-Aktivitäten?
Frage 25	Was glauben Sie, wie wird die weitere Entwicklung (in diesem Bereich) aussehen?
Verabschiedung	

Abbildung 40: Pretest: Fragebogen Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 12 Finaler Fragebogen für Experteninterviews

Begrüßung	
Frage 1	Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?
Frage 2	Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?
Frage 3	Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?
Frage 4	Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?
Frage 5	Wie bzw. durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen, forciert und implementiert?
Frage 6	Wie lange hat die Implementierung gedauert?
Frage 7	Wie hat sich durch den Einsatz von / durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?
Frage 8	Wie hat sich das Kaufverhalten nach Social Media Einsatz in Ihrem Unternehmen verändert?
Frage 9	Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zur Social Media Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?
Frage 10	Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?
Frage 11	Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?
Frage 12	Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?
Frage 13	Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?
Verabschiedung	

Abbildung 41: Fragebogen für Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 13 Transkribierte Experteninterviews

Interview 1

Interviewpartner:	Leitung IT & Social Media
Unternehmen:	KMU im B2B- (80 %) & B2C- (20 %) Bereich, Schwerpunkt Onlinehandel, 280 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1930
Durchgeführt:	Am 5. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir nutzen Social Media seit knapp acht Jahren im Unternehmen.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Wir sind mit Facebook, Xing und LinkedIn gestartet. Damals haben wir Kanal für Kanal eingerichtet und Erfahrungen gesammelt. Das war Neuland für uns, aber wir haben schnell gelernt. Nach ca. vier Jahren haben wir dann Instagram und einige Zeit später auch TikTok für uns entdeckt und direkt auch einen Account aufgesetzt.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Gute Frage. Was war ausschlaggebend? (Pause) In erster Linie Vertrieb und Marketing. Kollegen aus den beiden Bereichen haben in diversen Gesprächen mit mir und Kollegen das Thema Facebook adressiert. Wir haben immer wieder über Facebook und die Möglichkeiten gesprochen. Und dann habe ich einfach einen Account aufgesetzt und wir sind gestartet. Wenige Tage später haben wir dann auch direkt noch YouTube, LinkedIn und Xing für uns entdeckt, um vier Kanäle gleichzeitig zu bespielen, weil wir auch viel im B2B-Bereich aktiv sind.

Frage: *Können Sie den Bedarf nach Social Media genauer konkretisieren, bitte? Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. forciert?*

Antwort: Klar. Ich muss dazu etwas weiter ausholen. Unsere Produkte sind an sich nicht erklärungswürdig und einfach zu verstehen. Aber die Montage der Artikel kann herausfordernd sein, wenn man es nicht jeden Tag macht. Wir haben oft Anrufe in der Kundenhotline. Die Fragen waren immer die gleichen. Und das hat die Kollegen dann auf die Idee bzw. den Bedarf gebracht, dass wir Erklärungsvideos brauchen. Also Videos zu Anleitungen, die alles rund um die Montage betreffen. Erklärvideos statt Dokumente oder Anleitungen. Keine Papierflut mehr im Karton, sondern einfache Videos, die sich alle unsere Kunden jederzeit anschauen können. Wir bestellen sehr viel in Asien. Und dann liegen den Produkten oftmals keine deutschsprachigen Anleitungen bei. Und wenn, dann in einem unverständlichen Deutsch. Auch die englischsprachigen Übersetzungen waren alle nicht brauchbar. Ein Kauderwelsch, den keiner verstanden hat. Das war für uns als Profi oft schon schwer zu verstehen. Ja, und das wollten wir dann auch unseren Kunden nicht zumuten. Darum der radikale Entschluss. Wir trennen uns davon.

Wir sind dann dazu übergegangen, dass wir eigene Videos produziert haben. Erklär- und Funktionsvideos. Also, wie bohre ich ein Loch für das Produkt. Welches Werkzeug brauche ich und wie gehe ich am besten vor, wenn ich jenes oder dieses Produkt am Haus montiere. Wie messe ich was ab, wie hänge ich das auf? Das waren nur einige Fragen, die uns im Vertrieb oder Kundenservice erreicht haben. Die Beschreibungen waren einfach nicht ausreichend und um Kundenbindung und Service zu intensivieren, haben wir diesen Weg eingeschlagen. Das Motto war immer: Einfach erklärt. Und diese Videos, diese Tipps und Tricks haben wir dann auch auf LinkedIn und Xing gepostet und dort begonnen, aktiv zu werden. Ergänzend möchte ich sagen, dass das Videos sind, die auf die Kunden zugeschnitten sind. Einfach. Einfache Stories in kurze Sequenzen verpackt. Für die Heimhandwerker zuhause: Wie einfach es ist. Schau mal hier, in wenigen Schritten zeigen wir dir, wie du dein Produkt montiert hast. Sie können da keine 30 Minuten Videos posten. Die schaut sich keiner an. Das würde ich selbst auch nicht tun. Wir wollen

die Einfachheit der Produkte in kurzen Sequenzen verdaulich kommunizieren. (lacht) Wir sagen immer, dass das kein IKEA-Versprechen ist, sondern das es wirklich so leicht ist. Während der Montage werden dann auch direkt die einzelnen Funktionen erklärt. Schritt für Schritt. Das haben wir für mittlerweile alle unsere Produktlinien gemacht. Bei zwei Produktlinien im B2C-Bereich haben wir sogar noch Charaktere geschaffen. Hier haben wir immer die gleichen Menschen vor der Kamera stehen, die für das Produkt stehen. Von A bis Z erklären die beiden alles und setzen immer wieder Impulse in unserer Kundenlandschaft.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Ich selbst war damals „nur" der IT-Leiter im Unternehmen. Und ich habe damals auch die Accounts aufgesetzt, als wir uns für Social Media entschieden haben. Und ich bin dann über die Jahre auch in die Rolle des Social Media Managers gewachsen. Wir haben von Anfang an alle Inhalte inhouse produziert. Wir wollten das an keine Agentur geben oder externe Berater damit beschäftigen. Sowas muss nach meinem Verständnis aus den eigenen Reihen kommen. Wir haben so viele junge Leute im Unternehmen, die alle Social Media nutzen und kennen. Ich bin davon überzeugt, dass uns Social Media weiterbringt und dass es ein „Must have" in Unternehmen ist. Dem kann man sich nicht mehr verschließen. Es gibt auf dem Markt so viele Tools, die Social Media unterstützen. Wir haben sehr viel in den letzten Jahren ausprobiert und nutzen sehr aktiv Hootsuite[39]. Das ist bei uns ein kontinuierlicher Prozess. Wenn es was Neues gibt, dann probieren wir das aus. Social Media lebt und ist nie zu Ende. Das ist schleichend und fortlaufend zugleich. Wenn wir was sehen, dann testen wir in der Regel schnell aus. Und wenn wir überzeugt sind, dann machen wir einfach. Wir haben da keine langen Wege oder Freigabeprozesse. Unser Markt ist viel zu schnelllebig. Wir agieren immer in einer Hands-on Mentalität. Immer ongoing. Laufend. Ich sagte eingangs, dass

[39] Anmerkung: Hootsuite ist ein Social-Media-Tool zur automatisierten Versandplanung von Posts

Social Media bei mir in der IT hängt. Die Performance, die Social Media fordert, die ist enorm und darum bleiben die beiden Themen bei mir in der IT zusammen gebündelt.

Zur Einordnung für Sie. Wir haben mittlerweile drei Festangestellte, die ausschließlich Social Media machen. Vollzeit. Und mein Ziel ist es, dass wir IT und Social Media noch stärker verknüpfen. Mit beispielsweise dem Microsoft SharePoint möchte ich gerne das Handling von Wissen strukturieren. Wir haben eine Hotline, wo Kunden anrufen, wenn das Montieren von Gardinen beispielsweise nicht so klappt, wie gewollt. Jetzt ist es aber aktuell so, dass die Kollegen in der Hotline nicht immer das aktuelle Video gesehen haben, auf dem Schirm haben oder noch nicht dazu gekommen sind, das Video zu sehen. Dann ruft uns aber ein Kunde an, der dann auf YouTube das Video schon gesehen hat. In dem Telefonat referenziert dann der Kunde auf genau das Video und die Hotline-Kollegen haben es nicht gesehen. Mit Microsoft 365 soll die Idee sein, dass Organisationen eine Common Data haben. Und egal, wo Sie Daten zu dem Produkt haben, wird ihnen dann direkt angezeigt, was es für Informationen zu dem Produkt gibt. Auf einen Blick alle Infos. So haben alle einen Informations- und Wissenstand zu einem Produkt. Das können Sie auf alles übertragen. Alle Dienstleistungen, Produkte, Bereiche. Was auch immer. Aktuell nutzen wir den Share-Point für Wissen. Aber wir haben bei weitem noch nicht das volle Potenzialausgeschöpft und werden uns in den kommenden Jahren ganz anders aufstellen müssen.

Pause.

Ich sage den Kollegen immer, wenn es irgendwas gibt, was uns schneller oder besser im Außenauftritt wirken lässt, dann versuchen wir den Weg. Und dann gehen wir den auch alle gemeinsam. Ich möchte das gerne weiterhin so unkonventionell halten wie bisher. Wir sind inhaber- und familiengeführt. Ganze Generationen arbeiten bei uns. Jeder kann Impulse oder Ideen äußern. Alle sollen und dürfen auch mitmachen. Das leben wir seit Tag 1 so und das soll auch bitte so bleiben.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Gute Frage. (Pause). Ich würde sagen weniger. Wir sind unseren Zielgruppen immer treu geblieben. Wir wollen unsere bestehenden Kunden weiterhin an uns binden. Und natürlich auch neue Kunden gewinnen. Wir laden immer zum Mitmachen ein und freuen uns, wenn Kunden ihre Ideen oder Erfahrungen mit uns teilen.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Ja. Sehr deutlich sogar. Wir agieren vielfältig. Alleine der Einsatz von Gewinnspielen und Angeboten zu Rabatten sind in einigen Sortimenten so erfolgreich, dass wir hier dazu übergegangen sind, sehr stark kampagnenbasiert zu agieren. Je nach Saison.
Wir treten auch gezielt als Sponsor auf. In Kombination mit der Kommunikation auf unseren Kanälen merken wir einen sehr hohen Anstieg in der Nachfrage bzw. im Auftragseingang. Social Media ist so dynamisch, dass wir hier permanent aktiv sein müssen und uns immer mitentwickeln müssen.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Ja. Sehr. Diese Dynamik war vor Jahren ehrlich gesagt undenkbar. Wir sind auf einen hohen Lagerumschlag angewiesen. Zur Einordnung für Sie: Wenn die Ware in Fernost bestellt bzw. auf dem Weg ist, dann starten wir mit der aktiven Vermarktung. Wir haben in unserer ERP-Lösung Funktionen, die es dem Vertrieb ermöglichen, die Ware ganz anders und vor allem frühzeitig zu disponieren. Dazu dann die ganzen Featurevideos. Das ist eine sehr gute Ergänzung. Unsere Onlineshops haben eine direkte Anbindung an unser ERP, so dass wir jederzeit um Bestände, Verfügbarkeiten und Warenankunft wissen. Dieses System wird auch von unserem Social-Media-Team genutzt, um direkt in die Promo zu gehen.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Ganz klar in der Zielgruppentreue und der Schärfe unserer Profile bzw. Informationen. Der Markt ist sehr schnelllebig. Was vor sechs bis zwölf Monaten vielleicht noch lief, kann heute stellenweise schon nicht mehr nachgefragt sein. Wir agieren produkt- bzw. kampagnengetrieben. Auch durch den Wandel der Produkte. Im Konsumgütermarkt ist es sehr schnelllebig. Wir sind ständig aktiv und entwickeln uns weiter.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Social Media ist einfach on top dazugekommen. Wir haben nichts anderes gestrichen oder gar andere Kommunikationskanäle gestrichen. Durch Bewertungsportale und die vielen (online-) Möglichkeiten sind wir viel breiter aufgestellt. Wir erhalten durchgehend Feedback aus unserer Kundenlandschaft und sehr viele Bewertungen. Im Customer Service arbeiten sehr viele Kollegen, die einzig und allein auf diese (online) Bewertungen eingehen. Da prasseln hunderte Bewertungen pro Woche, zumindest in der Hauptsaison, auf uns ein. Die gilt es zu beantworten, zu kommentieren oder aber auch richtigzustellen. Manchmal sind auch Fehler in Produkten aufgefallen, die wir dann umgehend korrigieren müssen. Das sind immense Rückmeldungen, die es zu verarbeiten gilt. Die sind mit Social Media nur noch mehr geworden. Und jetzt seit einigen Monaten mit Corona noch verstärkt. Wir waren zwar immer sehr aktiv im Onlinehandel, aber Corona hat den Boom nur noch einmal intensiviert.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Antwort: Sehr, sehr hoch. Social Media bestimmt unser Business. Das ist unser Brot und Butter – wie man so schön sagt. (lacht). Ich glaube, deutlich wird es dadurch, dass meine Rolle der IT mit der von Social Media vereint ist. Es geht klar um Daten, Daten, Daten. Der nächste Schritt wird die Integration bzw. der Start von KI im Unternehmen sein. Wir brauchen noch viel mehr Echtzeitdaten, um noch schneller reagieren zu können.

[Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Anmerkung: Frage wurde nicht gestellt, da die Rückmeldungen bereits in der vorherigen Antwort thematisiert wurden.]

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 2

Interviewpartner:	Geschäftsführer
Unternehmen:	KMU im B2B (90 %) und B2C (10 %), Schwerpunkt Produktion, 450 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1930
Durchgeführt:	Am 6. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Seit einigen Jahren. Vor circa drei bis vier Jahren haben wir damit angefangen.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Wir haben Facebook, LinkedIn und YouTube. Dort hat unsere Kollegin ein Profil eröffnet und dort werden seither die Produkte und Videos von uns gepostet.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: In der Tat kam der erste Impuls stark von Intern. Unsere Accounts im Innendienst und der ganze Außendienst haben aktiv und mehrfach nachgefragt. Aber auch der Druck von Extern war zu spüren. Von unseren Kunden, Partner und zum Teil auch Lieferanten, die uns darauf ansprachen. Social Media war da in aller Munde und überall wurde es auf einmal als eine Art Selbstverständlichkeit angesehen. Dem haben wir uns dann auch gefügt – so nenne ich das jetzt mal.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Wir haben eine Kollegin im Haus, die sich u. a. um Social Media in unserem Unternehmen kümmert. Wir haben aber einige Dienstleister bzw. Agenturen im Einsatz und einige Aufgaben bzw. Social-Media-Aktivitäten extern vergeben. Die Kollegin hat auch neben Social Media noch andere Tätigkeitsschwerpunkte.

Wenn ich so ehrlich sein darf, ich schaue nicht jeden Tag in die Profile und wir merken, dass wir das Thema vernachlässigen. Die Agentur postet Beiträge, die sie mit meiner Kollegin abstimmt. Aber das liegt wie gesagt alles extern. Wir haben intern kaum Zeit dafür.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Wir haben damals schnell eine Agentur gefunden, die uns seither in der Betreuung der Profile unterstützt. Je nach Aufkommen oder Ansätzen buchen wir auch mal andere Freelancer oder Agenturen dazu. Wir verspüren aktuell, dass Social Media ein Hype zu sein scheint, haben aber für uns im B2B-Bereich noch nicht so ganz den Mehrwert erkannt. Das ist aktuell eine Kostenstelle für uns, die viel Geld kostet. Dem gegenüber sind aktuell die Invests aber schwer zu messen. Was haben wir jetzt mehr verkauft, was weniger? Was geht worauf zurück? Solange das für uns nicht messbarer ist, werden wir keine weiteren finanziellen Investitionen tätigen bzw. freigeben. Das können wir in der derzeitigen Situation nicht. Wir brauchen die Kollegen für den Abverkauf von Produkten. Wenn wir die Kollegen alle für Social Media freistellen oder dafür umformen, dann haben wir in anderen Bereichen ganz andere Herausforderungen.

Das Invest in ein ganzes Team mit dem Equipment ist in meinen Augen aktuell nicht zu rechtfertigen. Diesen Kostenapparat halten wir aktuell für nicht zielführend. Wir bewerten regelmäßig neu und schauen mal, wie es in 12-18 Monaten aussieht.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Ehrlich gesagt hat sich nicht viel bzw. gar nichts verändert.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz bzw. Start von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Nein. Uns fehlen hier klare KPI, um das messen zu können. Wir haben das aktuell so organisiert, um hier den Kollegen aus Innendienst und Außendienst gerechter zu werden. Und natürlich dem Druck, der aus dem Markt kommt. Alle Informationen sind ja auch auf unserer Homepage zu finden und werden regelmäßig im Newsletter versandt.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social Media Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Nein. Ich glaube, unser Business ist dazu noch nicht so modern. Ich glaube, wir können uns dem nicht verschließen, aber davon leben können wir auch nicht. Das wird noch dauern, bis wir dahin kommen, dass wir über Facebook Aufträge abwickeln.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Wir nutzen Social Media primär zur Kundenbindung. Unsere Produkte sind alle hochwertig, Losgröße null. Auch hochpreisig. Bis sich jemand da entschieden hat, das dauert. Wir haben bemerkt, dass die Kunden, Partner und auch Lieferanten das eher als eine Art Informationsportal nutzen. Wir stellen Infos ein, die dann alle Stakeholder abrufen können. Online. In unserem Onlineshop haben wir Links eingebunden, auf die unsere Händler klicken können, um den Kunden im Geschäft dann wiederum die Videos oder Infos direkt zeigen können. Das ist für uns eine sehr positive Entwicklung und auch Veränderung in Richtung Kunde. Diese Kommunikation, die jetzt überall einheitlich ist, ist beeindruckend zu sehen. Im Austausch mit dem Fachhandel war es gut zu hören, dass die Videos so gut angenommen werden.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Die Händler sind mit unserem Portal und den erstellten Videos sehr zufrieden. Auch unser Außendienst hat dadurch eine Entlastung. Und kann sich gezielter um weitere Kunden kümmern. Die Rückmeldung war in Summe positiv.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung? Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Ich würde sagen gut. Wir blicken mit Stolz auf das Erreichte zurück. Und die Rückmeldung der Händler zeigt uns, dass der Schritt gut war. Was die Zukunft bringen wird, das werden wir sehen. Aber ich bin zuversichtlich, dass wir einen guten Spagat schaffen werden.

Frage/ Reaktion: Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte. Es war spannend zu hören, wie Sie agieren und wie Sie Social Media in Ihrer Organisation nutzen. Vielen Dank!

Interview 3

Interviewpartner:	Referentin für Social Media
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt IT-Beratung, 300 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1970
Durchgeführt:	Am 8. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Seit Frühjahr 2016. Über vier Jahre nutzen wir Social Media jetzt mittlerweile.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Heute nutzen wir Facebook, LinkedIn, Instagram, Xing und YouTube. Darüber hinaus haben wir aber auch den SharePoint für unser Intranet im Einsatz. Wir nennen das Mitmach-Intranet. Hier liegen einige Grundfunktionen, wie sie auch bei den zuerst genannten Kanälen, vorzufinden sind: Posten, kommentieren und liken.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Als ich in die Organisation gekommen bin, war Social Media bereits vorhanden bzw. wurde in Teilen schon gelebt. In meiner Rolle als Social Media Verantwortliche sollte ich den Ausbau der Aktivitäten weiter festigen und auch zugleich organisationsübergreifend implementieren. Ich möchte dazu sagen, die Organisation hatte ein grundlegendes Verständnis von Social Media und dieses sollte nun in die Köpfe aller. (Lacht.) Bevor ich zur Firma gekommen bin, hatte die Geschäftsführung mit der Marketingleitung die grundlegenden Strategien für Social Media festgelegt und das Potential erkannt. So war beispielsweise der große Wunsch nach Instagram da, um uns als Arbeitgeber

noch besser positionieren zu können. Und natürlich so auch Kandidaten zu erreichen, die uns sonst vielleicht gar nicht im Bewerbungsprozess berücksichtigt hätten. Social Media macht man mal nicht so nebenbei. Ich sehe, dass es ein Vollzeitjob ist, wenn man ihn richtig macht. Zumindest in der Unternehmensgröße, die wir haben.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Wir haben mittlerweile ein Social-Media-Team, das aus zwei Köpfen besteht. Diese zwei Kollegen sind die Schnittstelle in alle Bereiche, um bereichsübergreifend Informationen zu generieren und für alle Kanäle aufzubereiten. Content generiert sich nicht von allein und muss aktiv zielgruppengenau aufbereitet werden. Wir haben ca. 12-18 Monate gebraucht, um unsere Aktivitäten in einen Fluss zu bekommen. Wir haben heute zwei Rollen im Unternehmen, die es vor über fünf Jahren gar nicht gab. Unsere Lernkurven waren steil und der Lernprozess riesig. Als wir den Meilenstein erreicht hatten, regelmäßig Inhalte posten zu können, haben wir uns für den Einsatz von Hootsuite entschieden. Damit waren wir schneller und noch effizienter. Heute ist Social Media undenkbar ohne das Tool.

Grundlegend kann ich vielleicht noch ergänzen, dass wir Instagram nur für die Arbeitgebermarke nutzen, während die anderen Accounts eine Mischung aus Produkt- und organisationspolitischen Themen sind. Wir haben immer Wert daraufgelegt, dass alle Aktivitäten inhouse erstellt und auch nie extern vergeben werden. Niemand kennt sein Unternehmen so gut wie man selbst. (Pause.) Wir besuchen Schulungen und Workshops, nehmen aber auch an Fachvorträgen teil, um unser Wissen ständig aktuell zu halten. Das funktioniert gut.

Frage: *Sie sagten eingangs, dass der Impuls für Social Media durch die Geschäftsführung bzw. Marketingleitung kam. Wie wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Social Media hing und hängt jeher im Marketing. Dort liegt auch die Hoheit über die Accounts und Zugriffe. Die Profile werden dort verwaltet und wenn

neue hinzukommen oder hinzugekommen sind, dann geschieht das ausschließlich aus dieser Abteilung heraus. Das dient auch der Qualitätssicherung. Die Implementierung ist fortlaufend – würde ich sagen. Social Media unterliegt einer gewissen Dynamik und bedeutet kontinuierlichen Entwicklung. Über die Jahre hinweg haben wir intern Prozesse definiert, die das gesamte Social-Media-Handling der Unternehmung begleiten. Alle Kollegen sind eingeladen, mitzumachen und im Mitmach-Intranet gibt es sogar eine eigene Social-Media-Seite, die alle einlädt, Content zu generieren. Das leben wir so seit vielen Jahren. Über die Jahre haben wir unsere internen Prozesse angepasst bzw. immer weiter optimiert. Nicht nur wir sind gewachsen, sondern auch die Anforderungen an die Kanäle sind rasant. Und im Vergleich zu noch vor zwei Jahren, posten wir heute nahezu täglich in den unterschiedlichsten Kanälen. Die Beiträge werden durch das Marketing freigegeben und bei Themen oder Beiträgen, wo wir unsicher sind, halten wir Rücksprache mit unserer Geschäftsführung. Das passiert aber sehr selten, denn wir agieren autark und halten uns aus gesellschaftspolitischen Themen raus. Ausschließlich unternehmensbezogene Inhalte werden kommuniziert.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Mhm. Die Rückmeldungen bzw. Interaktionen in den Accounts ist verhalten. Wir hören immer wieder in persönlichen Gesprächen, dass Bewerber aber auch Kunden die Kanäle sehen bzw. wahrnehmen. Diese Rückmeldung freut uns. Demgegenüber stehen aber wenige Interaktionen bei den Posts. Es ist sehr schwer messbar, wie hoch der Erfolg der Aktivitäten ist. Wir sehen zwar einen leichten Anstieg in unseren Followern, aber die Anzahl der Follower sagt leider nichts über den Erfolg aus. Denn falsche Follower führen auch zu keinem Erfolg. Wir sind von der Nutzung von Social Media überzeugt und denken, dass auch das vielleicht passive Wahrnehmen unserer Posts zum Erfolg unseres Geschäfts beiträgt.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz bzw. Start von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Nein. Wir können keine Leads einem Social Media Post zuordnen. Wir merken aber, dass unsere Informationen, die wir über Social-Media-Kanäle streuen, wahrgenommen werden und ein zusätzlicher Aspekt sind, der für uns als Partner oder Arbeitgeber spricht. Die reine Nutzung von Social Media und deren Inhalte gibt viel über ein Unternehmen preis. Das bzw. dieses Wissen nutzen sehr viele Menschen. Und nur weil sie vielleicht passiv sind, oder die Reaktionen auf Posts verhalten sind, heißt das nicht, dass die Beiträge keine Beachtung finden.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Auch diese Frage muss ich eher verneinen. In unserem speziellen Fall ist die Leadbearbeitung sehr lange und kann bis zu 18 Monate betragen. Wie schon gesagt, wir sehen Social Media als einen wichtigen Teilaspekt unseres ganzheitlichen Auftretens. Ich finde, Unternehmen können sich Social Media nicht mehr verschließen. Das geht heutzutage nicht mehr. Social Media wird oft als selbstverständlich vorausgesetzt. Wenn ich den Wettbewerb screene, dann sehe ich dort ein ähnliches Verhalten auf den Accounts. Auch dort wird einiges gepostet, aber die Reaktionen bzw. Interaktionen sind verhalten. Irgendwie beruhigt uns das dann, das es nicht an uns liegt (lacht).

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Es ist alles sehr schnelllebig geworden. Eine Wucht an Informationen prasselt täglich auf uns alle ein. Nicht nur in unserem Unternehmen, sondern überall. Das geht allen Kollegen so. Es gibt zu viele Möglichkeiten, Informationen zu beziehen. Sowohl im Unternehmen als auch im privaten Umfeld. Auch da habe ich beispielsweise Social Media Profile und kann noch weitere Informationen beziehen. Und so ergeht es glaube ich allen Menschen bzw. Kollegen. Die Herausforderung, wann wird was konsumiert und wo beziehe ich eigentlich meine Infos her. Was nutze ich privat, was beruflich. Wenn ich mir unsere Organisation anschaue, sehe ich, dass es viele Quellen mit Informationen

gibt. Wir sind daher dazu übergegangen, dass im Intranet die aktuellen Informationen stehen, die dann etwas zeitversetzt extern kommuniziert werden. Intern kommt bei uns immer vor Extern. Das heißt jetzt nicht, dass alles auch extern kommuniziert wird, aber das Intranet ist unsere Basis für – ich nenne es mal aus ausführlichere – Informationen. Es ist ein fortlaufender Prozess und eine Entwicklung, die wir alle mitgehen müssen. Aber das dauert und wird nicht über Nacht in einer Organisation verankert. Ich sehe da auch im Hinblick auf das Alter deutliche Unterschiede in der Akzeptanz. Etwas ältere Kollegen haben zum Teil kein Social Media und verkennen auch die Notwendigkeit. Und wenn ich dann die ganz jungen Kollegen sehe, da gibt es fast nichts mehr, was ohne Social Media geht. Die größte Herausforderung ist und bliebt für uns die kontinuierliche Integration von Social Media in den Köpfen aller. Vertrieb und Marketing sind unser Sprachrohr in die Kundenlandschaft und daher sehe ich diese beiden als die Vorreiter. Oftmals erhalte ich auch intern die Rückmeldung, dass der ein oder andere Kollege aus dem Kundenkreis angesprochen wurde, aber den Inhalt nicht wirklich kannte, weil er weder Intranet und Social Media gelesen hatte. Der Umgang mit den Medien ist unsere größte Herausforderung und Veränderung.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Das Tempo ist rasant im Vergleich zu vor einigen Jahren. Alles muss immer sofort zeitnah kommuniziert werden, wenn sie zu den ersten ihrer Branche gehören wollen. Auch die Menge oder Flut an Informationen ist gewachsen. Das sind so viele Kanäle oder Möglichkeiten, die auf uns als Organisation aber auch auf die Kunden einwirken. Gerade in der textlichen Kommunikation gilt es noch darauf zu achten, wie formuliert man was. Was könnte wie interpretiert/ gelesen werden. Versteht jeder was wir meinen, wenn wir es so formulieren. Oft fragen wir uns, macht da vielleicht eine Videobotschaft oder ein generelles Video mehr Sinn als das gelesene Wort. Aber Videos sind aufwendig und kosten Zeit und Ressourcen. Das wägen wir sorgfältig ab. Wir haben aber auch hier unsere Kommunikation um Videos in den letzten Jahren

erweitert und werden auch weiter wachsen an der Stelle. Das ist uns bereichsübergreifend aufgefallen und auch im Kundenkreis sind Videos beliebt bzw. nachgefragt.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung? Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Ich würde sagen gut. Es wächst weiterhin täglich und ist sehr dynamisch. Wie eben schon skizziert haben wir auch Kollegen im Unternehmen, die nicht so affin für Social Media sind. Ich will jetzt nicht noch den Begriff Change-Management hier einbringen, aber das trifft es ganz gut. Diese Veränderungen sind glaube ich gut und bewegen Organisationen. Aber alles zu seiner Zeit und bedacht. Wir müssen als Organisation alle Kollegen erreichen. Denn Social Media verändert unserer aller Arbeitsleben stark. Das gilt auch für unsere Kunden, die noch nicht so affin oder aktiv in Social Media sind. Wenn wir uns aber prinzipiell die Rückmeldungen anhören, die wir erhalten, würde ich sagen, sind wir auf einem sehr guten Weg. Sowohl Bewerber als auch Kunden nehmen uns wahr. Ich mochte in dem Zusammenhang das Wort authentisch. Unser Account bzw. Auftritt wurde von einigen Bewerbern – heute Kollegen – als authentisch beschrieben. Das hat mich darin bestärkt, dass wir unsere Inhouse Content Erstellung beibehalten. Aus der HR-Abteilung erhalten wir immer wieder Rückmeldungen, dass Bewerber sehr auf Social Media achten, um die Unternehmen zu erkunden. Bewerber erwarten immer mehr, dass Unternehmen Social Media haben und da aktiv sind. Diese Erwartungshaltung auf der Bewerberebene wächst stetig und dem können wir uns einfach auch nicht mehr verschließen. Stichwort: War for Talents. Aber das ist ein anderes Thema. (Lacht.)

Frage/ Reaktion: Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte. Es war spannend zu hören, wie Sie agieren und wie Sie Social Media in Ihrer Organisation nutzen. Vielen Dank!

Interview 4

Interviewpartner:	Head of Social Media/ Eigentümer
Unternehmen:	KMU, Start-up-Unternehmen, B2B-Bereich, Schwerpunkt Sportberatung, 11 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	2017
Durchgeführt:	Am 14. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir nutzen Social Media seit Stunde null. Seit Januar 2017. Also mit der Gründung sind wir aktiv. Eigentlich sogar schon vorher – also mit der Gründung haben wir auch direkt angefangen.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Wir haben mit Facebook und Instagram gestartet. Dann haben wir YouTube aufgesetzt. Und das war es. Zumindest für Extern. Intern nutzen wir WhatsApp und Facebook Messanger. Der Messanger wird mittlerweile auch extern genutzt. Wir werden hier aber bald das Spektrum noch um Telegram erweitern. Auch für in- wie externe Kommunikation. Und last but not least. Zoom. Wenn das denn dazuzählt.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Der Aufbau der Reichweite ergo Zielgruppenaufbau. Wir hatten noch keine Zielgruppe und keine Kunden. Natürlich dann Vertrieb des Produktes. Stichwort Influencer Marketing, wenn ich das mal so nennen darf, denn wir haben auch mit einigen Influencern kooperiert. Da führt in unserem Business kein Weg dran vorbei. Sprich, das war für uns auch ein Multiplikatoreffekt. Dann eine gewisse Kundenbindung – Stichwort WhatsApp. Newsletter und WhatsApp Messanger. Einfach um im Loop zu sein, im Austausch mit den

Teilnehmern vergangener Kurse. Und natürlich auch für uns intern. Interne WhatsApp Gruppen. Austausch, Wissenstransfer und Informationsweitergabe innerhalb des Teams.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Gute Frage. Jetzt muss ich ein wenig hin- und herspringen in meiner Antwort. Die Entwicklung war sehr sprunghaft. Am Anfang hat der Head of Social Media alles gemacht. Das liegt darin, dass dieser Know-How hatte und viel Vorwissen mitgebracht hat. Und im Start-up müssen die Kompetenzen gerecht verteilt werden. Wir haben im Laufe der Zeit angefangen einen Redaktionsplan bzw. Contentplan zu erstellen. Mithilfe eines Studenten haben wir uns Unterstützung geholt, der das Thema der Inhalte aufgearbeitet hat. Und diese Inhalte haben wir dann direkt in Hootsuite eingepflegt. Also zum Hintergrund, kurz: Wir hatten erst alles in Excel erstellt und bearbeitet. Diese Inhalte haben wir dann in Hootsuite übertragen bzw. alles darauf umgestellt.

Frage: *Warum Hootsuite?*

Antwort: Damit es keinen duplicate content gibt. Und unsere internen Abstimmungen einfacher werden. Keine Inhalte hin- und hergesendet werden. Keine offline Dokumente im Umlauf sind. Dadurch kann nichts verändert werden, ohne dass jemand Bescheid weiß. So hatten wir einen zentralen Punkt, eine Stelle, wo alle Inhalte lagen. Das ist auch der Grund, weshalb wir umgestellt haben. Weg von Excel. Hin zu Hootsuite. Es ist viel effizienter über einen Kanal alles zu steuern, zu kommunizieren und auch Content zu kreieren. Auch Content zu verändern. Oder im Nachgang nochmal schnell etwas zu ändern. Dafür ist das Tool sehr gut. Und natürlich die Kontrolle darf in diesem Zusammenhang nicht fehlen. Das 4-Augen-Prinzip. Einer hat es eingestellt, der andere hat es kontrolliert oder freigegeben – so nenne ich das mal. (Pause)
Das haben wir bis heute immer mal wieder beibehalten. Es gab Phasen, da ging es nicht. Da war das Arbeitsaufkommen zu hoch. Da konnten wir das nicht einhalten. Zeit und die Prios haben das nicht mehr zugelassen. Rückblickend kann ich sagen, hat es sich immer wieder geändert. Der Head of Social Media hat oder hatte immer die Verantwortung. Allerdings war das 4-Augen-

Prinzip manchmal gar nicht da. Weil es keine vier Augen gab. Nur noch zwei. Die einen zwei Augen waren weg und die anderen zwei Augen haben sich personell auch immer verändert. Da ist Wissen gegangen. Weg war es.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. forciert? Losgelöst davon, dass Sie direkt damit gestartet sind, wie sie eingangs beschrieben haben.*

Antwort: Der Head of Social Media. Aber es kamen Impulse und Vorschläge aus dem Team. Da haben alle mitgezogen. Wir haben das nicht ins Leben gerufen, sondern wir sind direkt mit dem Bewusstsein gestartet. Diese Rolle ist nicht erfunden worden, sondern wir wussten, ohne geht es nicht. Das war einfach der Dreh- und Angelpunkt unserer Vermarktung. Zur Einordnung für Sie: Wir haben grob geschätzt 2/3 unserer Kunden darüber generiert.

Social Media ist dynamisch. Es war eine sehr dynamische, kontinuierliche Fehler- und Lernentwicklung. Das ist seit Tag 1 so. Da uns vorher noch niemand kannte, hat uns das in die Karten gespielt. Unser Geschäftsmodell kannte niemand und uns auch nicht. Wir waren vollkommen frei, in der Kommunikation nach außen aufzutreten. Nach dem Motto: Hey, das sind wir.

Frage: *Haben Sie eine Veränderung im Kundenkreis durch Social Media in der Kommunikation erfahren?*

Antwort: Veränderung inwiefern? Da wir es nie anders gemacht haben, war da nicht eine Veränderung spürbar. Außer mit stark wachsender Reichweite, Followeraufbau. Dadurch hat sich die Interaktion deutlich erhöht. Als wir den ersten 4-stelligen Bereich an Followern hatten, also über 1.000 Abonnenten auf Instagram, ist die Interaktion wirklich deutlich nach oben gegangen. Viel mehr Anfragen haben uns erreicht bzgl. Fragen über unser Produkt und die Dienstleistungen.

Das war auch das wichtigste Instrument, also unsere wichtigste Social Media Plattform von allen. Vor allem im Hinblick auf die externe Kommunikation, die Vermarktung des Produktes. Ich habe eine Vermutung, warum das so war. Thema Credibility. Man wird mehr wahrgenommen auf Instagram. Mit zunehmenden bzw. wachsenden Content, qualitativ hochwertigerem Content, kamen mehr Follower und Interaktionen. Wir haben heute viel mehr Bilder,

echte Menschen und schöne Bilder. Am Anfang hatten wir diese Bilder nicht. Wie auch? Da haben wir uns Stockbilder gekauft und damit gearbeitet. Auch in den Flyern haben wir dann mehr echte Bilder eingesetzt. Das waren aber keine guten Bilder. Man konnte wenig sehen. Je länger wir auf dem Markt waren, desto mehr Bilder und Stories hatten wir gesammelt. Und die haben wir dann gepostet. Live. Da haben wir gemerkt, die Leute finden das cool und feiern das. Die Leute gucken sich unseren Content an. Das war der Dreh- und Angelpunkt. Echte Menschen und echter Content, der gesehen wurde.
Parallel haben wir dann genau den Content auch für Facebook aufbereitet. Also Contenterstellung für Instagram und dann für Facebook angepasst. Das heißt, man hat mit Blick auf die Zielgruppe, Anpassungen vorgenommen und auch die Hashtags berücksichtigt. Aber in Summe sind es 90 % gleicher Inhalt auf den beiden Plattformen. Als kleine Ergänzung an der Stelle. YouTube haben wir nicht aktiv genutzt, sondern dort haben wir alle unsere Videos hochgeladen. Ob Image- oder Produktvideo. Auch einige Trailers. Hochgeladen und dann die Links auf unserer Webseite oder den Social Media Plattformen genutzt.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Ja. Definitiv. Von Jahr zu Jahr. Von Jahr zu Jahr haben wir uns um gut 100 % gesteigert. Wenn ich mir die Kurse anschaue, haben wir uns immer verdoppelt. Mit wachsender Anzahl an Social-Media-Followern ist auch parallel die Kundengruppe gestiegen. In 2019 waren wir dann komplett ausgebucht – über alle Kurse. Auf Social Media sind die Follower linear gewachsen. Auch wenn es schwer ist oder nicht ganz richtig, diese beiden Zahlen jetzt in Relation zu setzen.

Frage: *Sie sind mit Social Media gestartet. Von Stunde null. Haben Sie in der ganzen Social-Media-Aktivität auch herkömmliche Marketing-Maßnahmen betrieben? Wenn ja, können Sie im Vergleich zur Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit erkennen, die ohne Social Media länger bzw. kürzer gewesen wäre?*

Antwort: Wir haben zwei Partner Fitnessstudios, die von Tag 1 an dabei waren. Darüber haben wir dann offline Promo betrieben. Offline-Gewinnspiele, kleine Gratis Trainingseinheiten und kostenlose Probetrainings. Wir haben uns nie nur auf online fokussiert, sondern auch offline Aktivitäten betrieben. Beispielsweise Guerilla Marketing haben wir betrieben und auf Messen Flyer verteilt und auf bestimmten Veranstaltungen mit kleinen Ständen für uns geworben. Da ist aber kein Kunde bei rumgekommen. Oder wenn doch, dann haben wir es nicht bemerkt. (Lacht.)

Aber um auf die Bearbeitungszeit des Marktes zurückzukommen. Wir fokussieren uns voll auf Social Media. Ich bin persönlich auch davon überzeugt, dass Social Media der richtige Weg ist. Wir haben wenige Ressourcen und diese müssen wir möglichst effizient einsetzen. Wir konzentrieren uns daher auf die effektiven Kommunikationsmittel. Ich habe es aber nie als Ersatz für die offline Aktivitäten gesehen. Also wir als Unternehmen sehen es als keinen Ersatz, denn sonst hätten wir nie unsere Kurse oder Gratiskurse gemacht, also mit den Studios. Was wir da immer gemacht haben, ist das wir das mit Social Media verknüpft haben. Kein offline ohne Social Media. Wir haben keine Zeit ohne Social Media gehabt, daher kann ich Ihnen nichts zur Bearbeitungszeit mit rein herkömmlichen Mitteln sagen. Das tut mir leid. Wir haben keine reine Akquise ohne Social Media gehabt. Darum kann ich keinen Vergleich ziehen.

Ich betone nochmal: Social Media steht nicht substitutiv zur offline Kommunikation. Wir sehen die Dringlichkeit auch in der offline Kommunikation. Mein Motto: Mach offline keinen Mist und rede online darüber. Es ist eine Ergänzung. Und gerade in unserem Bereich. Denn Menschen stehen Menschen gegenüber. Das ist so im Sport bei uns.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Die größte Herausforderung ist die Priorisierung. Das ist ein generelles Problem. Im Start-up. Das ist nicht nur Social Media. Kapazitäten freizuschaufeln, um sich vollkommen auf Social Media zu fokussieren, das ist eine echte Herausforderung. Darüber hinaus ist es eine Challenge, Content zu generieren, der zielgruppenrelevant ist und gleichzeitig für unsere Zielgruppe auch noch

einen Mehrwert bietet. Das ist ein kontinuierlicher Prozess, der immer wieder erfolgen sollte. Austausch mit der Zielgruppe. Das ist sehr aufwendig. Welchen Trend und welchen Hype macht man jetzt mit und welchen nicht. Ist man von null an dabei oder nicht. Beispiel: Neue Social Media Plattform. Investiert man und merkt drei Monate später, es war umsonst. Weil es niemanden mehr interessiert. Diese Auswahl an relevanten Kanälen für die Kommunikation ist sehr herausfordernd. Das spüren wir deutlich. Die ganze Zeit. Und das wichtigste dann: Die Content-creation. Überhaupt Content zu kreieren. Hochwertigen Content.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Mhm! Sowohl positive als auch negative Veränderungen. Positiv würde ich sagen, ist das, Social Media eine transparentere Kommunikation ermöglicht. Es ist deutlich ehrlicher geworden in den letzten Jahren. Aber auch kritischer, nicht negativ kritischer, sondern die Gruppe verlangt mehr Insights. Kritische Insights wollen gesehen werden. Echtzeit Kommunikation wird immer relevanter. Content schnell zu kommunizieren, das merken wir immer mehr. Stichwort Instagram Reels. Instagram live, Facebook live. Aber auch TikTok. Kurze authentische Einblicke zu geben, bedeutet natürlich eine große Herausforderung. Das alles hochwertig und in Echtzeit zu kommunizieren bzw. abzuliefern.

Das Ganze betrifft natürlich auch die interne Kommunikation. Wie definieren wir in ein Produkt. Wie vermarkten wir es dann über Social Media. Wir merken, die Kommunikation nimmt zu. Zu Aufgaben nehmen zu. Vor allem, wenn neue Kurse online stehen und weitere Angebote gepostet werden. Auch in Zeiten von Corona.

[Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Das finde ich eine coole Frage. Letzte Woche habe ich noch eine Rückmeldung erhalten: „Ihr seid sehr professionell“. Das Feedback ist sehr positiv. Auch wenn die Menschen sehen oder merken, wir sind ein kleines Start-up. Die denken oft, wir sind riesengroß. Im Hinblick auf den Content hören wir oft, dass wir authentischen und qualitativen Content haben. Wenn Teilnehmer bei uns einen Kurs gemacht haben, sagen sie uns, dass es vor Ort viel schöner ist als auf Bildern und die Qualität der Kurse sehr gut ist. Dass unsere Location viel toller ist, als auf Instagram zu sehen ist. Wir haben jetzt mehrfach überlegt, auf Videocontent umzuswitchen, um die Locations in den Videos zu zeigen. Und andere Einblicke zu geben, die noch authentischer sind. Wir haben da bei weitem noch nicht alle Potentiale ausgeschöpft. Das sind unsere nächsten Schritte.

Ein Beispiel habe ich da noch. Ich bin zwar kein Influencer, sondern bezeichne mich immer als Mikro-Influencer. Ich habe auf meinem privaten Insta-Profil einige Follower und eine Kursteilnehmerin sagte mir im Nachgang, dass sie sich über mein privates Profil weitere Insights geholt hat. Und auf meinem privaten Profil hatte ich damals einige Posts abgesetzt – auch mit einem Profisportler, der damals zu Besuch war. Und darüber wurde sie auf uns aufmerksam. Sie hat dann die Videos gesehen und zu uns durchgeklickt. Und auch gebucht. Darum ist es auch wichtig, dass die Infos nicht nur von einer Marke kommen, sondern auch von Privatprofilen. Also von echten Menschen und oder Mitarbeitern. Nicht nur vom Unternehmen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 5

Interviewpartner:	Leitung Kommunikation
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Handel, 370 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	2011
Durchgeführt:	Am 15. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir nutzen Social Media seit knapp neun Jahren. Seit Sommer 2011. Wenige Monate nach der Gründung haben wir uns mit Social Media beschäftigt bzw. die Accounts aufgesetzt.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Mittlerweile alle möglichen. Damals hatten wir nur Facebook und YouTube. Danach dann Twitter. Das waren unsere drei Hauptaccounts. Mit zunehmendem Wachstum und Gründung weiterer Marken unter unserem Brand, haben wir dann Messanger, WhatsApp, LinkedIn, und Instagram sowie TikTok aufgesetzt. Also alle nach und nach. Nicht auf einmal. Und auch nicht alle Kanäle für alle Marken. Sondern zielgruppengerecht.

Und intern nutzen wir den SharePoint. Da haben wir eine Art Intranet geschaffen, um unsere ganze Kommunikation zu bündeln. Vielmehr ist es eine Wissensplattform, die alle Kollegen weltweit nutzen können. In Kombination mit Teams haben wir da einen Prozess geschaffen bzw. ein Konstrukt, das eine autarke Kommunikation ermöglicht.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Ganz klar der Absatz. Umsatz. Als wir gestartet sind, kannte uns kein Mensch. Und wir hatten großes vor. Wie können sie schnell viele Menschen erreichen? Mit Social Media. Das war damals unser Schlüssel in den Markt.

Wir konnten in wenigen Monaten eine gute Reichweite erzielen und unsere Zielgruppe informieren. Ich sage bewusst informieren, denn uns kannte niemand. Wir konnten und wollten damals keine eigenen Shops eröffnen, sondern bewusst unsere Produkte im Handel platzieren, so dass sichergestellt war, dass unsere Kunden eine gute Beratung bekommen. Rückblickend würde ich sagen, ist es uns gelungen und mit dem Aufbau weiterer Marken sehen wir, dass das Konzept richtig ist.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Dazu muss ich ausholen, denn so einfach ist es nicht. Also nicht mehr. Unser Unternehmen ist im Vergleich zur Gründung immens gewachsen. Über 350 Mitarbeiter beschäftigen wir heute an sechs Standorten. Der Hauptsitz ist und bleibt in Deutschland, wo auch knapp 80 % unserer Kollegen sitzen. Aber zum Teil dezentral. Wir haben unsere internen Prozesse schon mehrfach angepasst und daher kann ich Ihnen den heutigen Status, also die aktuelle Organisation von unserer Kommunikation kurz erläutern. Ich sage Kommunikation, denn Social Media hängt bei uns in der Kommunikation. Die Abteilung Kommunikation steuert alle kommunikationspolitischen Aktivitäten – intern wie extern. Und dazu zählt bei uns auch Social Media. Und pro Marke haben wir mittelweile ein Social Media Team. Innerhalb der Teams gibt es dann jeweils die Content- und Brandmanager. Und eine Marke hat sogar noch einen Influencer-Beauftragten. Ja, der ist nur in Social Media unterwegs und kommuniziert mit unserer Zielgruppe.

Vielleicht noch kurz zum generellen Handling: Die Teams untereinander haben mehrmals die Woche mit Vertrieb, Einkauf und Produktion Abstimmungen und nutzen mittlerweile diverse Software zur Unterstützung. Also losgelöst von Corona und Home-Office. Ohne Software ist die Flut an Infos in unserem Business nicht mehr zu regeln. Für die externe Kommunikation nutzen wir das Tool Hootsuite. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen. Das postet automatisiert Inhalte nach meiner Freigabe. Also, die Freigabeschleifen in der Kommunikation steuern wir auch darüber. Das ist über die Rechtekonzepte einfach zu bedienen. Auch per App, und damit auch für mich orts- und zeit-

unabhängig. Das strukturieren wir jetzt seit einigen Jahren so. Haben die Prozesse aber mehrfach angepasst. Dafür ist die Kommunikation viel zu dynamisch.

Frage: *Sie sprachen eben von Hootsuite. Warum genau das Tool bzw. haben Sie auch Alternativen getestet?*

Antwort: Das hat das beste Preis-Leistungsverhältnis. Wir hatten auch andere im Einsatz, aber bei unserer Größenordnung und der Vielzahl an Marken und Kanälen ist das einfach das Beste für unsere Organisation. Das Tool wächst auch mit uns mit und kann einfach lizenziert werden.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen ursprünglich angestoßen bzw. forciert?*

Antwort: Da gab es nicht den einen Moment oder die eine Person. Ich war zwar nicht von Anfang an im Unternehmen, aber ich weiß, dass das Bewusstsein für Social Media immer da war und auch stets da ist. Es gibt für uns keine besseren Impulse in der Kommunikation – also in der Möglichkeit über Social Media zu kommunizieren. Wenn wir uns beispielsweise TikTok anschauen, wo heute einige Marken in Szene gesetzt werden, dann ist da ein Kanal, der entstanden ist, weil der Impuls aus dem Brand Management kam. Denn niemand kennt unsere Zielgruppe besser als das Band Management. Wir tauschen uns oft miteinander aus und ich bin offen für neue Ideen. Es gibt nichts, was wir nicht versuchen, um neue Märkte zu erobern und neue Kunden zu finden. Die Zielgruppe entwickelt sich schließlich auch mit. Sie dürfen nicht vergessen, die meisten der Endkunden sind Social Media Nutzer. Auch wenn wir einen eigenen kleinen Online-Shop haben, so liegt unser Fokus ganz klar im B2B-Bereich. Der Handel bringt unsere Produkte an den Mann oder die Frau. (Lacht.) Hier ist es spannend zu beobachten, wenn wir an Push- vs. Pull-Strategien denken. Es gibt Produkte, die wir posten und die sind dann binnen Tagen in Deutschland ausverkauft. Über Monate. Bis wir neue auf Lager haben.

Frage: *Haben Sie eine Veränderung im Kundenkreis durch Social Media in der Kommunikation erfahren?*

Antwort: Ja bzw. es ist ohne Social Media sehr schwer denkbar. Wir können dem Fachhandel nicht unsere Kommunikation überlassen. Immer mehr Händler sind jetzt zwar auch im Web vertreten, aber die Kernbotschaften der Marken kommen durch uns in die Märkte. Die Interaktionen mit den Kunden führen wir. Die Social Media Teams haben viel mit Rückmeldungen, Produktwünschen aber auch Beschwerden zu tun. Das Hemmnis online mal einfach eine Bewertung abzugeben, ob positiv oder negativ, sinkt immer mehr. Demgegenüber stehen aber die konkreten Wünsche unserer Zielgruppe. Besser kommen wir nicht an Infos. Für Mafo-Zwecke nutzen wir das oft.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Ich würde sogar so weit gehen und sagen, dass es sich immer weiter verändert und das genau durch aber auch mit Social Media. Die Impulse, die sie extern kommunizieren, ernten sie auch zeitnah in wenigen Tagen. Es wird immer schneller und das Tempo ist hoch. Besonders auch saisonal. Und die Erwartungshaltungen an Kommunikation steigt rapide an. Die Kunden haben unzählige Möglichkeiten, sich über eine Marke auszutauschen und zu informieren. Bewertungsplattformen, Portale und Online-Shops. Da noch Herr der Informationen zu sein, das ist sportlich.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Anmerkung: Die ist fortlaufend. Das reine Aufsetzen eines Kanals geht schnell, der Aufbau und die Contenterstellung, die sind dynamisch und nie fertig. Die Implementierung eines neuen Kanals dauert immer etwas, denn wir müssen diesen Kanal erst einmal für Produkt und Zielgruppe verstehen. Da vergehen Monate bis zur Erschließung. Und wenn wir es dann verstanden haben, dann beginnt die Arbeit damit.

Frage: *Sie sagten eingangs, dass Sie mit dem Beginn Ihrer Geschäftstätigkeit auch Social Media betrieben haben. Haben Sie in der ganzen Social-Media-Aktivität auch herkömmliche Marketing-Maßnahmen durchgeführt? Wenn ja, können Sie im Vergleich zur Social-Media-Kommunikation eine andere*

Marktbearbeitungszeit erkennen, die ohne Social Media länger bzw. kürzer gewesen wäre?

Antwort: Selbstverständlich. Messen bzw. Events sind für uns auch sehr wichtig. Da haben wir besonders in den Anfangsjahren gute und wichtige Kontakte geknüpft. Auch heute sind Events für uns noch wichtig, denn dort trifft sich die Branche. Mit Corona ist es gerade ein wenig anders, weil physische Messen nicht stattfinden und viel digital realisiert wird. Das betrifft uns aktuell noch nicht so stark, weil der Online-Handel boomt und durch Social Media die Kommunikation ungebrochen weiterlaufen kann. Selbstverständlich ist Covid-19 ein wichtiges Thema, dem wir uns auch nicht verschließen können. Aber wir sind und waren immer gut aufgestellt. Die Kollegen sind größtenteils im Homeoffice und arbeiten von da, wie gewohnt, weiter. Und so bearbeiten wir auch alle Märkte weiter. Für uns ist eine Trennung von online und offline nicht denkbar. Darum kann ich nur sagen, dass Social Media die Marktbearbeitung begleitet und für uns nicht mehr wegzudenken ist. Denn ein Modell ohne Social Media kennen wir nicht.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Das Tempo der Kommunikation. Die Echtzeitkommunikation. Social Media ermöglicht unseren Kunden 24/7 Kommunikation bzw. Information. Von Montag bis Sonntag. 365 Tage im Jahr. Das wird von Jahr zu Jahr schneller und es gibt immer mehr Möglichkeiten für alle Internetnutzer. Wir sind schon vor Jahren dazu übergegangen, die Kanäle unserer Marken bewusst zu bespielen und uns aber auch von einigen Kanälen zu trennen. Der Mehrwert war für uns nicht mehr erkennbar. Beispiel: Twitter. Das haben wir abgewählt. Das war zu viel Aufwand für uns und wir sind dazu übergegangen, genau zu analysieren, welche Zielgruppe wo aktiv ist. Das haben wir für alle Marken gemacht und im Schnitt hat jede Marke jetzt zwei bis vier Kanäle, was immer noch viel ist. Dann die Kommunikationsprozesse. Wie reagieren sie wann. Was ist bei einem Shitstorm zu tun. Der ganze Zuwachs an Vergleichsportalen, Bewertungsportalen und unzähligen anderen Kanälen ist immens gewachsen und wächst auch weiterhin. Ich habe vorhin kurz skizziert, dass wir

genau analysiert haben, welche Kanäle wir bespielen und wie wir organisationsseitig aufgestellt sind. Das sind nur die größten Herausforderungen für die externe Kommunikation. Wir haben über 300 Mitarbeiter. Tendenz steigend. Die ganze interne Kommunikation ist auch rasant gewachsen. Steigende Produktvielfalt, immer mehr Marken im Portfolio und dazu noch immer mehr Mitarbeiter. Auch im Außendienst. Wir haben in den letzten Jahren expandiert und sind an diversen Standorten weltweit vertreten. Hier haben wir vor Jahren begonnen, zu reagieren und eine nachhaltige Plattform zu etablieren. Wir haben ein Intranet auf SharePoint Basis. Das ist für uns intern der zentrale Punkt, von dem wir aus kommunizieren. Keine E-Mails, Newsletter etc. mehr. Und damit das funktioniert, haben wir ein Regelwerk geschaffen und Kollegen ausgewählt, die ausschließlich die interne Kommunikation steuern.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Die Transparenz der Kommunikation ist bereichernd. Für uns ist ein Feedback der Kunden sehr wertvoll. Wenn wir an Social Listening denken, dann ermöglichen uns die Insights mehr Infos, denn je. Social Media bietet sehr viele Rückschlüsse auf die Zielgruppe. Und mit steigenden Followern nimmt die Interaktion rapide zu. Darum auch der Aufbau der Social Media Teams und der Einsatz von Software zur Kommunikationsunterstützung.

Die Art zu kommunizieren ist ganz anders als noch vor Jahren. Je nach Zielgruppe und Saison bemerke ich immer wieder, wie die Kommunikation im Wandel ist. Abkürzungen, Hashtags und Content-Aufbereitung. Die eine Sprache, die auf dem einen Kanal greift, passt nicht zu anderen Kanälen. Und die Bildsprache ist ganz wichtig. Wir haben hier Unterschiede in den Posts bemerkt. Die Authentizität ist wichtig. Daher eine wichtige Frage: Sieht das Produkt auf dem Bild in Echt auch so aus? Und dann immer die Frage: Spiegelt die Aufnahme auch die Funktionalität wider? Darum sind wir vor einiger Zeit zu Videos übergegangen. Funktionsvideos, die authentisch die Eigenschaften präsentieren. TikTok kam dann als Kanal hinzu, um genau diese gekonnt oder witzig in Szene zu setzen. Wir merken, dass wir neben der Produktkommunikation noch die Unternehmensseite betrachten müssen. Dann stellen wir immer mehr fest, dass Social Media die Bewerbungen beeinflusst.

Mit Wachstum der Marken und der Follower, haben wir auch immer mehr Anfragen über Social Media. Das ist auch ein wachsender Trend. Die Bewerber senden dann einfach Anfragen und stellenweise auch direkt Bewerbungen mit. Das erschwert unser internes Handling und ist ein Aufwand für unser HR-Team. Denn HR hat keine eigenen Kanäle bzw. Zugänge, da es keine Bewerberplattform ist. Die Bewerbungen kommen dann über die Produkte zu uns. Und das ist ein Zusatz, den wir so immer mehr bemerken. Und einen Handlungsbedarf sehen.

Generell gilt bei uns in der Kommunikation: Intern vor extern. Wir kommunizieren immer zuerst intern, bevor wir externe Infos rausgeben. Der Mitarbeiter braucht den Wissensvorsprung und muss sich in der externen Kommunikation oder Reaktion einstellen können.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Gut. Wir hatten immer Social Media und eine Vermarktung bzw. ein Vertrieb ohne ist undenkbar.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Gute Frage. Da muss ich nachdenken. Ich glaube, hier ist eine Mischung aus vorherigen Antworten ganz zutreffend. Die Authentizität der Bilderwelten zu unseren Produkten. Diese Rückmeldungen waren unsere wertvollsten und haben uns neudenken lassen und auch den internen Prozess neu definiert. Daran angelehnt gibt es auch immer mal wieder negative Reaktionen für Produkte bzw. Beiträge. Zum Thema Preis-Leistungsverhältnis und Verfügbarkeiten im Handel. Dann haben wir auch sehr viele positive Antworten von unseren Kunden erhalten, die unser Brand Management und die Arbeit zum Teil mitsteuern. Externe Impulse geben uns immer Raum für Weiterentwicklung und neue Ideen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 6

Interviewpartner:	Leitung Digital & Kommunikation
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Handel, 350 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	2013
Durchgeführt:	Am 16. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Von Tag eins an. Mit der Gründung. Wir haben direkt einen Facebook Account aufgesetzt, um unsere Marke zu promoten.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Damals sind wir mit Facebook gestartet. Heute haben wir Instagram, Facebook, YouTube, Pinterest und TikTok. Über alle Bereiche des Unternehmens hinweg. Das ist immer weitergewachsen. Und wurde durch die Markenleitungen angepasst bzw. kontinuierlich erweitert. Entsprechend der Zielgruppen.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Social Media gehört zu einem Start-up dazu. Und damals waren wir ein Start-up. Social Media hat die Möglichkeit, binnen von Sekunden unzählige Menschen zu erreichen. Und das auch ohne Budgets, die wir damals einfach noch nicht hatten. Wir konnten nicht auf große Messen und hatten nicht die finanziellen Budgets. Wir mussten damals sehr sparsam mit unseren monetären Mitteln umgehen und uns an Finanzpläne halten. Social Media braucht personelle Ressourcen und Know-how. Das Know-how hatten wir. Aus unseren vorherigen Tätigkeiten. Die Zeit für den Aufbau von Social Media haben wir uns genommen. Einfach weil wir wussten, wie effektiv es sein kann, wenn man es richtig macht. Darum haben wir alle von Tag 1 mitgemacht und Social Media aufgebaut. Wir waren ein Team von knapp zehn Kollegen. Und haben

damals die Zuständigkeiten entsprechend der Wertschöpfungskette verteilt. Und ein Kollege war damals für Marketing und Social Media zuständig.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Aus dem einen besagten Kollegen ist heute ein ganzes Social-Media-Team geworden. Social Media bestimmt nach wie vor unsere vertrieblichen Aktivitäten mit. Heute ist es so, dass wir unser Social Media immer noch ausschließlich Inhouse betreiben. Für Film und Fotografie arbeiten wir mit Agenturen bzw. Fotografen zusammen. Prinzipiell ist es so, dass wir eine Kommunikationsleitung für die Dachmarke haben. Darunter ist das Brandmanagement aufgebaut. Jedes Brand[40] ist heute für die Kommunikationspolitik selbst zuständig, mit Freigabe durch die globale Kommunikationsleitung. Jedes Brandteam hat unterschiedlich viele Social Media Kollegen bzw. Verantwortliche, die produktseitig die Kommunikation planen und steuern. Daran hängen heute auch feste Budgets, über die die Teams frei verfügen. In allen Teams haben wir Influencerkontakte und Zugang zu unseren Zielgruppen aufgebaut. Die Kollegen haben über Jahre Kontakte in die Branche aufgebaut. Über die Influencer[41] haben wir es auch geschafft, neue Zielgruppen bzw. Märkte zu erschließen. Wir haben uns mit Social Media, dem Feedback und dem Handel weiterentwickelt. So haben wir heute Brands im Sortiment, die wir vor Jahren noch nicht hatten. Wir haben immer weiter differenziert und sind damit stets besser geworden. Wir haben unseren Kunden intensiv und lange zugehört, um das Feedback in die Produktentwicklung zu stecken. In Kombination mit dem Handel und den Rückmeldungen in den Kanälen haben wir dann die nächste Stufe erreicht. Und so betreiben wir unser Business seit Jahren sehr erfolgreich.

Frage: *Wie strukturieren Sie das ganze Wissen und den Input?*

Zur Steuerung aller Aktivitäten nutzen wir Slack. Das ist unsere interne Plattform für Informationsaustausch. Das ermöglicht Echtzeitkommunikation.

[40] Brand ist der englische Begriff für Marke.

[41] Influencer ist der englische Begriff für Personen, die im Netz ein hohes Ansehen genießen und eine starke Präsenz haben.

Daraus leiten wir dann auch u.a. Content für Social Media ab. Social Media Content wird aber wiederum ausschließlich in einer anderen Software aufbereitet. In Hootsuite. Das ermöglicht uns neben Auswertungen, Freigaben auch eine Übersicht aller Brands.

[Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. forciert?*
Anmerkung: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

[Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*
Anmerkung: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*
Antwort: Social Media ist ein fester Teil unserer Kommunikation. Es gehört für uns dazu und ein Business ohne ist bei unvorstellbar. Wie eingangs skizziert, wir leben mit Social Media und nutzen die Rückmeldungen und die Echtzeitkommunikation. Seit einigen Monaten haben wir zudem mit den aktuellen Einschränkungen von Corona zu kämpfen, so dass wir perspektivisch die Notwendigkeit erkennen, uns online noch viel breiter aufzustellen. Social Media ist zeit- und ortsunabhängig. Dadurch ist Kommunikation immer möglich. Und das merken wir auch stark. Social Media hat keine Büro- oder Arbeitszeiten wie wir. Social Media ist ein 24/7-Tool und das merken wir. Morgens gehört es dazu, dass die zuständigen Kollegen erst einmal die letzten Aktivitäten der letzten zwölf Stunden prüfen. Denn, wenn wir offline sind, sind die Kunden weiterhin online.

[Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*
Anmerkung: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Ja. Ich möchte aber vorweg betonen, wir machen beides. Sowohl Online- als auch Offline-Maßnahmen. Beide Formate haben ihre Berechtigung. Wir brauchen Messen und Veranstaltungen, um Kontakte mit Kunden und dem Handel zu knüpfen. Dieser Austausch ist sehr wertvoll und online nicht in dem Umfang möglich. Offline ermöglicht uns auch eine andere Art des Austauschs, weil sie direkt in den Dialog gehen können, den sie online nicht in dem Umfang hinbekommen. Ich würde es so formulieren, dass wir offline oftmals einige Grundlagen geschaffen haben, die uns dann online geholfen haben, gefestigter aufzutreten. Durch die Corona bedingten Veränderungen greifen aktuell einfach mehr Online-Aktivitäten und durch Social Media haben wir einfach eine ganz andere Reichweite, die uns den Markt schneller bearbeiten lässt. Nicht zuletzt, weil viele Händler in den letzten Jahren auch ihre Onlineshops aufgebaut haben. Und das macht sich in diesen Monaten bezahlt.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Die Echtzeitkommunikation und die Dynamik, die Social Media mit sich bringt und fordert. Die Flut an Informationen, die wir alle im Unternehmen verarbeiten müssen. Daran schließt die Priorisierung von Informationen an. Das ist Wahnsinn, was täglich an Infos reinkommt und verarbeitet werden muss. Intern wie extern. Sie müssen ihren Mitarbeitern die Chance geben, Infos konsumieren zu können. Wir haben viele neue und junge Kollegen. Die müssen uns erst kennenlernen und unser Mindset verstehen. Das braucht alles seine Zeit. Vor allem bei der Fülle an Infos und Produkten. Mit der wachsenden Anzahl an Social Media Accounts und der Informationsflut zu allen Produkten, sind wir vor Jahren dazu übergegangen ein Regelwerk aufzubauen. Die Fülle an Kanälen und die Menge an Infos müssen wir für unsere Kollegen portionieren und aufbereiten. Daraus sind dann Leitfäden entstanden, die wir als Guidelines über alle Brands hinweg verpflichtend eingeführt haben. Das klappt mal gut, mal weniger gut. Das ist ein fortlaufendes Projekt und da hängt sehr viel Wissen in den Köpfen unserer Mitarbeiter. Dieses Wissen hat nur der Mitarbeiter und es braucht Zeit, sich dieses Wissen anzueignen und den Markt zu verstehen. Wir sind in Summe sehr gut digitalisiert und haben

auch viele Prozesse schon optimiert und auch an die wachsenden Anforderungen angepasst. Auch an unsere interne IT. Denn IT spielt eine wichtige Rolle in der Kommunikation, da Sie diese mit ermöglicht. Ein weiterer Faktor sind Influencer. Denn diese bestimmen den Markt mit. Hier haben wir den Druck, immer am Puls der Zeit zu bleiben und den Anschluss nicht zu verlieren. Was ist, wenn im Markt ein Shitstorm ausbricht? Was, wenn der Influencer in Kritik gerät? Das sind alles Parameter, die können sie nicht wirklich mitbestimmen, sondern nur reaktiv agieren. Egal, wie gut sie vorbereitet sind. Das haben wir leider auch schon diverse Male erlebt und aus der Erfahrung haben wir jetzt gelernt, unsere Prozesse auch dahingehend anzupassen und kontinuierlich zu optimieren. Und möglichst mit nüchternem Kopf zu reagieren, ohne Emotion. Um weiteren Shitstorm zu vermeiden. Denn das geschriebene Wort wird eventuell nicht von allen gleich verstanden und lässt noch Raum für Interpretation.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Das Tempo der Kommunikation wird immer schneller. Die Menge an Informationen immer größer. Und die Sprache verändert sich. Abkürzungen, Emojis und schnelle Reaktionszeiten sind selbstverständlich geworden. Und die Kunden kontaktieren uns über alle möglichen Kanäle. Früher verstärkt per E-Mail oder Telefon, kommen heute die Anfragen auch per Messanger, WhatsApp und in den Nachrichtenfunktionen der Accounts als Medium infrage. Der Prozess war eher schleichend und ist uns erst nach Monaten aufgefallen, so dass wir dann entschieden haben, auch hier ein striktes Regelwerk zu veröffentlichen und extern zu kommunizieren. Ansonsten gehen uns da Informationen oder gar Aufträge verloren. Wenn uns der Händler bei Facebook die Bestellungen sendet, dann ist das bei uns schwer zu verarbeiten. Denn der Verkauf und die Abwicklung haben keinen Zugriff auf Social Media. Das hat Disziplin auf beiden Seiten gefordert, war aber hilfreich im Endergebnis. Wir wollten die Kunden nicht verärgern und die Bestellungen weiterhin unkompliziert für den Einkauf beim Kunden halten. Aber da kommt Social Media in unserer Organisation an Grenzen. Und das ist auch gut, denn kaufmännisch war das nicht abbildbar.

Intern hingegen haben wir die Kommunikation über Slack und Leitfäden gut geregelt. Neue Mitarbeiter werden in der Anfangsphase in Schulungen und Trainings mit den Arbeitsabläufen vertraut gemacht. Und der Rest ist dann laufend und wird kontinuierlich erweitert.

[Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Aus dem Kundenkreis haben wir durchweg gute Rückmeldungen erhalten, die auch mal konstruktiv waren. Daran sind wir gewachsen und damit haben wir uns weiterentwickelt. Das waren wichtige Schritte in unserer Entwicklung zum Stand von heute. Das Feedback aus unserer Kundenlandschaft haben wir immer sehr ernst genommen. Das war sehr wertvoll für uns und unsere Produkte, vor allem für die Weiterentwicklung. Wir haben in den letzten Jahren viel gelernt. Über uns, die Zielgruppe und den Markt. Das waren wichtige Meilensteine in unserer Firmenhistorie und die haben uns dahin gebracht, wo wir heute stehen. Die Rückmeldungen sind auch heute noch sehr vielfältig. Oftmals auch Nachfragen von Endverbrauchern, die die Waren aber über den Handel beziehen. Bilder oder Abbildungen spiegeln das Produkt falsch wider. Das sind dann für uns Indikatoren, wie wir die kommenden Kollektionen anders abbilden oder die Kommunikation in Form von Videos oder Beschreibungen adressieren werden. In Summe würde ich sagen, haben wir eine Community geschaffen. Und das spüren wir in den Rückmeldungen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 7

Interviewpartner:	Leitung Human Resources
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Supply-Chain-Beratung, 350 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	2002
Durchgeführt:	Am 19. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir nutzen Social Media seit gut vier bis fünf Jahren.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: LinkedIn, Xing, und YouTube. Ich muss dazu sagen, dass wir YouTube nur wenig nutzen. Und nicht sehr aktiv darin sind.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort Wir haben damals Social Media eingeführt, um unsere Produkte bzw. die Dienstleistungen besser präsentieren zu können. Je nach Umfang oder Komplexität haben wir uns dazu entschieden, unseren Nutzen über LinkedIn und Xing zu kommunizieren. Wir haben darin eine Chance gesehen, die Komplexität zu reduzieren und gleichzeitig die Reichweite auszubauen. Wir wollten neue Kunden gewinnen und sind im B2B-Umfeld diesen Weg gegangen. Zusätzlich wurde das Thema durch unsere Geschäftsführung stark gefördert.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Bei uns steuert das Marketing alles rund um Social Media. Die Marketingleitung ist heute für die Inhalte und die Aufbereitung zuständig. Unterstützt wird er durch einen Werkstudenten. Die zwei Kollegen sind bei uns im Haus für

Social Media zuständig. Dazu muss man sagen, ist das Marketing auch eng mit HR verbunden und steht in ständigem Austausch, denn das Potential von Social Media für beide Abteilungen ist sehr hoch.
Jeder Mitarbeiter kann Infos und Ideen an den Kollegen ins Marketing senden. Wir haben alle Kollegen per E-Mail eingeladen, mitzumachen, uns zu folgen und Beiträge zu teilen. Das funktioniert bis jetzt gut – würde ich sagen.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. forciert?*

Antwort: Durch unsere Geschäftsführung. Unser Geschäftsführer hat vor Jahren Social Media immer wieder thematisiert und in vielen Gesprächen mit Kunden und Partnern bemerkt, dass die Nachfrage steigt. Nach und nach haben wir dann vor Jahren die Kanäle bei Xing und LinkedIn eingerichtet. Bis heute steht unser Geschäftsführer dahinter und geht immer mit gutem Beispiel voran.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Wir lernen bis heute, wie Social Media funktioniert. Das reine Einrichten der Kanäle geht schnell, aber das kontinuierliche Posten und Entwickeln hält bis heute an. Die Schnelllebigkeit von Social Media ist immens.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Gute Frage. Ich würde sagen, dass Kunden heute etwas schneller informiert sind. Also, wenn sie auch in Social Media aktiv sind. Einige Kunden haben uns über Social Media geschrieben und da haben wir bemerkt, dass die Kunden diese Wege akzeptieren und auch nutzen. Je mehr wir posten, desto mehr bemerken wir, dass wir Anfragen erhalten bzw. Rückmeldungen auf die Beiträge. Auch wenn es schwer ist, das alles für uns messbar zu machen. Das gleiche Prinzip gilt übrigens auch auf der Bewerberseite. Wir posten regelmäßig Vakanzen, aber ob sich jetzt genau auf diese Vakanz genau der Bewerber beworben hat, den wir später einstellen, das kann ich Ihnen heute noch nicht sagen.
Ich glaube, Social Media gehört einfach dazu. Dem kann man sich als Unternehmen nicht mehr verschließen. Es ist Teil eines gesamtheitlichen Auftritts.

Frage: *Sie sagten eben, dass Kunden schneller informiert sind und auch Anfragen über Social Media erhalten. Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Das ist für uns schwer messbar. Wir arbeiten gerade daran, dass wir Prozesse umstellen und eine Art Monitoring einführen wollen. Wir merken, dass wir wahrgenommen werden, aber wie genau, dass wissen wir heute nicht. Unsere Verkaufszyklen sind sehr lang. Und wenn ein Kunde heute unterschreibt, dann wissen wir heute nicht, was war damals ausschlaggebend für die Kontaktaufnahme. Fakt ist, wir werden wahrgenommen, aber wie, das können wir heute nicht messen.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zur Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Das ist eine gute Frage. Aber ich fürchte, ich muss Ihnen sagen, dass wir da keine verlässlichen Zahlen haben, die weder das eine noch das andere belegen können. Aktuell wissen wir es nicht, was erfolgreicher ist. Wir haben Corona bedingt keine Messen und wir sind froh, dass wir über Social Media eine zusätzliche Kommunikationsplattform haben, um Kunden und Partner, aber auch Bewerber zu erreichen.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Die größten Herausforderungen für uns sind und waren die Aktualität und das ständige Posten. Social Media müssen sie immer fortlaufend betreiben und die Kanäle gilt es zu pflegen. Das können sie nicht mal nebenbei machen, oder mal mit zwei Monaten Pause. Die Aufbereitung von Content braucht viel Zeit. Dazu müssen Bilder erstellt werden. Das war für uns auch eine Lernkurve und ist auch weiterhin fortlaufend. Wir mussten unsere Prozesse anpassen. Wer stößt Kommunikation an? Wer gibt was frei? Was wollen wir kommunizieren? Das waren Veränderungen, die Zeit gebraucht haben. Und wenn wir kommuniziert haben, wie gehen wir mit Rückmeldungen auf unseren

Social-Media-Kanälen um? Die internen Infos stehen den externen Infos gegenüber. Hier braucht es Regelwerke. Wie binden sie Mitarbeiter in ihre Kommunikation ein? Hier haben wir länger gebraucht, um die Prozesse zu definieren und die Veränderungen in der Organisation anzustoßen. Und Social Media entwickelt sich schnell weiter. Einige Mitarbeiter sind privat in Social Media aktiv, wollen dies aber nicht im beruflichen Kontext nutzen. Das müssen wir respektieren.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Die Geschwindigkeit ist eine der größten Veränderungen. Immer mehr und immer schneller werden Informationen verbreitet oder geteilt. Sie brauchen heute nur ein Handy und können überall Informationen konsumieren. Dadurch steigt ein Erwartungsdruck. Das bemerken wir auch verstärkt. Intern. Kommunizieren zu müssen, wenn es etwas gibt. Da ereilen die Kollegen im Marketing oft Rückfragen, warum sie jenes oder dieses nicht kommuniziert haben. Oder wann es kommuniziert wird.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Die Akzeptanz ist sehr hoch. Die meisten Kollegen machen mit und liefern auch im Rahmen ihrer Möglichkeiten Inhalte. Einige Kollegen teilen auch in ihrem Namen Beiträge aus den Unternehmensfeeds. Und wie gesagt, unser Geschäftsführer ist immer vorneweg mit dabei.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Die externen Reaktionen zeigen uns, dass wir wahrgenommen werden und Inhalte auch geliked werden. In Gesprächen mit Kunden und Partnern haben wir erfahren, dass unsere Beiträge als qualifiziert wahrgenommen werden. Unser Geschäftsführer war die treibende Kraft von Social Media und ist bis heute sehr aktiv. Von ihm bekommen wir immer wieder Rückmeldungen, dass Kunden und Partner uns folgen und unsere Kanäle auch als Informationsquelle nutzen. Ich würde sagen, wir posten authentisch. Das merke ich in

einigen Bewerbungsgesprächen. Bewerber wissen um unsere Inhalte und hinterfragen den ein oder anderen Beitrag genau oder wollten mehr wissen. Darüber hinaus haben wir auch interne Rückmeldungen erhalten. Natürlich werden sie nie alle Mitarbeiter für Social Media gewinnen, aber die meisten Kollegen finden unsere Kanäle authentisch und helfen uns, weiterzuwachsen und besser zu werden.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 8

Interviewpartner:	Leitung Human Resources
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Strategieberatung, 490 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1975
Durchgeführt:	Am 20. Oktober 2020 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Angefangen hat das Unternehmen vor circa fünf Jahren mit Social Media.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Aktuell nutzen wir Instagram, LinkedIn, Xing und YouTube.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Die Promotion unserer Produkte. Der Vertrieb wollte Social Media nutzen, um unsere Dienstleistungen besser zu vermarkten. Wir haben dann intern kurz mit dem Marketing gesprochen und zeitnah LinkedIn und Xing aufgesetzt. Einige Zeit später kam YouTube dazu. Im Jahr 2018 dann auch noch Instagram.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Heute ist der Online Media Manager für Social Media verantwortlich. Und der ist organisatorisch im Marketing der Leitung Marketing unterstellt. Der Online Media Manager generiert und schreibt Beiträge. Er spricht mit den Fachabteilungen und bereitet alles auf. Dazu zählt auch die Grafik. Fertige Beiträge werden durch die Marketingleitung freigegeben und anschließend gepostet. Gleichzeitig hat der Online Media Manager aber auch Zugriff auf

viele Informationen und bedient sich so auch beispielsweise an Presseinformationen. Einige Abteilungen senden mittlerweile Informationen an ihn, mit der Bitte diese zu posten. Auch wir aus dem HR nutzen LinkedIn für Stellenausschreibungen. Der Online Media Manager ist beispielsweise eine neu geschaffene Rolle bei uns im Unternehmen, den wir auch über Social Media ausgeschrieben haben. Vorher hat unsere Marketingleitung Social Media ausschließlich bearbeitet, aber das war zeitlich nicht mehr möglich. Es gab zu viele Aufgaben, die Social Media erfordert. Darum haben wir vor einem guten Jahr dann eine neue Stelle geschaffen, die unter anderem auch Social Media in unserem Unternehmen bedient. Das ganze digitale Thema hat stark zugenommen und da mussten wir reagieren. Darum die Neubesetzung.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Der Impuls kam durch den Vertrieb. Die Hoheit über die Kanäle lag und liegt im Marketing. Der Marketingleiter hat die Kanäle damals aufgesetzt. Zugang und Passwörter haben nur der Online Media Manager und die Marketingleitung. Im Laufe der Zeit haben wir uns dann softwareseitig noch weitere Unterstützung geholt. Mit einer sogenannten Automatisierungssoftware haben wir das Posten automatisiert. Manuelles Posten war irgendwann zu aufwendig.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Das reine Aufsetzen der Kanäle ging schnell. Ansonsten würde ich sagen, das ist fortlaufend und nie fertig implementiert. Social Media ist sehr schnelllebig. Jede Woche kommen neue Features hinzu und der Bedarf im Online-Bereich steigt. So mussten wir auch reagieren und haben einen Kollegen nur für Online Media eingestellt. Bis heute entwickeln wir uns da weiter und implementieren Social Media.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Das ist eine schwierige Frage. Es ist ein weiterer Kanal bzw. weitere Möglichkeit hinzugekommen. Es gibt für Kunden mehr Möglichkeiten, mit uns in

Kontakt zu treten. Wir haben kein Controlling Instrument, sodass ich Ihnen auch keine Zahlen nennen kann. Wirkliche Veränderungen haben wir keine gespürt. Prinzipiell mussten wir uns intern mit Social Media anders aufstellen und organisieren. Die Anfragen über Social Media werden heute an den Vertrieb weitergeleitet. Es sind einfach mehr Menschen im Prozess involviert.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Davon abgesehen, dass es für uns schwer messbar ist, muss ich die Frage tendenziell verneinen. Wir sind ein Beratungshaus und der Gewinn eines Projektes dauert oftmals viele Monate. Social Media trägt zu unserem professionellen Onlineauftritt bei, aber inwieweit Social Media das Kaufverhalten bei unseren Kunden beeinflusst, das weiß ich nicht.

Frage: *Sie sagten soeben, dass es für Sie schwer messbar ist, inwieweit sich das Kaufverhalten verändert hat. Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Auch hier habe ich keine Zahlen, die ich Ihnen nennen kann. Prinzipiell eher nein, denn die Verkaufszyklen in unseren Projektgeschäften sind sehr lang. Ich würde aktuell keinen Bezug zu Social Media herstellen wollen.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Den Nerv unserer Kunden zu treffen. Über die Themen zu kommunizieren, die von Relevanz sind und damit unsere Kunden noch besser beraten zu können. Wir wollen unsere Kunden langfristig an uns binden und nachhaltig beraten. Die Fülle an Informationen, die sowohl auf uns als auch auf die Kunden trifft, ist riesig. Hier den Überblick zu behalten und zu priorisieren, ist herausfordernd. Daran schließt sich die Aufbereitung des Contents an. Sowohl für interne Maßnahmen als auch für die externe Kommunikation. Wir mussten uns mehrfach neu organisieren, um Prozesse anzupassen. Es war nicht einfach, die ganzen Informationen zu bündeln und uns so aufzustellen, wie wir es heute sind. Das Tempo an sich ist hoch. Uns ist wichtig, dass wir die

Kollegen dabei nicht verlieren. Die Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten ist enorm. Social Media privat zu nutzen ist das eine, aber es dann auch noch im beruflichen Umfeld einzusetzen, das ist das andere. Ich glaube, diese Veränderungen bemerken wir aktuell alle. Und es sind alle gefragt, da mitzuarbeiten und Verständnis aufzubringen.

Frage: *Sie sagten soeben, dass die Veränderungen deutlich sind. Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Es gibt immer mehr Möglichkeiten in der Kommunikation. WhatsApp, Intranet, LinkedIn, E-Mail und so weiter. Mit wem schreibe ich wo? Und Vorsicht, dass ich nichts vergesse, weil ich ein Medium gerade nicht auf dem Schirm habe. Der eine Kollege schreibt mir hier, der andere Kollege schreibt mir da. Die Projektgruppe organisiert sich im Intranet, das andere Team chattet. Ich gebe zu, da habe ich auch schon mal das ein oder andere übersehen oder vergessen. Es erging aber vielen so in der Organisation. Darum haben wir dann entschieden, dass wir mit Regeln gegensteuern sollten, um nicht im Chaos zu versinken. Ich würde sagen, das ist uns bis jetzt gut gelungen. Es steht und fällt auch mit der eigenen Disziplin.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Hoch. Ich würde sagen, es war schon immer eine Akzeptanz da und ich finde, diese wächst immer weiter. Wenn ich mir ansehe, was wir heute posten und wer heute alles kommentiert und liked, haben wir riesengroße Fortschritte gemacht. Und täglich werden es mehr. Ich bin zuversichtlich, dass es immer mehr Kollegen werden, die Social Media aktiv betreiben und uns als Organisation damit stärken und unterstützen.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: In Bewerbungsgesprächen höre ich oft, dass wir gute Einblicke geben und die Kanäle zur Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche genutzt werden. Und Bewerber auch gezielt Beiträge hinterfragen. Das freut mich immer besonders,

denn dann sehe ich, es erzielt eine Wirkung und wird wahrgenommen. Im Vertrieb erleben wir auch immer mehr Reaktionen aus Kundenkreisen, die aktiv auf Social Media sind. Einige Kunden liken und kommentieren. Aber derzeit noch sehr verhalten. Ich kann mir vorstellen, dass es noch eine Zeitstrecke dauern wird, bis sich Social Media dauerhaft in allen Köpfen etabliert hat. Also zumindest im B2B-Umfeld.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 9

Interviewpartner:	Content Manager
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich(70 %) und B2C (30 %), Schwerpunkt Handel, 200 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	2008
Durchgeführt:	Am 5. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Ich bin erst seit zwei Jahren im Unternehmen und kann dazu nur sagen, dass seit über zehn Jahren Social Media genutzt wird. In den letzten Jahren wurde es immer mehr und in den letzten beiden Jahren habe ich die Kanäle weiter ausgebaut.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Aktuell haben wir Instagram, LinkedIn, Facebook und YouTube im Einsatz.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Die damaligen Beweggründe kenne ich im nicht im Detail, aber wir haben das Potential von Social Media erkannt bzw. wissen es zu schätzen, und bauen unser Geschäft mit Social Media weiter aus. Meine Vakanz ist der beste Beweis dafür. Ich bin ausschließlich dafür eingestellt, Content zu erstellen und entsprechend für die Kanäle aufzubereiten.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Wir haben ein Social-Media-Team und organisieren uns in diesem. Wir sind insgesamt drei Content Creator und zwei Mediendesigner. Wir haben jeden Morgen unsere Social-Media-Runde und besprechen das tägliche Doing. In

dieser Runde gehen wir unseren Tag durch. Jeder erzählt, woran er oder sie arbeitet und was konkret ansteht. Aber auch Kampagnen, Events und alles was im Team geteilt werden sollte steht auf der agenda. Die Runden sind immer produktiv und anschließend beginnen wir dann mit der Arbeit, also unserem Tagesgeschäft. Grundlegend sind wir frei in der Gestaltung und laufen wenige Freigabeschleifen. Wenn ich mir unsicher bin, bespreche ich mich mit meiner Kollegin, ansonsten poste ich einfach und interagiere mit Kunden in den Kanälen. Klar, wir haben Prozesse und auch feste Abläufe für Kampagnen, aber jeder Tag bringt was Neues und ist immer abwechselnd.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Durch das Marketing. Dort wurden die Kanäle aufgesetzt. Wir sind mit Facebook damals gestartet. Und dann kamen nach und nach die anderen Kanäle dazu.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Ich glaube, Social Media ist fortlaufend und wird nie fertig implementiert sein. Die Kanäle sind zwar schnell aufgesetzt und eingerichtet, aber Social Media lebt vom Doing. Wir leben Social Media auf allen Ebenen und nutzen es sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld. Vielleicht liegt es auch daran, dass wir mal ein Start-up-Unternehmen waren?!

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Seit ich im Unternehmen bin, merke ich, wie Social Media Teil der Kommunikation ist. Ich weiß nicht, wie es vor zehn oder fünf Jahren war. Aber ich sehe jeden Tag, dass Social Media unverzichtbar für uns ist. Angebote, Änderungen, Mailings, Einladungen. Alles tangiert immer Social Media. Je nach Produkt ist im Endkundenbereich eine höhere Interaktion zu spüren. Dennoch nutzen auch unsere Partner Social Media als Infoquelle. Ich weiß, dass auch beispielsweise unsere Lieferanten LinkedIn in der Kommunikation nutzen und ich merke, wie die Übergänge immer fließender werden. Durch die vielen Kanäle geht aber auch immer mehr unter. Man vergisst hier was einzutragen,

man vergisst da etwas nachzulesen. Es wird manchmal unübersichtlich und ich merke, wie die Flut an Infos an einigen Tagen einfach immens ist.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Wir arbeiten stark kampagnengetrieben. Wenn wir Kampagnen einsetzen, steigt der Umsatz sofort. Die Facebook Ads führen immer zu einem Anstieg an Besuchern und Bestellungen im Online-Shop. Da wir sonst keine saisonalen Produkte haben, sind unsere Umsätze unterjährig konstant.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Dazu kann ich nicht wirklich viel sagen. Ich kenne unser Business nur mit Social Media. Wir bespielen alle Kanäle und sind auch offline vertreten. Messen und Events gehören genauso dazu. Wir sehen das als Gesamtpaket und nicht losgelöst.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Wie eben schon kurz gesagt. Die Flut an Infos kann auch einen gegenteiligen Effekt erzielen. Zu viele Kanäle. Zu viele Infos. Alles zu sondieren, verarbeiten und abzurufen, das ist sportlich. Ich sehe es bei mir im Team. Wir tauschen uns jeden Morgen aus. Wir nutzen Teams zur internen Kommunikation und Hootsuite für die Planungen. Parallel muss die Webseite aber auch gepflegt werden und der Online-Shop auf die Kampagnen vorbereitet werden. Da kommt an einigen Tagen viel zusammen. Wir haben schon mehrfach unsere Prozesse angepasst und sind gerade auch wieder in einem Umbruch. Wir wachsen. Mit dem Zugewinn neuer Kollegen und der Dynamik der Tools verändert sich in kürzester Zeit sehr viel. Wenn der eine Kollege aus Abteilung A das Wissen hat, muss sichergestellt werden, dass der andere Kollege aus Abteilung B das gleiche Wissen hat. Weiß der Verkauf Bescheid? Ist das Lager vorbereitet? Ist der Versand ausreichend besetzt? Teilweise sitzen die Leute im Homeoffice und haben dann nicht die Chance, die Infos zu hören,

so wie vor Corona als alle noch im Büro saßen. Der Kommunikationsfluss ist herausfordernd und wird nicht einfacher durch die ganzen Kanäle.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Wie gerade schon skizziert. Es gibt zu viele Möglichkeiten, Informationen einzuholen. Und die Herausforderung ist dann, diese Informationen entsprechend nutzbar zu machen. Haben alle den gleichen Stand? Das richtige Maß zur richtigen Zeit. Und die wichtigen Infos zu filtern. Das ist die größte Herausforderung für mich und eine starke Veränderung, die ich so vor Jahren noch nicht hatte.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: 100%. Wir nutzen alle Social Media. Ich sage immer, wir sind damit groß geworden und ein Leben ohne Social Media ist kaum mehr vorstellbar.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Die Reaktionen unserer Follower lassen mich vermuten, dass wir einen guten Job machen. (lacht) Aber eine Rückmeldung zu konkreten Kanälen oder Kampagnen habe ich nicht. Wir fragen nur bedingt nach, wie unsere Auftritte gefallen. Wir messen unseren Social-Media-Einsatz an den Umsatzzahlen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 10

Interviewpartner:	Marketing Manager
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Handel, 25 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	2018
Durchgeführt:	Am 6. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir nutzen Social Media seit unserer Gründung. Also seit knapp vier Jahren jetzt.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: LinkedIn, Facebook und YouTube. Das sind unsere drei Plattformen.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Die Möglichkeiten, die Social Media bietet. Reichweite und Aufbau von Followern. Wie erreichen sie sonst so viele Menschen? Wir sind als Start-up gestartet und die meisten Unternehmen setzen auf Social Media. Im Handel gehört Social Media dazu. Es ist für uns nicht vorzustellen, ohne Social Media im Markt zu sein. Bewerber, Lieferanten, Partner. Social Media ist ein Dreh- und Angelpunkt. Dem können sie sich nicht mehr verschließen.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Ich plane all unsere Social-Media-Aktivitäten mit dem Einkauf. Sowohl der Online-Shop als auch die Webseite werden bei uns im Marketing zentral gesteuert. Dazu gehört bei uns auch Social Media. Montags ist Jour-fix. Da gehen wir die Woche durch und planen Aktivitäten. Ich habe zwei Werkstudenten, die die Pflege der Inhalte im Anschluss übernehmen. Mit der Webseite

und den Ads wird das immer für die Woche im Voraus geplant. Im Folgetermin werten wir dann global aus. Was lief gut, was nicht. Wir haben zwar auch fortlaufend Analytics im Einsatz, besprechen aber auch jede Woche mit dem Team gemeinsam die Zahlen. Corona und der anhaltende Bauboom haben uns in die Karten gespielt. Wir haben einige Kooperationen mit Influencern und Experten, die uns in ihren Podcasts oder Beiträgen verlinken oder erwähnen. Wir sind zudem in der Start-up-Szene gut vernetzt und halten immer Ausschau nach weiteren Testimonials.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Das stand mit der Neugründung fest. Ich war von Anfang an dabei und wir waren uns einig, dass Social Media ein Teil unserer Strategie ist.

[Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Da wir Social Media parallel betreiben und als Teil der Kommunikation betrachten, kann ich die Frage nicht wirklich gut beantworten. Wir hatten keine Zeit ohne Social Media. Ich muss daher passen.

[Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde und ein Vergleich nicht möglich ist.]

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Bei uns bedingen sich die beiden Kommunikationsformen. Wir sind viel auf Messen unterwegs gewesen. Vor Corona waren wir deutlich mehr on Tour als im letzten Jahr. Der persönliche Kontakt zu Partnern und Lieferanten ist

unersetzlich. Aber die Strahlkraft von Social Media in den Markt ist durch Offline-Aktivitäten nicht zu erreichen. Wir brauchen beide Ansätze, um im Markt zu bestehen.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Social Media bestimmt unser Tagesgeschäft maßgeblich mit. Wir kommunizieren in- wie auch extern über Social Media. Im Vergleich zu vor einigen Jahren würde ich sagen, wird Kommunikation immer schneller. Die Taktung bzw. Frequenz wird immer schneller und dadurch können mehr Infos in kürzerer Zeit geteilt werden. Dies ist eine positive Veränderung und die Nutzung differenziert uns auch zum Wettbewerb. Schnelle Kommunikation wird immer mehr eingefordert bzw. vorausgesetzt. Dieser Trend scheint sich dauerhaft fortzusetzen. Wir werden sehen, wie rasant sich Social Media weiterentwickelt und was das für uns als Unternehmen bedeutet. Ich bin davon überzeigt, dass es viel Potential birgt, aber auch Veränderungen im Umdenken erfordert.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Das Tempo und die Dynamik. Wie gerade skizziert, ist es ein rasantes Tempo. Sowohl der Markt als auch Social Media unterliegen ständig Veränderungen. Und diese Veränderungen spüren wir auch in der Kommunikation. Schnellere Infos in kürzerer Zeit. Der Kunde erwartet Rückmeldungen. Der Griff zum Device vereinfacht bidirektionale Kommunikation. 24/7-Online-Präsenz machen es möglich und fordern diese Bereitschaft ein.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Die Akzeptanz ist gegeben. Ohne Social Media wären wir nicht da, wo wir heute stehen.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Social Media wird als gegeben vorausgesetzt. Ich glaube, unser Erfolg gibt uns recht. Aus Bewerberkreisen höre ich manchmal, dass wir sehr aktiv sind und einen umfassenden Einblick in unser Portfolio geben. Wie gesagt, ohne Social Media würde es uns so nicht geben.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 11

Interviewpartner:	Leitung Social Media
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Produktion, 450 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1988
Durchgeführt:	Am 7. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir sind seit einigen Jahren dabei, Social Media in unseren Strukturen zu verankern. Ich kann Ihnen kein konkretes Datum nennen. In Jahren würde ich grob schätzen, dass es circa fünf bis sechs sind.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Facebook, YouTube und LinkedIn.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Der Fachkräftemangel auf der Bewerberseite und der Hype im Markt auf der anderen Seite. Wir wollen durch die Nutzung von Facebook unsere Arbeitgeberattraktivität steigern und dadurch Einblicke in unser Unternehmen geben. Es wird immer schwerer, qualifizierte Bewerber für unsere Branche zu finden. Wir versprechen uns von Social Media, mehr Bewerbungen und im Idealfall mehr Fachkräfte einzustellen. Dem gegenüber steht aber auch der Hype Social Media. Wie attraktiv sind wir als Unternehmen, wenn wir kein Social Media betreiben? Wir sind der Überzeugung, dass wir uns Social Media nicht mehr verschließen können. Bewerber, Partner und Lieferanten. Die Bandbreite ist groß.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Wir haben ein Social-Media-Team in der Marketingabteilung. Neben mir gibt es zwei weitere Kolleginnen, die für die Inhalte zuständig sind. Wir haben wöchentliche Jour-fix-Termine und brainstormen über mögliche Inhalte. Im Best Case ist der Inhalt für Kunden und Bewerber von Interesse. Das Eine schließt das Andere ja nicht aus. Grundlegend ist es so, dass wir ein Tool für den Beitragsversand haben. Im Tool selbst gibt es Freigabeprozesse, die wir nutzen, so dass kein Beitrag ohne meine Freigabe online geht.
Wir rufen immer wieder in der Belegschaft auf, Teil von Social Media zu werden. Jeder kann und soll auch mitmachen. Social Media funktioniert nur im Kollektiv.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Es war nicht die eine Person, oder der eine Kollege. Vielmehr hat uns die gesamte Situation dazu gebracht, dass wir uns Social Media öffnen. Wir haben im Herbst eines Jahres immer das Strategiemeeting für das Folgejahr. Und da werden dann auch neue Ideen, Impulse und Ansätze besprochen. Social Media war ein Punkt davon, der dann von da an bearbeitet wurde. Über all die Jahre ist Social Media bei uns gewachsen und zum festen Bestandteil geworden.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Schwer zu sagen. Ich würde sagen, es war ein Prozess von einem guten Jahr. Dann hatten wir Profile aufgesetzt und einen Flow drin. Seit jeher entwickeln wir uns ständig weiter.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Die Kontaktmöglichkeiten zum Kunden und viceversa sind viel breiter geworden. Und die Herausforderung, haben alle Kollegen den gleichen Stand? Es ist manchmal herausfordernd, alle Kollegen in der Kommunikation mitzunehmen. In der Regel kommen aus Marketing, Vertrieb und Social Media die Inhalte. Manchmal aber auch nicht. Und dann kann es sein, dass unterschiedliche Wissensstände vorherrschen. Auch im Hinblick auf Personalthemen.

Manchmal sollen Stellen gepostet werden. Da kommt es vor, dass auch mal interne Rückfragen zu Vakanzen aufkommen. Aber kommen wir zurück zum Kundenkreis. Oftmals werden dann Fragen zum Post direkt im Post gestellt. Dies führt dann dazu, dass es komplexer werden kann, Antworten zu finden und vom richtigen Ansprechpartner im Kontext von Social Media zu beantworten.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Es ist schwer messbar, was sich genau ausschließlich durch den Einsatz von Social Media verkauft hat. Wir sehen einen Trend, dass es Verschiebungen gibt. Wir glauben, dass es perspektivisch in einigen Jahren stärker werden kann. Und auf den Tag wollen wir vorbereitet sein.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Social Media ist schneller als Messen oder Events. Aber es gibt auch sehr teure und erklärungswürdige Produkte in unserem Portfolio, die nicht mal eben über Social Media verkauft werden. Hier kann Social Media aber flankierend begleiten. Und über unsere Kanäle kann Vertriebsunterstützung erfolgen. Das Gesamtpaket im Außenauftritt muss stimmen.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: In der Ansprache und im Wording. Auf der Bewerberseite mag es noch etwas einfacher sein, weil keine Produktkenntnisse vorausgesetzt werden. Texte müssen einladen, gelesen zu werden. Sie sollen Interesse wecken. Auf der anderen Seite steht der Kunde. Gezielte Infos über komplexe Produkte verständlich zu kommunizieren, das ist eine große Herausforderung.

Sowohl Kunden als auch Bewerber swipen schnell durch den Feed. Im schlimmsten Fall werden Beiträge dann nicht gesehen. Und wenn sie gesehen werden, müssen in sekundenschnelle Infos passend sein, um den Call2Action

auszulösen. Dies braucht auf Unternehmensseite eine andere Ausbildung im Marketing. Und diesen Herausforderungen stellen wir uns jetzt schon.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Mit Social Media gibt es noch mehr Kanäle zu kommunizieren. In alle denkbaren Richtungen. Und mit unzähligen Kontakten. Mehr involvierte Personen und mehr Schleifen in Korrektur, Inhalt und Freigaben. Es wird alles komplexer und gleichzeitig schneller. Es ist ein Spagat und der wird noch größer werden. Vor allem im Hinblick auf die Aufbereitung sämtlicher Inhalte. Zielgruppengerecht und kanaloptimiert.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Prinzipiell gut. Mit neuen Technologien gibt es immer andere Möglichkeiten. Und darin liegt auch die Aufgabe, die Kollegen an Social Media heranzuführen. Sorgen oder Ängste zu nehmen. Möglichkeiten zu erläutern und für eine höhere Akzeptanz zu sorgen.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Bisher haben wir viel positives Feedback erhalten. Viele Kunden kommentieren unsere Beiträge oder liken diese. In unserem Strategiemeetings bekommen wir Rückmeldungen, aber auch aus den Bewerberkreisen. Zusätzlich wurde unser Account auch mit einem Best Practice Award von der IHK ausgezeichnet. Das war ein großer Ansporn, weiterzumachen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 12

Interviewpartner: Head of Human Resources

Unternehmen: KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Produktion, 180 Mitarbeiter

Gründungsjahr: 1980

Durchgeführt: Am 7. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Angefangen haben wir Ende der 2000-er Jahre als Plattformen, wie Facebook zunehmend beliebter wurden. Uns war es wichtig, einen weiteren Kanal zu etablieren über den wir potentielle Bewerber und Kunden in erster Instanz auf uns aufmerksam machen und sie in zweiter Instanz adressieren konnten.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Facebook und Instagram.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Die Notwendigkeit, sich einem ändernden Verhalten potentieller Bewerber anzupassen.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Unsere Marketingabteilung erarbeitet einen Kommunikationskalender auf quartalsweiser Basis, über den Timeslots für HR-Inhalte definiert werden. Diese Inhalte werden zeitnah von uns als HR-Abteilung erstellt und an die Marketingabteilung zur Veröffentlichung zurückgeschickt.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Angestoßen wurden sie durch die Geschäftsführung. Umgesetzt wurden sie im Rahmen eines gemeinschaftlichen Projekts aus verschiedenen Abteilungen, u. a. Marketing, HR, Vertrieb und Einkauf.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Circa ein halbes Jahr.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Die Kommunikation ist mehrdimensionaler geworden. Die Kundenansprachen erfolgen nicht mehr nur auf klassischem Wege, beispielsweise postalisch, sondern auch per indirekter Ansprache mittels relevanter Inhalte.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Das Kaufverhalten hat sich insofern geändert, als das Bestellungen ohne direkte Kundenansprachen erfolgen. Das heißt, Kunden lösen auf Basis von Facebook- oder Instagram-Posts Bestellungen aus.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Ja, wir sind minimal schneller geworden. Der Zeitraum von der Erstansprache des Kunden bis hin zur Bestellung ist minimal kürzer geworden.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Vereinzelnd tun wir uns schwer, passende und pointierte Inhalte zu formulieren bzw. komplexe Inhalte auf einen einzelnen Post zu reduzieren. Die besondere Herausforderung dabei ist es, genau die Merkmale unseres Unternehmens herauszustellen, die den Bewerber bzw. Kunden bestmöglich ansprechen.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Mittlerweile erreichen uns viele Bewerbungen über Facebook und Instagram. Diese Bewerbungen weichen häufig von klassischen Formaten, wie Anschreiben und Lebenslauf ab. Stattdessen tendieren Bewerber dazu, Informationen durch Verweis auf Profile, auf andere Online-Inhalte, wie eigene Veröffentlichungen oder Webseiten bereitzustellen. Das macht es für uns nicht zwingend leichter, was Aufwand und Bearbeitungszeit angehen.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: In den ersten Tagen haben wir uns als Unternehmen eher schwergetan, da es sich um eine neue Technologie handelte. Mittlerweile, nach über zehn Jahren fortlaufenden Einsatzes von Social Media haben wir gewisse Routinen etabliert und agieren deutlich effizienter als noch in den Anfangstagen.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Gelegentlich erhalten wir positives Feedback von Bewerbern und Kunden, die über die zusätzlichen Möglichkeiten der Kommunikation sehr angetan sind. Andererseits erhalten wir ab und zu Feedback von Kunden, dass sie sich bei Social-Media-basierten Vorgängen überfordert fühlen. In solchen Fällen versuchen wir mit verstärkter, individueller Betreuung entgegenzuwirken.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 13

Interviewpartner: Leitung Kommunikation

Unternehmen: KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Produktion, 150 Mitarbeiter

Gründungsjahr: 1985

Durchgeführt: Am 11. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Seit circa fünf Jahren.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Wir nutzen ausschließlich Facebook und YouTube.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Wir haben Social Media in unserer Organisation im Einsatz, weil es vor einigen Jahren einen regelrechten Trend gab. Facebook, YouTube, LinkedIn. Alle Unternehmen hatten Social Media und diesem Hype konnten auch wir uns nicht entziehen. Das Marketing hat dann unsere Kanäle eingerichtet. Ursprünglich hatten wir auch mal Twitter. Aber wir sind dann bei Facebook und YouTube geblieben. Es waren für uns zu viele Kanäle und der Pflegeaufwand hoch. Darum haben wir Twitter gelöscht. Die Reaktionen auf Twitter waren auch sehr verhalten.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Heute sind es noch zwei Kanäle. Die Hoheit liegt im Marketing bzw. der Kommunikation. Das ist ein Team, die auch die Infos für die Kanäle aufbereiten. Ich bin für die gesamte in- und externe Kommunikation zuständig und

gebe damit auch die Inhalte für Social Media frei. Wenn wir Newsletter versenden, oder Produkte launchen, dann kommunizieren wir diese Infos auch in den Social-Media-Kanälen. Wir posten aktuell circa 1-mal im Monat.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Wir sind dem Trend gefolgt und haben mit der Nutzung der Kanäle unsere ersten Erfahrungen gemacht. Expertise hatten wir zu Beginn kaum. Learning by Doing. Das war unser Credo. Alle News, die wir per Mail oder Newsletter versendeten, haben wir damals auch auf Social Media veröffentlicht.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Wenige Wochen. Dann waren wir organisiert. Jeder wusste, was zu tun ist und wir haben für uns ein Doing getestet und eine Art Routine entwickelt.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Das ist eine gute Frage. Wir posten zugegebenermaßen nicht mehr so viel in den beiden Kanälen. Unseren Twitter-Account haben wir deaktiviert, weil es zu aufwendig war und kaum Interaktion erfolgte. YouTube nutzen wir, um Videos zu veröffentlichen. Unternehmensvideos, Erklärvideos von Partnern oder aber auch für Karrierezwecke. Mal sind es drei Videos in einem Monat, dann passiert aber auch mal einige Monate gar nichts, weil wir keine neuen Videos haben. Facebook nutzen wir ebenfalls für die neuen Videos, aber auch für Updates aus unserem Produktportfolio. Wenn Sie sich den Kanal anschauen, dann werden Sie sehen, dass die Rückmeldungen sehr verhalten sind. Es gibt Kunden, die folgen uns und liken auch Beiträge, aber das ist sehr selten. Eine Veränderung kann ich Ihnen nicht wirklich beschreiben. Ich würde eher sagen, Social Media läuft passiv mit.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Ich würde sagen nein. Mir ist nicht bewusst, dass wir durch den einen Post etwas mehr verkauft haben. Unsere Kunden fordern kein Social Media und

sind selbst auch nicht sehr aktiv. Ich würde dazu tendieren und sagen, in der Industrie steckt Social Media noch in den Kinderschuhen.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Das würde ich verneinen. Die klassischen Verkaufswege sind immer noch Kundenbesuche, Telefonate und persönliche Beziehungen. Auch, wenn es durch Corona eine Zeit lang nur eingeschränkt möglich war, sind Messen und Präsenztermine für uns wichtig. Das kann Social Media nicht ersetzen.

Frage: *Ihre Social-Media-Aktivitäten sind aktuell noch ein wenig verhaltener. Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation auf Sie zukommen?*

Antwort: Der Altersdurchschnitt in unserem Unternehmen ist höher. Bei Mitte/Ende 40. Die Kollegen in der Produktion und auch im kaufmännischen Bereich haben weniger Bezug zu Social Media, als es vielleicht in anderen Unternehmen ist. Ich glaube, wir sind in einer Branche, die eine geringere Social-Media-Affinität hat. In Bewerbungsgesprächen kommt die Frage nach Social Media immer mal wieder bei jüngeren Kollegen vor. Auch bei den Azubis. Langfristig wird Social Media bestimmt eine größere Rolle spielen. Da werden wir auch nicht dran vorbeikommen. Dafür muss dann aber Expertise und Social-Media-Wissen ins Unternehmen. Mit dem aktuellen Know-how sind wir noch nicht so zukunftssicher aufgestellt, wie wir es wahrscheinlich aufstellen sollten.

[Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Frage wurde nicht gestellt, da von Beginn an Social Media genutzt wurde.]

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Viele der Mitarbeiter haben gar kein Social Media. Einige der jüngeren Kollegen bzw. Azubis sind bei Social Media aktiv. Und einige der jungen Kollegen folgen uns auch. Aber wie genau die Akzeptanz ist, das kann ich Ihnen nicht sagen.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Aus dem Personalwesen habe ich die Rückmeldung bekommen, dass Bewerber nach Social Media fragen. Und darauf achten, ob Unternehmen dort aktiv sind. Aber wir haben wenig Infos für Bewerber bzw. zum Bewerbungsprozess auf YouTube. Wenn ich das objektiv betrachte, dann würde ich sagen, dass es dort ausschließlich nur um Produktwissen geht. Wenn ich mit dem Vertrieb über Social Media spreche, dann erfahre ich, dass wenige unserer Kunden Social Media nutzen. Mehr Rückmeldungen habe ich nicht zu Social Media. Wir fordern diese Rückmeldungen aber auch nicht ein. Das ist aber vielleicht mal eine Idee, die ich mitnehme.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 14

Interviewpartner: Leitung Human Resources

Unternehmen: KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Beratung, 45 Mitarbeiter

Gründungsjahr: 2004

Durchgeführt: Am 12. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Wir nutzen Social Media seit über zehn Jahren.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: LinkedIn, Xing und YouTube.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Die Reichweite von Social Media. Neben unserer Webseite ist Social Media das Instrument für uns. Einfacher und schneller können wir unsere Kunden nicht erreichen. Und auch neue Kunden und Interessenten finden.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Wir haben ein Social-Media-Team bei uns im Haus. Die Kollegen steuern die kompletten Inhalte autark. Über eine Sammel-E-Mail-Adresse können alle Kollegen Inhalte und bzw. oder Wünsche dort platzieren. Die Kollegen bereiten dann Inhalte auf und veröffentlichen diese. Social Media lebt von Inhalten und das funktioniert gut bei uns. Neben dem Firmen-Account haben unsere Berater auch eigene Accounts, die sie ausgiebige nutzen. In der Grafik kann jeder Kollege Unterstützung anfragen, wenn Bedarf besteht. Auch hier ist der Bedarf groß. Denn ein Großteil der Arbeit erfolgt in unserem Daily-Business über und mit Social Media. Durch Corona wurde das verstärkt.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Unser Geschäftsführer hat mit dem Vertrieb damals angefangen, Social Media einzuführen und aktiv zu nutzen. Step-by-step. Ursprünglich als Netzwerk-Plattform angedacht, hat sich allein LinkedIn als ein zusätzlicher Vertriebskanal herausgestellt. Das Potential wurde schnell erkannt und das hat dann im Unternehmen schnell Schule gemacht. Ein gepflegtes LinkedIn- und Xing-Profil gehört bei uns im Unternehmen für jeden Mitarbeiter dazu.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Das kann ich schwer beziffern. Alle Kollegen haben mittlerweile Profile in den Netzwerken und nutzen diese. Social Media unterliegt einer ständigen Dynamik und Weiterentwicklung. Die meisten neuen Kollegen, die zu uns stoßen, haben auch schon Profile in den Netzwerken.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Social Media ist einfach ein weiterer Kanal, der in der Kommunikation dazugehört. Wir haben in der Pandemie gelernt und gesehen, dass Messen und Treffen auch mal ausfallen und nicht stattfinden können. Dann braucht es andere Wege. Nichts kann den persönlichen Kontakt ersetzen, aber es braucht Wege und Kanäle, um mit Kunden in Kontakt zu treten. Da hat sich Social Media bewährt. Social Media ist schnell und in Echtzeit.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Durch Social Media hat sich einfach der Markt verändert und etwas verschoben. Das Kaufverhalten wird nun durch andere Impulse beeinflusst als noch vor 15 oder zehn Jahren. Social Media gehört dazu und ist ein Absatzkanal für uns. Über all die Jahre haben auch immer mehr Unternehmen das Potential von Social Media erkannt. Das haben wir erkannt und für uns genutzt.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Ich würde sagen, es geht schneller im Erstkontakt. Die weiteren Schritte im Verkaufsprozess erfolgen nach wie vor per Telefon oder im persönlichen Kontakt. Die Erfolgsquote der Social-Media-Kaltakquise ist höher als per Telefonkontakt. Dank YouTube haben wir Bewegtbild direkt in der Kundenansprache inkludiert. Social Media ist bekannt und jeder nutzt es. Sie müssen Interessenten oder Kunden nichts mehr erklären, die Plattformen und der Umgang sind gesetzt. Dadurch ersparen sich beide Parteien viel Zeit.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Ganz klar in der Geschwindigkeit und in der Erstellung von Content. Wie differenzieren Sie sich zum Wettbewerb? Wo setzen Sie an? Wie nerven Sie Kunden und Interessenten nicht? Ich glaube, wir kennen das alle. Wir haben unzählige Nachrichten im Posteingang. Tagein, tagaus. Welche lesen sie? Und wo antworten sie? Den Nerv der Zeit zu treffen, das ist die Kunst.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Es gibt durch Social Media einen weiteren Kanal bzw. ein weiteres Instrument. Mit der Pandemie wurde das ganze Online-Geschäft noch einmal beschleunigt. Wir haben gelernt, dass physische Treffen ersetzbarer geworden sind. Wenn auch nicht in Gänze. Aber es gibt neue Möglichkeiten und die Dienstreise, die früher noch notwendig war, die muss heute nicht mehr zwingend sein. Die Art und Weise zu kommunizieren hat sich in den letzten Jahren verändert. Nach und nach hält eine Du-Kultur Einzug in Unternehmen. Die Ansprache ist etwas informeller geworden. Das bemerke ich seit Jahren.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen?*

Anmerkung: Groß. Ohne Social Media geht es bei uns nicht. Ausnahmslos haben alle Kollegen im Team Zugang zu Social Media und sind auch alle mit eigenen Profilen im Netz unterwegs.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Wir fordern keine Rückmeldungen ein. Es gehört für uns dazu und wir sehen, dass es angenommen wird. In einigen Gesprächen thematisieren Gesprächspartner, beispielsweise Kunden oder Bewerber, Beiträge. Daher weiß ich, dass es gelesen wird. Zumindest in Teilen. Wir haben ein Social-Media-Controlling. Die Zahlen zeigen, dass viele Beiträge ein hohes Engagement haben. Wir testen und Experimentieren gelegentlich. Und indirekt sehen wir, ob es von Erfolg gekrönt ist. Das sind für uns Indikatoren, die wir in unseren Strategie-Meetings dann besprechen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 15

Interviewpartner:	Leiterin Social Media
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Strategieberatung, 120 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1997
Durchgeführt:	Am 13. April 2022 per Microsoft Teams
Intro:	Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.
Frage:	*Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*
Antwort:	Wir nutzen Social Media seit etwas mehr als acht Jahren.
Frage:	*Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*
Antwort:	Gegenwärtig nutzen wir Xing, LinkedIn, Instagram und Facebook.
Frage:	*Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*
Antwort:	Es gab nicht den einen Grund, sondern es waren viele Ansätze, die wir für ausschlaggebend gehalten haben und auch weiterhin halten. Zum einen die Bewerber. Bewerber informieren sich über Social Media. Bewerber erwarten Social Media. Heute noch mehr als vor fünf Jahren. So meine Erfahrung. Was zeichnet das Unternehmen aus und wofür stehen Unternehmen. Klar, sowas finden sie auch auf der Webseite, aber einen Querschnitt und Einblick finden bzw. erwarten Bewerber in Social-Media-Accounts. Ähnlich gilt auch für Partner. In unserer Branche gehört Social Media dazu. Social Media wird als Infoplattform angesehen. Videos helfen, unsere Dienstleistungen besser zu verstehen. Beiträge geben Einblicke in unser Unternehmen. Fachbeiträge helfen beim Aufbau von Reichweite. Influencer haben Reichweite und Strahlkraft. Die machen wir uns ebenfalls zu Nutze. Die Möglichkeit, in so kurzer Zeit so viele potentielle Kunden und Interessenten über Kampagnen zu erreichen ist für uns sensationell.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Wir haben ein Social Media Team. In meinem Team organisieren, erarbeiten und bearbeiten wir alle Social-Media-Aktivitäten. Das können komplett neue Beiträge sein. Das sind aber auch geteilte Ideen und Beiträge von Kollegen und Partnern. Auch Inhalte von Kollegen, die aus den Fachbereichen gewünscht oder vorgeschlagen werden. Über unsere E-Mail-Adresse haben wir eine zentrale Anlaufstelle für die Kollegen aus dem HR und dem Vertrieb. Hierüber interagieren wir auch mit den Kollegen aus den Fachabteilungen, wenn Fragen oder Anregungen aufkommen. Grundlegend sprechen wir im Social-Media-Team täglich im Jour-fix miteinander. Alle Kollegen bringen Fragen oder Aufgaben mit und wir starten anschließend in den Tag. Dank Planningtools haben wir die Möglichkeiten, die Woche vorab zu strukturieren.

Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*

Antwort: Durch unsere Geschäftsführung. Umgesetzt dann durch das Marketing und im Laufe der letzten Jahre durch das neu gegründete Social-Media-Team.

Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*

Antwort: Wenn ich mir unsere Entwicklung anschaue, würde ich sagen gute zwei Jahre. Wir optimieren und entwickeln uns aber ständig weiter, weil wir merken, wie viel Potential Social Media hat.

Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*

Antwort: Weniger direkten Kontakt. Kunden bzw. Interessenten sind heute bereits wesentlich informierter beim Erstkontakt als noch vor Jahren. Durch Social Media wird man als Unternehmen viel transparenter. Informationen können einfacher und schneller beschaffen werden. Die Zeit spielt auch eine weitere Rolle. Jederzeit kann man Informationen abrufen, einsehen und auch nutzen. Mit all den Apps ist Social Media ein leichtes geworden. Jederzeit können

Informationen abgerufen, geteilt und gestreut werden. Das ist eine rasante Änderung.

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*

Antwort: Jaein. Kunden sind zwar informierter, aber unsere Dienstleistungen verkaufen wir noch nicht ausschließlich online. Der Vertrieb ist nicht ersetzbar. Die genauen Fragen und Projektziele lassen sich nur im persönlichen Gespräch erörtern und besprechen.

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*

Antwort: Ich würde sagen ja. Social Media hat eine hohe Dynamik. Informationen sind viel schneller abrufbar. Durch das Internet haben Kunden überall Zugang zu Informationen. Diese Informationen fließen oft im Erstgespräch mit ein. Die Folgeschritte, wie beispielweise Analyse und Aufnahme des Status quo können nicht beschleunigt oder verändert werden. Diese Phase braucht Zeit und ist auch in unserem Business richtig. Wir nennen diese Phase Presales-Phase. Hier brauchen wir Social Media nur noch bedingter und Informationen in den Kanälen spielen eine untergeordnete Rolle.

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*

Antwort: Ich würde von drei Komponenten sprechen. Zeit, Technologie und Mitarbeiter. Social Media kann ein schnelles Tempo haben. Social Media und die dazugehörigen Tools entwickeln sich immer schneller weiter. Technologien werden entwickelt und entwickeln sich gleichzeitig stetig weiter. Demgegenüber steht der Mitarbeiter bzw. Mensch. Dieser muss damit arbeiten und kommunizieren. Das ist eine andere Arbeitsweise, die durch Corona noch einmal beschleunigt wurde.

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*

Antwort: Die Kommunikation steigt. Es müssen deutlich mehr Inhalte aufbereitet werden. Für die Fülle und Menge der Kanäle. Gleichzeitig ist es anonymer, da nicht alle Beiträge Rückmeldungen erzeugen. Sie erhalten zwar Likes, aber inwieweit diese dann aussagekräftig sind oder ein Gespräch ersetzen, das ist offen. In der Kommunikation und auch der Aufbereitung von Inhalten sind mehr Menschen im Prozess involviert. Das erzeugt auch mehr Schnittstellen und größere Fehlerquellen bzw. Anfälligkeiten. Dadurch passen wir Prozesse häufiger an und es entsteht ein Mehraufwand.

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Anmerkung: Social Media wird in allen Abteilungen genutzt und eingesetzt. Ebenfalls über alle Hierarchien.

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Immer wieder thematisieren Bewerber Social Media in Bewerbungsgesprächen. Die Inhalte sind Teil der Gespräche und werden auch lobend erwähnt. Die zum Teil verhaltenen Reaktionen auf Beiträge im Kontext unserer Produkte nehmen wir wahr, können aber diese nicht deuten. Ansonsten fordern wir aber auch aktiv keine Rückmeldungen ein, die Rückschlüsse auf unsere Accounts oder Inhalte zulassen.

Frage/ Reaktion: Spannend zu hören. Sehr beeindruckend aus erster Hand zu erfahren, wie im Mittelstand Social Media genutzt wird. Ich bedanke mich für Ihre Zeit und Ihre offenen Worte.

Interview 16

Interviewpartner:	Geschäftsführer
Unternehmen:	KMU im B2B-Bereich, Schwerpunkt Produktion, 170 Mitarbeiter
Gründungsjahr:	1993
Durchgeführt:	Am 14. April 2022 per Microsoft Teams

Intro: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und meine Fragen zum Thema Kommunikation und Social Media beantworten. Das Interview führe ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Sopron durch.

Frage: *Seit wann nutzen Sie Social Media in der Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Antwort: Gute fünf Jahre.

Frage: *Welche Social-Media-Kanäle finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?*

Antwort: Wir haben nur ein Facebook-Profil und das ist auch nicht wirklich gepflegt. Wir nutzen Social Media nicht oft und haben auch kein Know-How in dem Umfeld.

Frage: *Was war ausschlaggebend für den Einsatz von Social Media in Ihrer Organisation?*

Antwort: Die Kollegen aus dem Marketing haben das vorgeschlagen und darauf bestanden. Dem haben wir in der Geschäftsführung zugestimmt. Das war die Geburtsstunde und von da an haben wir das immer mal wieder genutzt. Aber, wenn Sie sich den Account ansehen, ist da lange nichts mehr passiert.

Frage: *Wie strukturieren bzw. organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Social-Media-Aktivitäten?*

Antwort: Vor über zwei Jahren haben wir Social Media bzw. Facebook durch eine Praktikantin im Marketing pflegen lassen. Mit ihrem Weggang wurde das nicht weiterverfolgt. Einerseits fehlte da die Ressource, andererseits bin ich nicht davon überzeugt, dass wir dadurch mehr verkaufen. In unserem Bereich sind die Kunden nicht bei Facebook. Vielleicht der ein oder andere Mal pri-

vat. Aber Stahl verkaufen Sie nicht in Facebook. Wir haben uns damals entschieden, dass wir Social Media nicht mehr machen. Ich sehe darin auch keine Notwendigkeit. Die Webseite reicht uns aus und wir bleiben dabei, dass wir Kundenpflege in persönlichen Gesprächen pflegen.

[Frage: *Durch wen wurden die Social-Media-Aktivitäten in Ihrem Unternehmen angestoßen bzw. implementiert?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt, weil die Antwort (s. o.) bereits oben genannt ist und Social Media keine Anwendung findet.]

[Frage: *Wie lange hat die Implementierung gedauert?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

[Frage: *Wie hat sich durch den Einsatz von bzw. durch Social Media die Kommunikation im Kundenkreis verändert?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage: *Hat sich das Kaufverhalten nach dem Einsatz von Social Media in Ihrem Unternehmen verändert? Wenn ja, wie?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage: *Wenn Sie an herkömmliche Marketing-Maßnahmen denken, haben Sie im Vergleich zu Social-Media-Kommunikation eine andere Marktbearbeitungszeit bemerkt?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage: *Wo sehen Sie die größten Veränderungen und Herausforderungen im Umgang mit Social Media in Ihrer Unternehmenskommunikation?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage: *Welche Veränderungen haben Sie in Ihrer Kommunikation bemerkt? Was hat sich (wie) verändert?*
Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage: *Wie ist die Akzeptanz von Social Media in Ihrem Unternehmen seit der Einführung?*

Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage: *Welche Rückmeldungen haben Sie auf Ihre Social-Media-Aktivitäten erhalten?*

Antwort: Frage wurde nicht gestellt.]

Frage/ Reaktion: Ich bedanke mich bei Ihnen für Ihre offenen Worte, Ihre Zeit und den ehrlichen Einblick in Ihr Unternehmen. Es ist spannend zu hören, wie unterschiedlich Social Media in den Unternehmen genutzt wird.

Anhang 14 Kurzvorstellung der genannten Social-Media-Tools aus den Interviews

In den Experteninterviews wurden verschiedene Social-Media-Tools genannt. Im Folgenden werden diese kurz skizziert. Die Auflistung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

Facebook

Facebook Inc. ist ein amerikanisches Unternehmen und wurde 2004 gegründet. Facebook ist nicht nur der Name des Unternehmens, sondern auch gleichzeitig der Name für das größte soziale Netzwerk, das weltweit über eine Milliarde Menschen (Nutzer) nutzt und verbindet.
Link zum Unternehmen: www.facebook.com
Anmerkung: Zu Beginn der vorliegenden Forschungsarbeit hieß das Unternehmen Facebook Inc.. Seit Ende Oktober 2021 tritt der Konzern unter dem neuem Namen Meta Platforms, Inc. auf und führt Facebook als soziales Netzwerk mit neuem Logo weiter.

Instagram

Instagram ist ein amerikanischer Onlinedienst zum Teilen von Videos und Fotos. Grundlegend kann die werbefinanzierte audiovisuelle Plattform genutzt werden, um Bilder und Medien in anderen sozialen Netzwerken zu teilen bzw. zu verbreiten. Instagram wurde 2010 gegründet und gehört seit 2012 zum Unternehmen Meta Platforms, Inc. .
Link zum Onlinedienst: www.instagram.com

LinkedIn

LinkedIn ist ein amerikanisches Unternehmen, wurde 2002 gegründet und gehört seit einigen Jahren Microsoft. LinkedIn agiert als berufliches soziales Netzwerk und ermöglicht Verbindungen im beruflichen Kontext zur Pflege von Geschäftskontakten. Es ist in über 20 Sprachen verfügbar und verbindet weltweit über 660 Millionen Kontakte in über 190 Ländern.
Link zum Netzwerk: www.LinkedIn.com

Microsoft SharePoint

Microsoft SharePoint ist ein Produkt aus dem amerikanischen Unternehmen Microsoft. Der SharePoint ist eine Webanwendung, die Zusammenarbeit von Menschen und Organisationen weltweit ermöglicht.

Link zum Produkt: https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/sharepoint/collaboration

Messenger

Messenger ist eine amerikanische Nachrichten- (Messaging-) App und Plattform. Die Nutzung des Messengers ermöglicht den Versand von Nachrichten in Form von Chats und gehört dem Unternehmen Facebook.
Link zum Netzwerk: https://www.messenger.com

Slack

Slack ist ein amerikanisches Unternehmen und betreibt das gleichnamige Produkt, welches ein webbasiertes Instant-Messaging-Dienst ist, das Kommunikation innerhalb von Unternehmen und Arbeitsgruppen ermöglicht und organisiert.
Link zum Netzwerk: www.slack.com

Telegram

Telegram ist eine amerikanische Nachrichten- (Messaging-) App und Plattform. Die Nutzung des Messengers ermöglicht den Versand von Nachrichten, Dokumenten, Bildern und Videos in Form von Chats zu anderen Telegram-Nutzern.
Link zum Netzwerk: www.telegram.com

TikTok

TikTok wurde 2016 in China gegründet und ist ein Videoportal für die Lippensynchronisation von Musikvideos und für kurze Videosequenzen. Das Videoportal wird von über 800 Millionen Menschen weltweit genutzt.
Link zum Netzwerk: www.tiktok.com

WhatsApp

WhatsApp ist ein amerikanisches Unternehmen und gehört seit 2014 zum Unternehmen Facebook. WhatsApp ist eine Nachrichten- (Messaging-) App und Plattform. Die Nutzung von WhatsApp ermöglicht den Versand von Nachrichten, Dokumenten, Bildern und Videos in Form von Chats zu anderen WhatsApp-Nutzern.
Link zum Netzwerk: www.whatsapp.com

Xing

Xing ist ein in Hamburg ansässiges soziales Netzwerk zur Pflege von beruflichen Kontakten und bildet das Pendant zu LinkedIn. Seit dem Gründungsjahr 2003 ist Xing primär im deutschsprachigen Raum vertreten und wird in Deutschland, Österreich und der Schweiz von über 8 Millionen Menschen genutzt.
Link zum Netzwerk: www.xing.de

YouTube

YouTube ist ein amerikanisches Unternehmen, wurde 2005 gegründet und gehört heute als Tochterunternehmen zu Google. YouTube ist ein Videoportal und ermöglicht als Plattform eine weltweite Online-Bereitstellung von Videos. Mit 1,9 Milliarden Nutzern ist es die zweitbeliebteste Social-Media-Plattform.
Link zum Netzwerk: www.youtube.de

Zoom

Zoom Video Communications ist ein amerikanisches Unternehmen und wurde 2011 gegründet. Zoom ist der Name des Softwareherstellers und des Produktes für Videokonferenzen. Laut eigenen Angaben hat es mehrere hundert Millionen Nutzer täglich.
Link zum Netzwerk: www.zoom.com

Anhang 15 Online-Handel in der Covid-19-Krise: Wachstum trotz Defiziten bei der Customer Experience

Da die vorliegende Arbeit einen praktischen Ansatz verfolgt, wird im Sinne der Praxisnähe eine Studie aus dem e-commerce magazin herangezogen.

Das e-commerce magazin hat eine Studie von Forrester und Bloomreach analysiert und hat den Online-Handel in der Covid-19-Krise untersucht. Der Beitrag ist am 18. Juni 2020 online auf der Webseite des e-commerce-magazins wie folgt erschienen:

---

e-commerce magazin
GESCHÄFTSERFOLG IM INTERNET

(https://www.e-commerce-magazin.de)

18. Juni 2020 eCommerce (https://www.e-commerce-magazin.de/kategorie/ecommerce/)
Coronakrise (https://www.e-commerce-magazin.de/thema/coronakrise/), Customer Relationship Management (CRM) (https://www.e-commerce-magazin.de/thema/customer-relationship-management-crm/), E-Commerce & Onlinehandel (https://www.e-commerce-magazin.de/thema/ecommerce-online-handel/), Handel | Omnichannel | Stationärer Handel (https://www.e-commerce-magazin.de/thema/handel-omnichannel-stationaerer-handel/), Marketing & Vertrieb (https://www.e-commerce-magazin.de/thema/marketing-vertrieb/)

Online-Handel in der Covid-19-Krise: Wachstum trotz Defiziten bei der Customer Experience

Der Online-Handel ist während der Covid-19-Krise deutlich gewachsen. Kunden beurteilen das Einkaufserlebnis jedoch häufig als nicht zufriedenstellend. Eine neue Studie von Forrester und Bloomreach zeigt, dass viele Unternehmen ihre E-Commerce-Strategie mit Blick auf die Customer Experience neu ausrichten müssen.

- **Eine neue Studie von Bloomreach und Forrester** hat untersucht, was Entscheidern und Konsumenten vor der Pandemie wichtig war und was ihnen jetzt wichtig ist.
- **50 Prozent der Kunden haben während der Covid-19-Pandemie** haben erstmals Produkte im Internet bestellt, die sie zuvor noch nie online gekauft hatten, wie Lebensmittel oder Haushaltswaren.
- **38 Prozent der befragten E-Commerce-Entscheider** verzeichnen ein erhöhtes Suchvolumen auf ihren Online-Kanälen und 34 Prozent ein erhöhtes Online-Bestellvolumen.

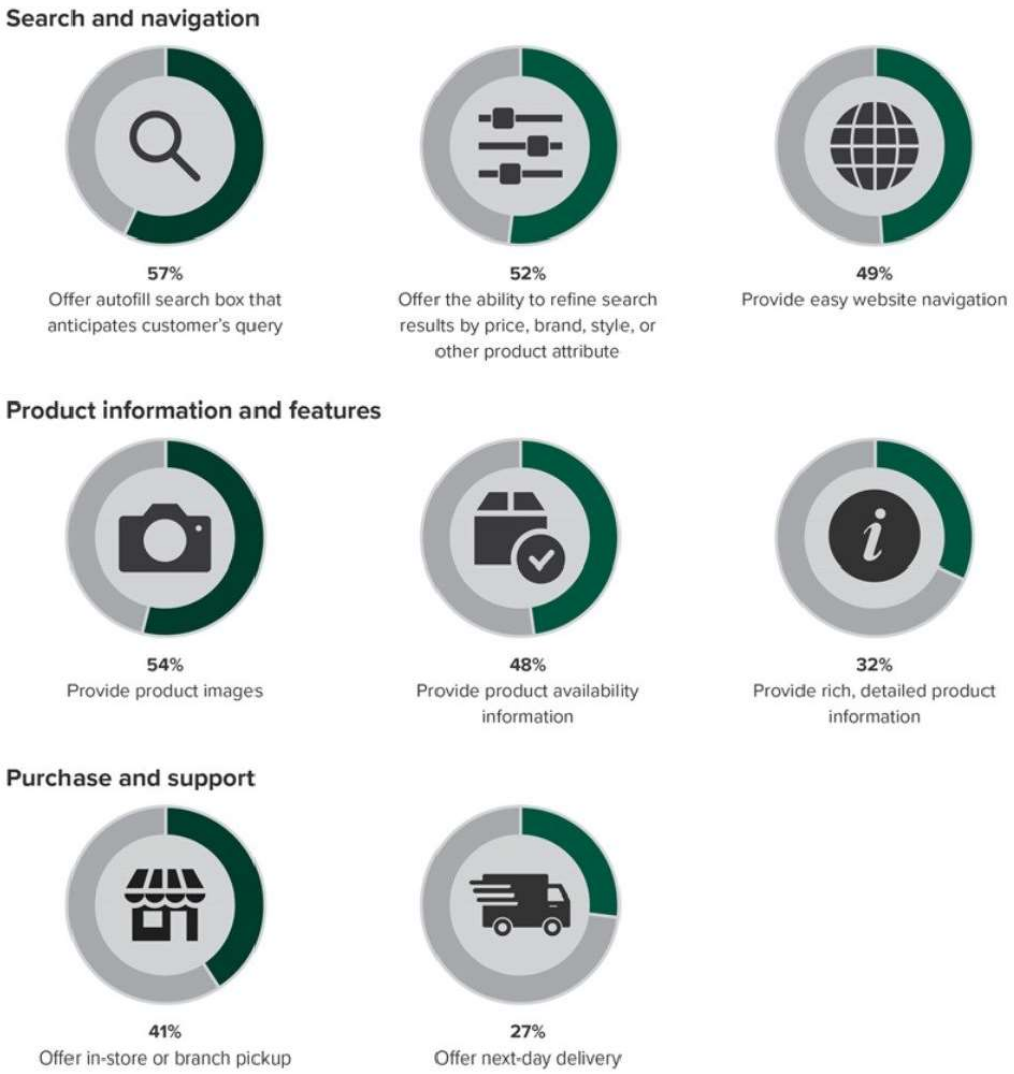
Für die von Bloomreach beauftragte Studie *The State of Commerce Experience* wurden von Forrester Consulting weltweit Entscheider aus B2C- und B2B-Unternehmen sowie Konsumenten dazu befragt, was ihnen vor der Pandemie beim Online-Handel wichtig war und was ihnen jetzt wichtig geworden ist. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Beschränkungen während der Corona-Pandemie das Kaufverhalten erheblich verändert haben:

- **50 Prozent der Kunden haben Produkte im Internet bestellt**, die sie noch nie online gekauft hatten. Das betrifft am häufigsten Lebensmittel, Haushaltswaren und Spielzeug.
- **70 Prozent haben insgesamt mehr** als gewöhnlich eingekauft.
- **Mehr als 90 Prozent gaben an, stationäre Geschäfte zu meiden**, nicht notwendige Käufe zu vertagen und möglichst viel – oder sogar ausschließlich – online einzukaufen.

Veränderte Bedingungen im Online-Handel

Diese Beobachtungen spiegeln sich auf Seiten der Unternehmen wider, die schnell auf die veränderten Bedingungen im Online-Handel reagieren mussten:

- **Bei 46 Prozent der Marken** ist das digitale Geschäft gewachsen.
- **38 Prozent der befragten E-Commerce-Entscheider** verzeichnen ein erhöhtes Suchvolumen auf ihren Online-Kanälen, 36 Prozent einen höheren Online-Traffic und 34 Prozent sehen mehr Online-Bestellungen.
- **32 Prozent setzen verstärkt auf Marktplätze wie Amazon**, um ihre Online-Umsätze schnell zu steigern.
- **Ebenfalls 32 Prozent betrachten die digitalen Kanäle** als überlebenskritisch für ihr Geschäft.



Frage: Welche dieser Fähigkeiten sind Bestandteil Ihrer E-Commerce-Strategie? (Grafik: Forrester Consulting)

Defizite bei der Customer Experience in Deutschland

Die Einschätzungen deutscher B2C- und B2B-Kunden im Rahmen der Umfrage zeigen zudem, dass das digitale Einkaufserlebnis oft zu wünschen übrig lässt:

- **72 Prozent der deutschen Kunden hatten Schwierigkeiten**, als sie Waren online recherchieren und bestellen wollten: von unbefriedigenden Suchergebnissen über fehlende Informationen – wie etwa Produktbilder, Produktdaten, Bewertungen oder Lieferdetails – bis hin zu nicht vorrätiger Ware.
- **Bei weniger als 20 Prozent war die letzte Online-Erfahrung** vollständig personalisiert.
- **Während 47 Prozent aller Kunden mit dem Einkauf** auf einem Online-Marktplatz zufrieden sind, gilt dies bei Marken-Websites nur für 30 Prozent der Kunden und bei Mobile-Apps von Marken nur für 24 Prozent.

Die unzulängliche Customer Experience resultiert unter anderem daraus, dass Unternehmen auf andere Aspekte beim Online-Handel Wert legen als ihre Kunden:

- **82 Prozent der Konsumenten im B2C-Bereich** wünschen sich Suchergebnisse, die ihnen die passenden Produkte anzeigen. Aber nur 45 Prozent der Unternehmen bieten die Möglichkeit, die Suchergebnisse nach Kategorien wie Preis, Marke, Stil etc. zu filtern.
- **80 Prozent der Kunden erwarten detaillierte Produktinformationen**, doch gerade einmal 24 Prozent der Händler haben diesen Punkt auf ihrer Agenda.
- **Eine einfache Navigation im Webshop ist für 76 Prozent** der Kunden ein wichtiges Kriterium, während sich nur 46 Prozent der Händler darum bemühen.

Online-Handel: Unternehmen passen Digitalstrategie an

Die Studie zeigt: Covid-19 hat den stationären und digitalen Handel innerhalb weniger Monate tiefgreifend verändert und Entwicklungen beschleunigt. Große Marken und Hersteller aus dem B2B und B2C mussten ihre Digital-Strategie aufgrund geschlossener Ladengeschäfte und überlasteter Lieferketten schnell anpassen. Viele kleine Einzelhändler haben ihre Ware erstmals über digitale Kanäle verkauft.

In den folgenden Bereichen planen deutsche Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten die Steigerung der Investitionen:

- Commerce-Technologie und -Tools (68 Prozent)
- Services von Dienstleistern, um Commerce-Technologie einzusetzen (64 Prozent)
- Marktforschung/Datenservices (52 Prozent)
- Fulfillment (50 Prozent)
- Content (49 Prozent)

Vor der Pandemie plante fast die Hälfte der Unternehmen weltweit, mehr in ihre stationären Geschäfte zu investieren. Inzwischen hat sich dieser Anteil halbiert. Stattdessen wollen Unternehmen jetzt die Investitionen in Online-Kanäle wie die eigene Website (64 Prozent), die eigene Mobile-App (58 Prozent), Social Media (52 Prozent) und Online-Marktplätze (46 Prozent) erhöhen.

Frage: Welche Auswirkungen hat Covid-19 auf Ihre Investitionen in den Bereichen Technologie und Operations? (Grafik: Forrester Consulting)

Customer-Experience-Maßnahmen verbessern

Die Verschiebung vom Offline- zum Online-Handel sollten Unternehmen zum Anlass nehmen, ihre Customer-Experience-Maßnahmen zu überdenken. Die Studie macht deutlich: Den Kunden kommt es vor allem darauf an, dass beim digitalen Einkaufserlebnis die Basics stimmen. Sie wollen sich intuitiv auf der Website oder in der App zurechtfinden und schnell zum passenden Produkt gelangen.

Außerdem sollen alle relevanten Informationen zum Artikel sowie zur Bezahlung und Lieferung auf einen Blick ersichtlich sein. Neue Technologien wie KI oder Virtual Reality sind ebenfalls relevant, aus Kundensicht aber noch kein Muss. Bevor sich Unternehmen damit befassen, sollten sie bestehende Defizite identifizieren und beheben. Es gilt, allen Kunden reibungslose, personalisierte und begeisternde Einkaufserlebnisse zu bieten – dafür müssen Marken und Händler ihre Commerce-Strategie konsequent vom Kunden her denken, anstatt bloß Bestellungen anzunehmen.

Brian Walker ist Chief Strategy Officer bei Bloomreach.

„Die Studie ist eine Pflichtlektüre für jedes Unternehmen, das sich unter den aktuellen Marktbedingungen zurechtfinden und mittel- bis langfristige Strategien in einem dynamischen Wirtschaftsumfeld festlegen will“, ist Brian Walker, Chief Strategy Officer bei Bloomreach (http://www.bloomreach.com/de), überzeugt. „Gemeinsam mit Forrester wollten wir uns einen umfassenden Überblick über den digitalen Handel zwischen Verbrauchern, B2B-Käufern und Unternehmen verschaffen. Mit der vorliegenden Studie ist dies mehr als gelungen. Wir freuen uns, die Ergebnisse mit allen zu teilen, die die Auswirkungen des sich ändernden Kundenverhaltens besser verstehen wollen.“

Zur Methodik der Studie: Insgesamt haben 640 Verbraucher und B2B-Kunden sowie 320 Entscheider für Marketing und E-Commerce bei B2C- und B2B-Unternehmen, die in den USA, Großbritannien und Deutschland über ihre eigenen Online-Kanäle verkaufen, an der Studie teilgenommen. Forrester hat die Daten im März 2020 erhoben. Als die Covid-19-Pandemie zu einem akuten Problem wurde, kontaktierte Forrester im April 315 Verbraucher und B2B-Kunden sowie 50 Unternehmen, die Produkte online verkaufen und an der ersten Umfrage teilgenommen hatten, erneut. Diese befragte Forrester nach Veränderungen in ihrem Verhalten und ihren Prioritäten. Zu den Sponsoren der Studie „The State of Commerce Experience (https://bit.ly/TheStateofCommerceExperience)“ gehören Accenture Interactive, die Gorilla Group – ein Unternehmen von Wunderman Thompson, Diva-e und Mindcurv.

Lesen Sie auch: Digital Experience: Warum Kundenbeziehungen durch die Corona-Krise belastet werden (https://www.e-commerce-magazin.de/digital-experience-warum-kundenbeziehungen-durch-die-corona-krise-belastet-werden/)

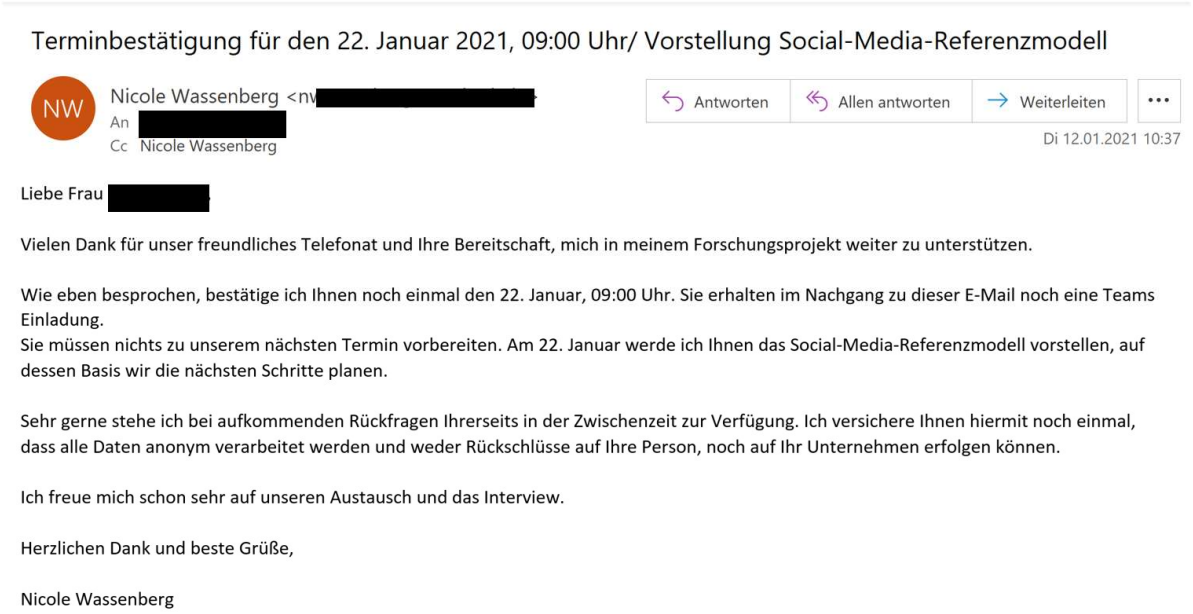
Anhang 16 E-Mail zur Vorstellung des Social-Media-Referenzmodells

Die Social-Media-Referentin des IT-Unternehmens aus der empirischen Studie hat sich bereit erklärt, das Referenzmodell für Adaptionsmöglichkeiten und Implementierungsansätze zu verifizieren.

Dazu wurde die Referentin von der Forscherin nach Fertigstellung des Modells kontaktiert und zu einem Vorstellungstermin eingeladen.

Alle persönlichen Daten wurden in der E-Mail unkenntlich gemacht. Die Einladung zur Teams Telefon Konferenz erfolgte separat aus der Software (Microsoft Teams) heraus.

E-Mail zur Vorstellung des Social-Media-Referenzmodells:



Terminbestätigung für den 22. Januar 2021, 09:00 Uhr/ Vorstellung Social-Media-Referenzmodell

NW

Nicole Wassenberg <nw[redacted]

An [redacted]

Cc Nicole Wassenberg

Antworten | Allen antworten | Weiterleiten | ...

Di 12.01.2021 10:37

Liebe Frau [redacted]

Vielen Dank für unser freundliches Telefonat und Ihre Bereitschaft, mich in meinem Forschungsprojekt weiter zu unterstützen.

Wie eben besprochen, bestätige ich Ihnen noch einmal den 22. Januar, 09:00 Uhr. Sie erhalten im Nachgang zu dieser E-Mail noch eine Teams Einladung.
Sie müssen nichts zu unserem nächsten Termin vorbereiten. Am 22. Januar werde ich Ihnen das Social-Media-Referenzmodell vorstellen, auf dessen Basis wir die nächsten Schritte planen.

Sehr gerne stehe ich bei aufkommenden Rückfragen Ihrerseits in der Zwischenzeit zur Verfügung. Ich versichere Ihnen hiermit noch einmal, dass alle Daten anonym verarbeitet werden und weder Rückschlüsse auf Ihre Person, noch auf Ihr Unternehmen erfolgen können.

Ich freue mich schon sehr auf unseren Austausch und das Interview.

Herzlichen Dank und beste Grüße,

Nicole Wassenberg

EHRENERKLÄRUNG

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Die Stellen der Dissertation, die anderen Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch Angaben der Herkunft kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet.“

Sopron, den 18. Mai 2022 Nicole Wassenberg